

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

ADRIANA BARROS PIRES

EMOÇÕES NO TRABALHO:

UM ESTUDO COM GERENTES MÉDIOS
DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

RIO DE JANEIRO

2010

Adriana Barros Pires

EMOÇÕES NO TRABALHO:

UM ESTUDO COM GERENTES MÉDIOS DA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Ursula Wetzel, D. Sc.

RIO DE JANEIRO

2010

P667 Pires, Adriana Barros.

Emoções no trabalho: um estudo com gerentes médios da área de recursos humanos. / Adriana Barros Pires. – 2010.
165 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto
COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2010.

Orientadora: Úrsula Wetzel

1. Comportamento organizacional. 2. Emoções. 3.
Administração – Teses. I. Wetzel, Ursula. (Orient.). II.
Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto
COPPEAD de Administração. III. Título.

CDD 658.3145

Adriana Barros Pires

EMOÇÕES NO TRABALHO:

UM ESTUDO COM GERENTES MÉDIOS

DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2010.

Aprovada por:

Prof^a. Ursula Wetzel, D.Sc. – (COPPEAD / UFRJ) Orientadora

Prof^a Adriana Victória Garibaldi de Hilal, D.Sc. (COPPEAD / UFRJ)

Prof^a Ana Heloísa da Costa Lemos, D. Sc. (PUC / IAG)

Ao meu amado filho Vitor,
razão da minha melhor emoção.

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos de uma dissertação que discorre sobre emoções não poderiam ser escritos senão carregados de sentimentos.

Aos componentes da banca, agradeço por aceitarem o convite e me possibilitarem melhorias no trabalho;

Aos participantes da pesquisa, agradeço pela disponibilidade de me receberem e abrirem um pouco de sua vida;

Às meninas da secretaria e da biblioteca, agradeço pela boa vontade e auxílios constantes, que sempre vieram acompanhados de um sorriso;

Às minhas queridas amigas, incluindo minha sogra, agradeço pela afeição, bom-humor, suporte e por terem aceitando minhas ausências, entendido minha irritabilidade e me ajudado em termos práticos, cuidando de meu filho quando precisava de momentos de tranquilidade para estudar;

Às minhas queridas amigas da COPPEAD, agradeço pelo companheirismo, diversão, carinho e por terem me acalmado nos momentos críticos, me apoiado nas minhas angústias e terem se tornado tão especiais;

À minha estimada orientadora Ursula, agradeço pela dedicação estímulo, orientação e por ter me dado a liberdade para desenvolver meu trabalho, estando ao meu lado para me guiar. Sua confiança e palavras de incentivo me trouxeram até aqui;

Aos meus amados pais, Luiz e Maria do Carmo, agradeço por todo amor de uma vida e pelo apoio concreto para a realização desse sonho. Sem vocês nada disso teria sequer começado;

Ao meu amado filho Vitor, agradeço simplesmente por existir e ser tão especial sempre. Seus abraços, beijos e sorrisos fizeram a diferença e foram meu combustível em momentos de desânimo.

À todos que caminharam comigo até aqui meu agradecimento emocionado!

RESUMO

PIRES, Adriana Barros. **Emoções no trabalho**: um estudo com gerentes médios da área de recursos humanos. Rio de Janeiro, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2010.

Os espaços organizacionais tradicionalmente tendem a ser considerados ambientes propícios para o uso da razão e inadequados para manifestações emocionais, isso porque as emoções foram - e em alguma medida ainda são - consideradas nocivas e associadas a uma faculdade primitiva. No entanto, o ser humano é um ser intrinsecamente emocional e não uma criatura exclusivamente pensante. Os movimentos atuais apontam para uma redução desta rejeição direcionada à emoção e o panorama mostra maior receptividade a manifestações de emoções até mesmo no ambiente organizacional. O objetivo da presente dissertação é identificar as emoções mais comuns que emergem no cotidiano do trabalho de um grupo de profissionais que ocupam cargos de média gerência em departamentos de recursos humanos. Além disso, pretende-se identificar os catalisadores das emoções apontadas e examinar como os sujeitos entrevistados lidam com os próprios sentimentos dentro do ambiente de trabalho. Para esse propósito foi utilizada uma abordagem qualitativa de pesquisa de cunho exploratório. Foram realizadas 15 entrevistas em profundidade com gerentes de nível médio da área de recursos humanos de empresas de diversos segmentos e portes, localizadas no Rio de Janeiro. No grupo estudado os mais diversos sentimentos de caráter positivo e negativo fazem parte do cotidiano do trabalho dos gestores, sendo seus catalisadores agrupados em quatro grandes contextos: características e circunstâncias individuais, contexto situacional, contexto institucional e macro contexto.

Palavras-chave: emoção nas organizações, gerentes médios, comportamento organizacional.

ABSTRACT

PIRES, Adriana Barros. **Emoções no trabalho**: um estudo com gerentes médios da área de recursos humanos. Rio de Janeiro, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2010.

Organizational spaces traditionally tend to be regarded as ideal habitats for the use of reason and for being inadequate for emotional manifestations, reason being that emotions were - and to some extent still are - considered harmful and associated with a primitive faculty. However, humans are intrinsically emotional beings and not exclusively thinking creatures. Current movements point towards a reduction of the rejection directed at emotion and a greater responsiveness to expressions of emotions even in the organizational environment. The objective of this study is to identify the most common emotions that emerge in a work daily basis for a group of middle management professionals in human resources departments. In addition, we intend to identify the catalysts of emotions and examine how the identified interviewees deal with their feelings within the work environment. For this purpose a qualitative research approach was used. Fifteen interviews were conducted with middle managers from human resources' areas of companies of different segments and sizes, located in Rio de Janeiro. In the studied group all kinds of feelings, either positive or negative, are part of the daily work and their catalytics were grouped into four main contexts: individual characteristics and circumstances, situational context, institutional environment and macro context.

Keywords: emotion in organizations, middle managers, organizational behavior.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo de contextos catalisadores de emoções no trabalho.....78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Perfil dos entrevistados.....	74
QUADRO 2: Características demográficas.....	79
QUADRO 3: Características do cargo.....	92
QUADRO 4: Características das empresas.....	128

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO 13
1.2	OBJETIVOS..... 15
1.3	PERGUNTAS DA PESQUISA 15
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 16
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO 16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	ATUAL CONFIGURAÇÃO DO TRABALHO..... 20
2.1.2	Ética protestante 21
2.1.2	Segundo espírito do capitalismo 22
2.1.3	Colapso do sistema fordista 26
2.1.4	Terceiro espírito do capitalismo 28
2.2	CARACTERIZAÇÃO DO PAPEL DA MÉDIA GERÊNCIA..... 31
2.2.1	Significado..... 32
2.2.2	Trajetória 33
2.2.3	Nova situação 35
2.3	EMOÇÕES HUMANAS 40
2.3.1	Homem X animais..... 42
2.3.2	Perspectivas..... 44
2.3.3	Tipos de emoção..... 46
2.3.4	Empatia 50
2.3.5	Passado e presente 50
2.3.6	Diferenças entre gêneros..... 51
2.3.7	Cultura e Aptidões Sociais 52
2.3.8	Estratégias de regulação 53
2.3.9	Mentes racional X emocional 55
2.4	EMOÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES 60
2.4.1	O mito da racionalidade 60
2.4.2	Emoções permitidas, proibidas e a legitimação das emoções no trabalho 61
2.4.3	O uso das emoções como ferramenta de gestão 62
2.4.4	Etapas do processo emocional no trabalho 63
2.4.5	Emotional Labor 65
2.4.6	Emotional labor fora do contexto de serviços 67
2.4.7	Inteligência emocional..... 69
2.4.8	Unmanaged organizations 70
2.4.9	Nostalgia 71

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	72
3.1 TIPO DE PESQUISA	72
3.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES	72
3.3 COLETA DOS DADOS	74
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	75
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	76
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	78
4.1 CARACTERÍSTICAS E CIRCUNSTÂNCIAS INDIVIDUAIS	79
4.1.1 Características Demográficas	79
4.1.2 Características Individuais	80
4.1.3 Administrando Emoções	82
4.1.4 Valores	89
4.2 CONTEXTO SITUACIONAL.....	92
4.2.1 Características do Cargo	92
4.2.2 Relacionamentos	106
4.2.3 Eventos Catalisadores de Emoção	113
4.3 CONTEXTO INSTITUCIONAL	128
4.3.1 Perfil das Empresas	128
4.3.2 Cultura & Valores	128
4.3.3 Clima Organizacional	135
4.3.4 A Situação do RH na Empresa	136
4.4 MACRO CONTEXTO	142
4.4.1 Configuração atual do contexto do trabalho	142
4.4.2 Imagem de Profissionalismo	150
5. CONCLUSÕES	154
5.1 EMOÇÕES	155
5.2 CONTEXTOS CATALISADORES DE EMOÇÕES	156
5.2.1 Contexto 1: Características e Circunstâncias Individuais	156
5.2.2 Contexto 2: Situacional	158
5.2.3 Contexto 3: Institucional.....	159
5.2.4 Contexto 4: Macro Contexto	159
5.3 IMPACTO DA EMOÇÃO NO TRABALHO	160
5.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	161
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	160

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Emoção é um tópico ambivalente nas culturas ocidentais. Por um lado sentir emoções é comumente tratado como algo indesejável, atrasado, uma faculdade mental dispensável, imposta pela natureza. Contraditoriamente, um outro lado mostra homens e mulheres de todas as idades, culturas, níveis sociais e educacionais tendo suas vidas governadas pela busca de uma das emoções mais básicas do ser humano: a felicidade.

Ao contrário do que a denominação dada à espécie geralmente faz crer, o Homo Sapiens moderno é um ser intrinsecamente emocional e não uma criatura essencialmente pensante. A mente humana é pluralística, dotada de um número maior de estilos de cognição, além da apregoada habilidade de resolver problemas, que sozinha se mostra eficiente apenas durante os anos escolares (GARDNER, 1993). Inteligências pessoais que possibilitam compreender tanto a própria emoção quanto entender as outras pessoas e suas motivações são igualmente importantes. Assim, um olhar sobre a natureza humana que desconsidere a força das emoções é uma visão míope.

A ciência do século XX negligenciou a importância das emoções para a existência humana. Em 1905, Alfred Binet e Theodore Simons desenvolveram um método capaz de gerar um número correspondente à quantidade de inteligência que cada um possui, quase que da mesma forma que se pode medir a altura de alguém. No entanto, a maneira pela qual as pessoas desenvolvem outras habilidades também importantes para a vida foi ignorada.

Nessa lógica, as emoções eram tidas como irracionais e estudá-las não era considerado assunto importante ou relevante (Damásio, 1999). O preconceito criado em torno do tema advinha da visão de que sentimentos poderiam representar uma ameaça ou mesmo um entrave ao progresso. Assim, as emoções foram - e em alguma medida ainda são - consideradas nocivas e associadas a uma faculdade primitiva.

Por toda essa conotação negativa, é natural que tais “entidades danosas” tenham sido ignoradas durante muito tempo também no ambiente de trabalho, local onde a razão tradicionalmente tem um papel primordial e onde a emoção aparecia como uma característica humana deslocada. A usual prevalência do gênero masculino por muitos anos à frente das empresas e em seu próprio corpo funcional e a construção social dominante de que homens são seres essencialmente racionais e pouco emocionais (HEARN, 1993), são dados que aumentam a dificuldade de aceitação do cenário organizacional como um espaço onde emoções podem florescer.

Junto a isso, há ainda o senso comum que, normalmente, vincula a razão a conceitos positivos como objetividade e ordem, ao mesmo tempo em que a emoção é mais relacionada a conotações mais negativas como subjetividade e caos (PUTNAM e MUMBY, 1993).

Os movimentos atuais apontam para uma redução desta rejeição direcionada à emoção e o panorama mostra maior receptividade a manifestações de emoções até mesmo no ambiente organizacional. No entanto, além de ainda vir acompanhada de um certo desconforto, tal abertura exige novas habilidades de funcionários, empresários e principalmente de gestores em posições hierárquicas médias.

Assim, apesar de estar praticamente ultrapassada a prática de subjugar e ignorar por completo a existência ou demonstração de emoções, dentro ou fora das organizações (RAFAELLI E WORLINE, 2001), a capacidade de lidar com as mesmas no palco organizacional por parte do corpo gerencial está longe de ser uma tarefa simples. Isso porque, além da responsabilidade pelo gerenciamento de resultados, treinamentos práticos ou até mesmo coaching à sua equipe, o maior custo para suprir o suporte emocional para os funcionários passa a ser mais um dos encargos dos gerentes intermediários, espremidos entre subordinados e superiores e pressionados por vários atores e situações que fogem a seu controle (PARRIS *et al*, 2008). Para estes, o desafio é o de conseguir administrar todos os tipos de emoções: as próprias, as de seus subordinados, as de seus superiores e muitas vezes até as emoções de clientes e fornecedores (RAFAELLI E WORLINE, 2001).

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como propósito identificar as emoções mais comuns que emergem no cotidiano do trabalho de um grupo de profissionais que ocupam cargos de média gerência em departamentos de recursos humanos. Pretende-se também identificar os catalisadores das emoções apontadas. Além disso, tem-se o intuito de examinar como os sujeitos entrevistados lidam com os seus próprios sentimentos dentro do ambiente de trabalho.

A escolha por realizar a pesquisa com gerentes de RH deve-se a uma expectativa prévia de que tais profissionais têm maior desembaraço, destreza e prontidão para lidar com matérias de caráter subjetivo, sendo, assim, capazes de contribuir com mais elementos sobre o tema da emoção, além de possibilitar uma exploração mais aprofundada do mesmo.

A opção por pesquisar os gerentes médios de RH deve-se, também, às atribuições que a área de recursos humanos desempenha dentro de uma organização. Por funcionar como um departamento de suporte, dando apoio, assistência e orientação às diversas áreas de uma companhia, o RH habitualmente tem a oportunidade de travar contato com grande parte ou toda empresa. Isso permite que os gerentes que trabalham nestas áreas tenham uma visão mais ampla, podendo enxergar a companhia como um todo. Por essa característica, este estudo tem em vista o exame não apenas do universo de um setor específico, mas também a coleta de percepções ampliadas de assuntos emocionais dos demais funcionários das corporações envolvidas.

1.3 PERGUNTAS DA PESQUISA

- Quais emoções são sentidas por profissionais que ocupam cargos de média gerência dentro de empresas?
- Quais são os catalisadores dessas emoções?
- Como esses gestores, lidam com as emoções dentro do ambiente de trabalho?

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo limita-se a estudar as emoções mais comuns que emergem no cotidiano do trabalho de um grupo de profissionais que ocupam cargos de média gerência em departamentos de recursos humanos. Serão investigados quais são os catalisadores das emoções apontadas e como os sujeitos entrevistados lidam com os seus próprios sentimentos dentro do ambiente de trabalho.

Questões que ajudem a compreender a dinâmica corporativa e sua relação com o surgimento de emoções nos contextos organizacionais também serão analisadas. Apesar de temas como cultura e clima organizacionais, identidade, liderança e diferenças entre gêneros serem abordados, estes não são o propósito dessa pesquisa e surgem como assuntos correlatos aos tópicos principais.

De modo análogo, também não consta do escopo desse estudo investigar questões relativas a liderança, psicologia clínica, emotional labor e inteligência emocional.

Além disso, devido ao enfoque qualitativo e subjetivo dessa pesquisa seus resultados não podem ser generalizados para outros indivíduos da mesma ou outra função, bem como para outras empresas. Os resultados aqui apresentados são representativos apenas do grupo estudado e dentro do âmbito do estudo proposto.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema emoção tem grande relevância para os estudos organizacionais, pois grande parte do que fazemos pode ser induzida por sentimentos. Isso porque a expressão de emoções é um fenômeno universal. Já no início século XIX, Darwin pesquisou aproximadamente trinta e seis povos aborígenes, “selvagens e peculiares” ao redor do mundo por intermédio de missionários que observavam os seres humanos na localidade onde estavam. Através dos relatos minuciosos, que seguiam um mesmo roteiro, o biólogo chegou à conclusão que um mesmo estado de espírito exprime-se ao redor do mundo com impressionante uniformidade (DARWIN, 2000).

Goleman (2001) indica que pelo menos quatro tipos de emoções básicas são reconhecidas por culturas do mundo inteiro: medo, ira, tristeza e alegria. Além

destas, as culturas ocidentais reconhecem centenas de outros tipos de emoções como amor, surpresa, inveja, angústia, ciúmes, nervosismo, desprezo, vergonha, culpa e humilhação.

Entretanto, os espaços organizacionais tradicionalmente tendem a ser considerados ambientes propícios para o uso da razão e inadequados para manifestações emocionais. Um estudo com 250 executivos realizado na década de 70 parece reafirmar essa tendência ao constatar que a maioria dos entrevistados entendia que o trabalho exigia “suas cabeças, mas não seus corações” (GOLEMAN, 2001). Muitos anos se passaram e o universo organizacional certamente em muito mudou, a emoção começa a ter mais espaço na vida organizacional com implicações para o indivíduo, para o grupo e até mesmo para o desempenho da empresa (ELFENBEIN, 2008), mas ainda há muita resistência em torno do tema.

Históricamente algumas emoções até tiveram maior aceitação de sua expressão no cenário organizacional, tais como: agressividade, assertividade, confiança e competição. Sentimentos dessa natureza tendem inclusive a serem estimulados e vistos como necessários ao sucesso de empresas (RAFAELI e WORLINE, 2001). Curioso notar que por serem tão comuns e naturais ao universo corporativo, essas categorias de emoção sequer são consideradas como tais.

A literatura científica moderna relaciona emoções e a contenção de emoções a diversos tipos de doenças, da asma ao câncer. Destaque especial é dado às doenças cardiovasculares, que já representam o maior agente causador de mortalidade ou invalidez em todo o mundo (GROSS, 2002). Portanto, a relevância do presente estudo é gerar mais conhecimento acerca de um tema que tem sérias conseqüências potenciais correlacionadas, especialmente quanto à repressão de emoções nas organizações, cenário onde esse controle é mais freqüentemente praticado e seus efeitos mais nocivos.

Nos últimos 40 anos, o mercado de trabalho passou por uma radical reestruturação diante de transformações profundas na estrutura econômica e política dos países capitalistas. O antigo sistema de trabalho com empregos seguros, estáveis e com avanços de carreira previsíveis entrou em colapso (CAPPELLI, 1999). Por conseguinte, os papéis e as responsabilidades do corpo gerencial das

empresas também sofreram alterações. Os controles gerenciais, por exemplo, que eram realizados com base na hierarquia deram lugar a um gerenciamento por influência (OSTERMAN, 2009). O trabalho gerencial se tornou mais complexo, mais abstrato e de difícil entendimento (MIGNONAC, 2004).

O gerente médio atual tem a responsabilidade de lidar com as próprias (múltiplas) emoções, bem como as emoções dos seus empregados, dos seus superiores, dos clientes e dos acionistas, ao mesmo tempo em que precisa desempenhar todas as outras atividades do seu trabalho (RAFAELLI E WORLINE, 2001).

Por tudo isso, o estudo da categoria gerencial média também contribui para aumentar o conhecimento prático e teórico sobre o trabalho do gerente médio e gerar um maior entendimento das novas práticas e de suas conseqüências emocionais para os profissionais que ocupam essa posição.

A relevância em se estudar a média gerência encontra ainda mais argumento com Osterman (2009), que observa que nas empresas há muito mais gerentes em posições intermediárias que nos níveis mais alto, mas que o sucesso ou o fracasso das organizações dependem tanto dos middle managers quanto dos top managers. Ademais, grande parte da literatura enfoca os executivos que ocupam posições elevadas na hierarquia organizacional e tendem a ignorar os gerentes médios (OSTERMAN, 2009).

No campo das emoções, os estudos realizados são mais voltados a um contexto orientado para o consumidor; grande parte das pesquisas conduzidas até hoje examinam o tema emoção através da análise de profissionais em funções que travam contato direto com clientes, especialmente em termos do *emotional labor*¹ que tais ocupações requerem. Entretanto, todos os que compõem uma organização desempenham aspectos invisíveis de *emotional labor* no seu dia-a-dia (RAFAELLI e WORLINE, 2001). Assim, ao escolher como objeto de pesquisa profissionais que

¹ Segundo Fineman (1993), *emotional labor* refere-se ao esforço feito por uma pessoa para conter ou encobrir seus sentimentos pessoais, para que estes estejam em consonância com o que é social ou organizacionalmente aceito e esperado.

não estão na linha de frente, em contato direto com o consumidor final, o presente estudo pretende preencher essa lacuna.

Por fim, são abundantes os estudos sobre emoção no trabalho dentro de contextos de grandes mudanças organizacionais, como fusões, aquisições e downsizings. Porém, poucos estudos analisam o tema em contextos organizacionais fora de momentos de turbulência. Segundo Rafaelli e Worline (2001), a emoção sustenta e compõe muito do trabalho que ocorre nos ambientes corporativos diariamente. Por esse motivo, Fineman (1993) pediu mais atenção às emoções que ocorrem no dia-a-dia das empresas, sugerindo a utilização de métodos qualitativos, para analisar os relatos desse tipo de eventos (ELFENBEIN, 2008). O presente estudo atende ao pedido de Fineman.

No Brasil há poucos trabalhos sobre emoção nas empresas, nenhum deles analisando o grupo pesquisado. Em termos práticos, o presente estudo da realidade de gestores da área de RH amplia o conhecimento de questões relativas os profissionais da área e às demandas emocionais aos quais podem estar sendo submetidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ATUAL CONFIGURAÇÃO DO TRABALHO

Desde o início do século XX até os dias de hoje o mercado de trabalho passou por diversas modificações que alteraram as premissas que regem a dinâmica entre empregados e empregadores.

Nos Estados Unidos, em finais do século XIX, as práticas adotadas por uma empresa típica para executar suas operações consistia em contratar empregados independentes, que geralmente realizavam o trabalho em casa e muito pouco era realizado dentro da própria empresa. Nesse período, não havia empregados de produção nas organizações, o que, segundo Capelli (1999), dificultava o monitoramento da qualidade dos produtos produzidos e do desempenho e compromisso dos trabalhadores.

Assim, junto com a introdução de equipamentos de manufatura mais produtivos, as empresas passaram a internalizar os empregados de forma a assegurar a quantidade e a qualidade na fabricação dos componentes de que as empresas necessitavam.

Logo, a relação com aquele funcionário, que era antes um trabalhador eventual, mudou por completo. A *Ford Motors* foi uma empresa ícone e uma das responsáveis pela transformação da relação de trabalho, trazendo-a para dentro do controle da empresa e gerando uma maior disciplina por parte do empregado, a partir de 1913 (CAPPELLI, 1999).

Desse marco em diante, o sistema de trabalho baseado em processos produtivos evoluiu e dominou a relação de trabalho durante longos anos, caracterizando-se pela segurança, previsibilidade, estabilidade e controle e tendo seu apogeu nas décadas de 50 e 60. Muitos autores referem-se a esse período como Fordismo.

A partir da década de 70, no entanto, uma nova lógica começou a despontar, enfraquecendo a relação instaurada entre empregados e empregadores e provocando um sentimento de violação nas convenções vigentes (CAPPELLI, 1999).

Essa mudança nas estruturas e nos valores que dominaram grande parte do século XX, provocou alterações nas regras do jogo, promovendo rupturas no sistema de produção estável em ritmo cada vez mais acelerado. Pouco a pouco, as empresas se viram forçadas a competir mais intensamente por clientes e investidores (REICH, 2008; HARVEY, 2000).

2.1.1 ÉTICA PROTESTANTE

Segundo Bauman (1998) na época anterior à Revolução Industrial, havia artesãos trabalhando por conta própria que desfrutavam da oportunidade de expressar suas personalidades através de seu ofício. Nesse período, a relação entre artesão e seu trabalho era de amor, dedicação e até mesmo prazer. Além disso, havia total possibilidade de escolha de horários e dias a trabalhar, o que representava grande liberdade e autonomia. No entanto, a ética do trabalho, surgida no final do século XXVIII como uma forma de convencer a mão-de-obra potencial de que o trabalho estruturado e remunerado era o único trabalho nobre e que uma vida melhor só poderia ser alcançada no batente das fábricas, aniquilou o sentido do trabalho prazeroso e desprovido de ambição (BAUMAN, 1998).

Assim, os princípios da moral e da ética do trabalho foram incutidos na mão-de-obra angariada. Tinha-se que o progresso e a nobreza advinda do trabalho duro só poderiam ser alcançados por meio de comprometimento, disciplina e obediência cega às regras e horários (BAUMAN, 1998). A empreitada para disseminar a ética do trabalho foi, na verdade, uma batalha contra os hábitos e valores dos trabalhadores disponíveis, considerados irracionais por aqueles que queriam converter essa mão-de-obra em capacidade para as fábricas. Isso porque muitos trabalhadores não viam a necessidade de ter mais do que o necessário para sua subsistência, situação que os esforços a favor da ética do trabalho pretendiam mudar alegando que, através do uso da inteligência, essas pessoas poderiam desejar uma vida melhor e, em última instância, transformar-se-iam em pessoas melhores. No final das contas, a batalha pela ética do trabalho foi uma luta de poder

que forçou a classe trabalhadora a aceitar uma vida de trabalho pesado em nome de um engrandecimento pessoal; o preço pago foi o da perda da liberdade e da escolha (BAUMAN, 1998).

O emprego nas fábricas impunha um padrão de comportamento previsível, neutralizando ou mesmo anulando a variedade de hábitos e preferências em nome de um padrão de conduta único. Desta forma, era possível obter a desejada disciplina e rotina por repetição (BAUMAN, 1998).

A nova ordem social, impetrada pela ética do trabalho e crescente profusão de fábricas não se mostrava interessada em motivações ou paixões pessoais, a não ser aqueles anseios que reforçassem os valores de progresso e engrandecimento humano, como, por exemplo, o desejo de riqueza. Sentimentos de aversão ao trabalho e desejo de desfrute de prazer imediato, contrários à postergação do prazer pregada pela ética instaurada, não eram bem-vindos (BAUMAN, 1998).

Da mesma forma, não era esperado que os operários tivessem uma relação de amor com as tarefas realizadas. Delas era esperado apenas que cumprissem a rotina estabelecida, de forma disciplinada e regular (BAUMAN, 1998). A figura da supervisão existia para garantir que tais requisitos fossem atendidos.

2.1.2 SEGUNDO ESPÍRITO DO CAPITALISMO

Para classificar eras dominadas por determinadas ideologias, representações mentais e princípios legitimadores de uma dada sociedade capitalista para a acumulação de capital, Boltanski e Chiapello (2005) usam a terminologia “Espíritos do Capitalismo”. Os autores agrupam três períodos a partir da identificação de questões comuns a sociedades de cada época.

Para identificar as representações associadas aos espíritos do capitalismo, mais especificamente o segundo e o terceiro espíritos, Boltanski e Chiapello (2005) escolheram como objeto de pesquisa a literatura gerencial, onde está expressa a imagem típica das preocupações, expectativas e conceitos de uma determinada época. A comparação entre o conjunto de textos dos dois períodos demonstra a diferença entre as verdades através das quais o mundo é inteligível em cada época

e as regras que conferem significado aos mecanismos instaurados, como, por exemplo, o significado dado ao trabalho presente em cada tempo.

De acordo com Boltanski e Chiapello (2005), o segundo espírito do capitalismo, situado aproximadamente entre os anos 1920 e 1970, com seu apogeu na década de 50, foi uma era onde a razão, a burocracia e os processos tiveram grande destaque e os seres humanos foram tratados como máquinas. Os autores apontam ainda que os métodos empregados para obter a produtividade necessária para a fabricação de produtos em massa não permitiam que propriedades mais humanas como as emoções, o senso moral, a honra e a capacidade criativa dos empregados fossem colocados à serviço da busca pela lucratividade.

Além de Boltanski e Chiapello (2005), outros autores como Cappelli (1999), Harvey (2000) e Reich (2008), para citar apenas alguns, também descrevem esse mesmo período, embora sem se valer na mesma nomenclatura, narrando as características de uma época, que se inicia com a entrada do sistema fordista e que se baseava na linha de montagem taylorista com divisão de tarefas especializadas para produção de grandes lotes de produtos.

A internalização do emprego, anteriormente terceirizado, fazia parte do sistema que precisava assegurar e prever o suprimento de trabalho e capacitação para obter a produtividade esperada (CAPPELLI, 1999). O propósito do trabalho em posições fixas era necessário para que o funcionário adquirisse a disciplina necessária à operação de linha de montagem e com isso foram alcançados enormes ganhos de produtividade (HARVEY, 2000).

Segundo Reich (2008), o processo de produção era organizado com exatidão e previsibilidade, de modo a sincronizar todas as etapas. O organograma delineava com clareza a cadeia de comando e os altos executivos tomavam as decisões que os gerentes de nível médio implementavam.

Uma das grandes empresas da época, a Ford Motors, dirigida por seu fundador Henry Ford, reconhecia que produção em massa pressupunha consumo de massa e, portanto, o dia de trabalho de oito horas foi instituído também para dar aos

trabalhadores tempo de lazer suficientes para consumir os produtos que as empresas estavam fabricando em quantidades cada vez maiores (HARVEY, 2000).

A produção se concentrava em poucas empresas de grande porte que precisavam de um mercado estável, com baixa competição para ter a previsibilidade necessária ao seu planejamento de produção e venda em grande escala (REICH, 2008). Assim, além das empresas fabricantes, outros dois protagonistas foram de suma importância ao funcionamento do sistema de economia de escala: as agências reguladoras e os sindicatos. As agências determinavam os preços e estabeleciam as normas para serviços de interesse público, como a telefonia, por exemplo, a serem prestados de maneira quase uniformes à população (REICH, 2008). Os sindicatos faziam com que os operários das fábricas cooperassem voluntariamente, pois as greves interrompiam a continuidade do fluxo de produção de que as empresas dependiam (HARVEY, 2000; REICH, 2008).

As negociações coletivas eram consideradas métodos eficientes para a preservação de uma força de trabalho estável. As negociações entre as partes – empregadores e empregados – sobre salários, especificações de tarefas, segurança, promoções e condições de trabalho estabeleciam padrões para toda a economia (HARVEY, 2000; REICH, 2008) e garantiam a adoção de uma atitude cooperativa e disciplinada por parte dos operários. Em 1955, um terço dos trabalhadores americanos era sindicalizado e os que não eram associados a nenhum sindicato ganhavam salários e benefícios semelhantes, pois os empregadores não queriam atrair a atenção dos sindicatos (REICH, 2008).

Gramsci (*apud* HARVEY, 2000) discute a implicação dos novos métodos de trabalho à sociedade. Novos sistemas pressupõem um novo tipo de trabalhador e de homem, uma vez que o modo específico de viver e de sentir a vida são inseparáveis. “Questões de sexualidade, de família, de formas de coerção moral, de consumismo e de ação do estado estavam vinculadas ao esforço de forjar um tipo particular de trabalhador adequado ao novo tipo de trabalho e de processo produtivo” (HARVEY, 2000; P. 122).

E esse novo tipo de homem realmente surgiu. Os jovens burocratas da época que acalentavam a idéia de um relacionamento duradouro com a empresa e a

estrutura da economia estimulava essa lealdade vitalícia (REICH, 2008). Os acordos de trabalho e as práticas gerenciais eram baseados na perspectiva de carreiras duradouras que premiavam a antiguidade, o que incentivava os empregados a permanecerem na organização. A antiguidade era o critério mais importante para decisões como aumento de salários e promoções (CAPPELLI, 1999). Segundo Capelli (1999) os gerentes possuíam cargos praticamente perpétuos, sujeitos a um desempenho minimamente aceitável.

O acordo de trabalho geralmente envolvia gerenciamento paternalista, promoção interna, salário baseado em antiguidade, treinamento e estabilidade no emprego. E pelo fato de que as companhias geralmente forneciam esse tipo de pacto, criou-se a expectativa de que as empresas estavam obrigadas a fazer isso (CAPPELLI, 1999).

No final da Segunda Guerra Mundial, os EUA eram uma das únicas nações capitalistas e industrializadas com sua capacidade produtiva intacta, o que representou uma grande vantagem para as empresas do país, pela ausência de competição externa (CAPPELLI, 1999). As companhias fixavam preços suficientemente altos para garantir excelentes lucros (REICH, 2008). O país atravessou um longo período de prosperidade, que se estendeu de 1945 a 1973, aproximadamente. (HARVEY, 2000). A maioria dos americanos consumia, enchendo suas casas de aparelhos domésticos, além de carros.

Reich (2008) aponta a época do pós-guerra como um período de grande segurança econômica, empregos bem remunerados e com a maior igualdade de renda de toda a história anterior e posterior dos EUA. Harvey (2000) diz que durante a expansão pós-guerra os países capitalistas avançados alcançaram fortes taxas de crescimento econômico e que os padrões materiais de vida da massa da população, dos mesmos países capitalistas, se elevaram.

No entanto, nem todos os efeitos eram positivos. A rigidez do sistema de produção em massa que, através de normas e procedimentos operacionais padronizados, determinavam quem fazia o que, rejeitavam o pensamento criativo e inovador, que poderia até por em perigo todo o plano (REICH, 2008). Em última instância o empregado não deveria nem mesmo pensar, apenas cumprir a

programação. Grandes inovações em produtos e serviços eram lentas e raras, o consumidor, portanto, não dispunha de uma gama muito grande de escolhas e tinha pouca qualidade de vida num regime de consumo padronizado (HARVEY, 2000; REICH, 2008).

Além da baixa variedade, havia também a baixa qualidade dos produtos comercializados. Os consumidores não pagavam os melhores preços possíveis já que a regulamentação determinavam os preços, nem recebiam a melhor qualidade; aceitavam carros que se tornavam obsoletos poucos anos depois e agiam com grande passividade (REICH, 2008). Como as empresas gigantes representavam grandes barreiras a novos entrantes, o jogo permaneceria o mesmo.

Segundo Harvey (2000), nem todos eram favorecidos pelos benefícios do sistema vigente, muitos setores de produção ainda pagavam baixos salários e não forneciam garantias de emprego. A força de trabalho era predominantemente composta por homens brancos. Raça, gênero e origem étnica determinavam quem tinha acesso a empregos privilegiados. Harvey (2000) revela que havia uma terrível pobreza em meio à crescente afluência, o que originou movimentos de descontentamento daqueles que não faziam parte do grupo que tinham acesso ao trabalho privilegiado e ao consumo de massa.

Na época, poucas mulheres ousavam aspirar a profissões que não fossem magistério ou enfermagem e, na verdade, boa parte das mulheres sequer trabalhavam fora de casa (REICH, 2008). Por outro lado, a vida dos trabalhadores das linhas de montagem também não era perfeita, eles precisavam se submeter a sistemas de trabalho “rotinizados, inexpressivos e degradados” (HARVEY, 2000). De um modo geral, a vida dos americanos era “monótona, conformista e tremendamente estupidificante” (REICH, 2008).

2.1.3 COLAPSO DO SISTEMA FORDISTA

Para Reich (2008), a tecnologia, a globalização e a desregulamentação foram algumas das forças que intensificaram a competição entre as empresas para conquistar e manter clientes.

Em meados da década de 70 as instituições que sustentavam o sistema de economia de escala, promovendo negociações, distribuindo riquezas e estabilizando empregos começaram a perder força. Os sindicatos encolheram em meio a um crescente ataque das minorias excluídas e da opinião pública, que passou a ter uma imagem de que as intenções dos sindicatos eram as de servir a si mesmos e não ao bem geral (HARVEY, 2000). A desregulamentação dos setores controlados pelo governo teve início na década de 70 (REICH, 2008).

Para Harvey (2000) as décadas de 70 e 80 foram um período conturbado, marcado pela reestruturação econômica e política e o reajustamento social. Uma recessão, o choque do petróleo, entre outros vários acontecimentos menores colocaram em movimento um conjunto de circunstâncias que abalaram a os alicerces da estrutura de produção de massa e de todas as instituições que dela dependiam (HARVEY, 2000).

Nesse mesmo período, a competição internacional passou a se intensificar, à medida que a Europa Ocidental, o Japão e uma série de outros países industrializados passaram a oferecer seus produtos para os EUA (HARVEY, 2000). Em 1979, os carros japoneses, mais eficientes, começaram a tomar mercado dos fabricantes locais em pleno solo americano (CAPPELLI, 1999; BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2005).

Tudo isso forçou as empresas a competirem em ritmo cada vez mais acelerado em busca de clientes e investidores. Segundo Reich (2008), o poder se deslocou das empresas, que se tornaram cada vez mais vulneráveis, para as mãos dos consumidores e investidores.

Novas tecnologias dos setores aeroespacial e de telecomunicações, a maioria desenvolvida no Pentágono durante a Guerra Fria, como as fibras óticas e turbinas a jato, foram desenvolvidas. Assim, a partir da década de 90 a revolução digital começou, criando condições para que os consumidores tivessem maiores e melhores opções de compra (REICH, 2008). Foi dada a largada para um período de rápida mudança, fluidez e incertezas (HARVEY, 2000).

2.1.4 TERCEIRO ESPÍRITO DO CAPITALISMO

Segundo Boltanski e Chiapello (2005), cada um dos mecanismos característicos do segundo espírito do capitalismo foram “questionados, modificados, transformados, abolidos e substituídos”. As normas que regiam o sistema fordista sofreram mudanças profundas, instaurando novos sistemas de valores no que diz respeito a consumo, trabalho e comportamentos. Aos poucos um novo mundo foi se estabelecendo, sem muito alarde (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2005).

A partir de 1980, Boltanski e Chiapello (2005) descrevem o que denominam de terceiro Espírito do capitalismo, um movimento que surge como consequência e resposta às práticas rígidas do período anterior, constituindo uma espécie de oposição ao período final do fordismo. As empresas aproveitam ao máximo do enfraquecimento da força sindical e da quantidade de mão-de-obra excedente para adotarem práticas favoráveis a eles.

Segundo Harvey (2000), o novo espírito emerge trazendo maior flexibilidade nas relações de trabalho, nos produtos e nos padrões de consumo.

Além das reestruturações, que demitiram milhares de pessoas e deixaram as empresas mais planas e mais enxutas para operarem em um mundo mais competitivo, também houve uma mudança no relacionamento empresa-empregado para aqueles que não foram dispensados e para aqueles que entrariam mais tarde. De acordo com Cappelli (1999) os elementos centrais do acordo são: o empregador não oferece mais estabilidade no emprego, a empresa não é mais responsável pelo desenvolvimento das qualificações dos empregados e a coisa mais importante que a empresa precisa do empregado é a sua qualificação. Em contrapartida a empresa se propõe a fornecer aos empregados um trabalho excitante e desafiador, o que, na verdade, não é nenhum benefício.

O acordo incutiu um novo conjunto de responsabilidades para o empregado, que antes eram das firmas, como o gerenciamento de suas próprias carreiras e o desenvolvimento de suas próprias qualificações (CAPPELLI, 1999). Para o empregado o novo acordo passou a representar mais risco e responsabilidade.

Outra característica que aparece de forma relevante no novo modelo de relações de trabalho é a eliminação de várias práticas de RH que protegiam empregadores e empregados das pressões externas do mercado de trabalho (CAPPELLI, 1999). A nova relação de trabalho começa a ser mediada pelo mercado, o que representa um perda do controle que as empresas tinham sobre a postura e comportamento de seus empregados. As atitudes dos empregados podem ser mediadas pela oferta e demanda de profissionais no mercado. Assim, quando as oportunidades de emprego estão reduzidas, os empregados se tornam mais leais; porém se as oportunidades de trabalho em outros locais parecerem melhores, os empregados podem se sentir prejudicados com o tratamento atual e sentirem a necessidade de restaurar a equidade, reduzindo seu desempenho ou comprometimento (CAPPELLI, 1999). A relação passa a ser continuamente redefinida dependendo das condições externas. Para o trabalhador a única fonte de estabilidade é a sua capacidade de se empregar em outra empresa, denominada de empregabilidade.

Em termos de remuneração a antiguidade no cargo passou a ter um papel cada vez menor na determinação do salário. Inclusive, estes tornaram-se menos estáveis, variando de acordo com o desempenho da organização e por isso os executivos passaram a ver cada vez mais suas compensações baseadas no valor da ação da empresa (CAPPELLI, 1999). Assim, a empresa de hoje espera que o funcionário tenha compromisso com o sucesso da empresa, em substituição à lealdade que era antes requerida.

De acordo com Boltanski e Chiapello (2005) as novas habilidades profissionais requeridas pelo mercado de trabalho incluem os da esfera pessoal: relacionamento interpessoal, receptividade, flexibilidade, envolvimento emocional e compromisso. Isso mostra que as competências mais genéricas, desenvolvidas fora das companhias têm um peso maior que antes. Boltanski e Chiapello (2005) assinalam ainda que a demanda para uma entrega total para o trabalho também faz parte de mudança. O acordo de trabalho que a Apple tinha no início dos anos 80 ilustra bem essa idéia: “Em troca... esperamos que trabalhem como o diabo...” (CAPPELLI, 1999).

Da parte do trabalhador, uma maior importância começa a ser dada a outras características do trabalho, como, por exemplo, o trabalho desafiador e interessante, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento e a existência de uma abertura de comunicação entre as partes envolvidas (CAPELLI, 1999). Além destes, outros atributos negligenciados e até mesmo rejeitados durante os anos anteriores também passam a ser mais valorizados, como a busca por autonomia, o desenvolvimento de liderança, a auto-gestão e a pró-atividade.

Na ponta do consumo, os consumidores passam a ter mais escolhas de produtos e preços. A fabricação de produtos em pequenos lotes, que substituem a produção em massa, tem a capacidade de atender a uma gama bem mais ampla de necessidades do mercado (HARVEY, 2000). A inovação reduz a meia vida dos produtos.

Um fenômeno novo presente no terceiro espírito do capitalismo é não haver mais uma separação perfeita entre carreira profissional e vida pessoal (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2005). Cada vez mais essas duas áreas confundem-se, distanciando-se mais da separação clara entre casa e trabalho tão presente e marcante da época industrial. Tanto em termos de espaço físico quanto em termos de tempo dedicado a tarefas domésticas, pessoais e profissionais, há uma mistura grande.

Em termos sociais e comportamentais, a tranquilidade e a estabilidade antes tão enaltecida, dão lugar à valorização do movimento constante. Estar engajado em atividades múltiplas é o que dá prestígio, sejam elas pessoais, domésticas, educacionais ou profissionais; o mais indicado ainda é fazer de tudo um pouco (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2005). Harvey (2000) propõe que os valores dessa época acentuam o “fugidio, o efêmero, o fugaz” e o individual, ao invés de valores mais sólidos.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DO PAPEL DA MÉDIA GERÊNCIA

A reestruturação de empresas ocorrida a partir da década de 80 teve impacto na carreira da média gerência, assim como na própria configuração do trabalho dos profissionais ocupando posições gerenciais médias (PARRIS *et al*, 2008). Por sua importância no âmbito organizacional, downsizing, right-sizing ou delayering foram temas de pesquisa desde essa época, quando proliferaram publicações realizadas por autores que se interessaram em analisar, sob as mais diversas perspectivas, as conseqüências das mudanças ocorridas nas empresas de diversos ramos.

Dentre as linhas de pesquisas há uma que se propõe examinar especificamente quais foram as modificações que afetaram o trabalho e a carreira da média gerência e as reações desses profissionais frente a tais alterações. Com efeito, muitos destes estudos constituem-se de relatos, com conotações negativas, dos impactos na progressão de carreira, oportunidade de promoções e segurança no trabalho dos middle managers (OSTERMAN, 2009).

A média gerência passou a gerar curiosidade aos poucos. Já em meados da década de 50 a classe se transformou em objeto de pesquisa. Mas quando a tecnologia da informação começou a modificar o típico papel que os gerentes desempenhavam, deu-se início à especulação sobre a possibilidade de extinção da função gerencial média (DOPSON e STEWART, 1990).

Dopson e Stewart (1990) ressaltam, entretanto, que até a década de 90 muito pouca atenção fora dada ao assunto por parte de pesquisadores acadêmicos e o maior destaque dado à matéria vinha de diversos artigos publicados em meios de comunicação, principalmente nas décadas de 80 e 90, alardeando a opinião pública sobre a dramática mudança ocorrida nas empresas e de como os gerentes médios estavam fadados a desaparecerem. Desta forma, não há um extenso material teórico ou conhecimento empírico substancial sobre as funções, responsabilidades, ou sobre o papel dos gerentes médios.

Assim sendo, muito do conhecimento acerca da média gerência advém de impressões, suposições e mitos criados e propagados fora da literatura gerencial, que pouco produziu sobre esse tópico (OSTERMAN, 2009).

2.2.1 SIGNIFICADO

Ninguém possui como função o título de “gerente médio”; este termo não se refere a um cargo e sim à localização de um profissional dentro da estrutura hierárquica de uma empresa, situado em posição intermediária.

Em uma definição generalista, gerentes médios incluem todos os níveis gerenciais entre o supervisor e o topo da organização (PARRIS *et al*, 2008). Para Huy (2001) middle managers são quaisquer gerentes localizados dois níveis abaixo do CEO e um nível acima dos funcionários da linha de frente. Já na acepção de Osterman (2009) gerentes médios seriam aqueles que numa organização lideram uma equipe ou gerenciam um grupo de líderes.

Apesar de propor um conceito para o termo, Osterman (2009) usa também uma definição mais abstrata, que vai além de uma significação prática, e cita o sociólogo C. Wright Mills: “você é o servo da decisão, o assistente da autoridade”. Essa citação nada mais é que uma analogia ao fato que o gerente médio coloca em prática as decisões estratégicas definidas pelos executivos.

Osterman (2009) traz ainda uma perspectiva mais positiva, em que a média gerência funciona como uma correia de transmissão entre o topo e a força de trabalho da empresa. Em última instância, gerentes médios unem uma organização, funcionando como embaixadores entre funcionários e executivos.

Os serviços centrais à empresa são conduzidos pela gestão intermediária. São os gerentes médios que manejam questões legais, contraem empréstimos, fazem com que produtos sejam vendidos e lidam com centenas de tarefas essenciais e que constituem o cerne do trabalho de uma organização (Osterman, 2009).

Vale sinalizar que a presente dissertação utiliza os termos Gerente, Gerente Médio, Média Gerência e Middle Manager para denominar o profissional em posição hierárquica média dentro de uma empresa e para fazer referência ao grupo pesquisado. Tais termos são empregados indistintamente e, neste estudo, possuem significados equivalentes.

2.2.2 TRAJETÓRIA

No princípio do século XX, gerentes médios eram peças fundamentais para coordenar as produções em massa e a distribuição dos produtos. Era a época das grandes empresas, que precisavam de extensas dimensões para produzirem cada vez mais e a baixo custo unitário (CAPPELLI, 1999). Os gerentes médios ajudaram, ou mesmo, possibilitaram o crescimento das grandes empresas que reduziam os custos unitários através da eficiência da produção em larga escala e da melhor alocação dos recursos internos. Assim é, portanto, que o historiador econômico Alfred Chandler dá o crédito pelas economias modernas aos gerentes médios e os classifica como heróis da história (OSTERMAN, 2009).

O surgimento da classe de gerentes de nível médio ocorre após a adoção das linhas de produção “tayloristas”, onde as tarefas de trabalho eram divididas e organizadas de acordo com padrões de tempo e estudo de movimento e obtinha-se um grande ganho de produtividade (CAPPELLI, 1999; HARVEY, 2000). Entretanto, esse sistema requeria uma maior disciplina por parte dos empregados e a tarefa de supervisão, antes desempenhada por um único capataz, se tornou mais complicada (CAPPELLI, 1999).

Assim, a autoridade do capataz que, através de gritos, ameaças e até mesmo força física, exigia que os operários trabalhassem com maior velocidade e vigor, foi distribuída entre supervisores e gerentes (CAPPELLI, 1999). Hierarquicamente essas novas funções profissionais se encaixavam entre executivos e os capatazes.

Os gerentes eram vistos como comandantes do exército, suas rotinas consistiam em dar ordens e supervisionar sua execução. O poder advinha da posição hierárquica ocupada e a supervisão era necessária para assegurar a obediência a procedimentos e políticas que cada vez mais se instauravam nas empresas (CAPPELLI, 1999).

Em termos quantitativos o número de gerentes cresceu bastante entre 1900 e 1929, passando de um percentual de 8,1% para 17,9% frente aos funcionários da linha de produção (OSTERMAN, 2009). A demanda por gerentes médios crescia

cada vez mais. Até meados do século XX, a posição esteve em alta, vivenciando um período de contínua ascendência.

A crescente importância da gerência para o sucesso das organizações impulsionou a profissionalização da função como uma carreira. Assim, em 1950, 60% das grandes firmas já tinham investido e estabelecido programas formais de desenvolvimento gerencial (OSTERMAN, 2009).

Nas décadas de 50 e 60 a trajetória profissional era simples, direta, bem definida e bastante previsível. A expectativa de uma mobilidade ascendente era a norma. Além disso, os gerentes desfrutavam de grande estabilidade, o que significava empregos de longa duração e baixa rotatividade (HARVEY, 2000).

Contudo, a “era de ouro” começou a ruir a partir da década de 80 quando um conjunto de pressões externas exigiu mudanças organizacionais para a própria sobrevivência das empresas (CAPPELLI, 1999).

Intensificação competitiva (muitas vezes internacional), desregulamentação dos mercados, desenvolvimento de tecnologias da informação e de manufatura, legislação e alterações demográficas podem ser citadas como algumas das maiores pressões responsáveis pelas mudanças ocorridas dentro das empresas (DOPSON e STEWART, 1990).

Em resposta às pressões externas, as empresas poderiam reagir de diversas formas. Todavia, a redução de funcionários e a eliminação de níveis gerenciais, com maior descentralização foi a saída mais comumente tomada. A maioria das empresas optou por se reestruturar, tornaram-se mais planas.

Em meio a essa atmosfera onde imperava a necessidade de se transformar para sobreviver surgiu o movimento da “reengenharia”. A proposta sugeria uma solução radical a partir de três frentes: clientes, concorrência e gerência. É o que indica o título do livro de Hammer e Champy, originalmente lançado em 1993 e que representou o ícone de um movimento altamente popular e que se tornou a prática mais difundida e adotada da época – Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.

O tema central do livro de Hammer e Champy (1994) é a de que a média gerência constitui um obstáculo ao crescimento e que na maioria das empresas há gerentes em excesso; a recomendação dos autores é a de que sejam eliminados. A argumentação usada é a de que as empresas não mais necessitam de tantas camadas de “cola” entre a camada operacional e os executivos, como antes.

Entre os anos de 1984 e 1992 o achatamento das empresas reduziu o número de camadas hierárquicas que separavam os Executivos dos profissionais que ocupavam a linha de frente. De uma média de 37 níveis gerenciais, as empresas passaram para uma média de 18 níveis entre a maior e a menor instância hierárquica na estrutura organizacional (CAPPELLI, 1999).

A média gerência passou de uma das ocupações mais seguras para uma das menos seguras, desde que as organizações começaram a reduzir seus quadros de pessoal (CAPPELLI, 1999). A hostilidade demonstrada por Hammer e Champy (1994) com relação aos gerentes deixou claro que o herói pintado por Chandler deu espaço a uma percepção diametralmente oposta. Os gerentes médios, que foram especialmente afetados pelas mudanças organizacionais, passaram a ser não apenas altamente criticados, como foram também considerados entraves burocráticos (OSTERMAN, 2009).

2.2.3 NOVA SITUAÇÃO

Toda a reestruturação implementada pelas empresas, seja através da reengenharia, ou de qualquer outra ferramenta de reestruturação, resultou em profundas alterações na natureza do trabalho e nas responsabilidades dos gerentes médios.

A partir da década de 90 começam a proliferar artigos acadêmicos sobre o impacto das mudanças organizacionais nos middle managers e suas reações. Fundamentalmente, estes estudos podem ser divididos em dois grupos: aqueles que apresentam uma visão predominantemente negativa da mudança, mostrando as perdas sofridas pelos gerentes médios e as perspectivas de futuro nada promissoras e aqueles artigos que mostram um lado mais otimista, demonstrando as vantagens obtidas pela média gerência a partir das transformações.

Independente da interpretação, positiva ou negativa, é fato que hoje os gerentes médios trabalham em um ambiente cheio de turbulências que freqüentemente resultam em mais alterações em termos do papel que devem desempenhar e da função que devem exercer (DOPSON e STEWART, 1990).

Após as reestruturações, o trabalho do gerente médio tornou-se mais generalista, exigindo maiores responsabilidades e envolvendo uma maior gama de tarefas (DOPSON e STEWART, 1990). Além disso, uma maior ênfase passou a ser dada ao quesito desempenho.

Para adaptarem-se a essa nova organização, os gerentes precisaram investir em novas habilidades e em mudanças de atitudes em termos de gestão. Flexibilidade e adaptabilidade passaram a ser valorizadas, assim como um maior entendimento do que se passa tanto em outros departamentos da empresa quanto externamente (DOPSON e STEWART, 1990).

Com a redução das camadas gerenciais, algumas das responsabilidades exercidas por gerentes seniors foram transferidas aos gerentes médios.

Pela profundidade e amplitude das mudanças ocorridas na natureza do trabalho e pelas novas exigências é fácil encontrar um maior número de razões para que os gerentes médios sejam mais freqüentemente retratados como insatisfeitos e frustrados do que felizes. Mas nem toda a literatura gerencial moderna condena o gerente médio ao sofrimento ou os consideram vítimas. O que alguns vêem como tragédia, também pode ser interpretado como oportunidade (DOPSON e STEWART, 1990). Assim, algumas perspectivas apontam valor e respeito a essa posição hierárquica, algumas até glorificam sua importância. Desta forma, muitos impactos podem ser considerados negativos, mas olhando por um outro ponto de vista também é possível encontrar bons motivos para comemorar.

Na visão pessimista da mudança o foco maior é dado às demissões e à insegurança decorrentes destas. Outros aspectos negativos referem-se ao maior número de pressões que os gerentes passaram a sofrer e a maior intensidade das mesmas (DOPSON e STEWART, 1990). Cresceu também a incerteza profissional, retratada na redução do tempo médio passado com cada empregador. Entre

meados de 1980 a 2000, a duração média dos empregos gerenciais caiu (OSTERMAN, 2009). Devido ao menor número de camadas gerenciais, há uma menor possibilidade de crescimento dentro da empresa. Assim, a escalada do encarreiramento profissional dentro das empresas foi substituída pela prática de se pular de emprego para emprego (DOPSON e STEWART, 1990).

A perspectiva sombria destaca, ainda, que são maiores as exigências devido à pressão competitiva. No entanto, como existem menos pessoas dentro da organização para fornecer produtos e serviços dentro dos padrões requeridos, há uma sobrecarga de trabalho para os que permaneceram. Além disso, a pressão interna aumenta devido a um maior controle por parte dos executivos do trabalho realizado pela média gerência, ocorrido junto a um maior monitoramento possibilitado pelas tecnologias de informação (OSTERMAN, 2009).

O aumento da demanda de trabalho e do número de horas é uma realidade para a maioria dos empregados a partir da década de 70, especialmente no grupo de gerentes intermediários que passou a ter maiores responsabilidades, mais autoridade e mais controle de alguns processos decisórios (PARRIS *et al*, 2008). Assim, os níveis de estresse avançam e encontrar um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal torna-se cada vez mais difícil.

Em comparação com a situação anterior o panorama para gerentes médios visto de uma maneira negativa apresenta maiores dificuldades de crescimento profissional, menor estabilidade e submissão a maiores controles das tarefas desempenhadas (OSTERMAN, 2009). Os impactos das mudanças ocorridas no grupo gerencial representam uma quebra no contrato psicológico² entre as empresas e seus gerentes. Este contrato era, tradicionalmente, baseado na lealdade e no comprometimento por parte dos funcionários, que em troca esperavam estabilidade no emprego, progressão de carreira, bem como, status e recompensas crescentes (NEWEL e DOPSON, 1996).

² O contrato psicológico entre um empregador com o um empregado são os aspectos não verbais acordados entre as partes. São as crenças que o empregado possui a respeito da relação de trabalho, obrigações e direitos que o ele tem e o que ele acredita que a organização deverá fazer em contrapartida (Rousseau, 1995).

Toda essa conjuntura explica porque gerentes médios foram mais freqüentemente retratados como um grupo frustrado, desiludido, impotente e sem esperança real de progressão de carreira (DOPSON e STEWART, 1990).

No cenário otimista, a retirada do peso da burocracia significou a abertura de novas oportunidades. E a empresa “achatada” pela redução de camadas gerenciais possibilitou um trabalho mais amplo e interessante por oferecer uma maior gama de tarefas e responsabilidades.

As mudanças pelas quais as organizações passaram, resultaram em empresas mais complexas e difusas, mas isso somente aumentou a importância da gestão intermediária (OSTERMAN, 2009).

Huy (2001) é um dos autores que louvam os gerentes médios. O autor não concorda com o estereótipo popular, disseminado pela imprensa, de que gerentes intermediários são resistentes à mudança e valoriza o papel destes gerentes exatamente em momentos de implementação de profundas transformações organizacionais.

Para Huy (2001) as contribuições da média gerência, que passam despercebidas pelos executivos, são: idéias empreendedoras que normalmente não são ouvidas e que esses mesmos gerentes estão dispostos a realizar, alavancagem da rede de relacionamentos dentro da companhia – que resulta de conhecimento de pessoas de diversos níveis hierárquicos e a capacidade de comunicar-se eficazmente com todos eles, atendimento às necessidades emocionais dos empregados - por sua maior proximidade e a gestão da mudança - desempenhada de forma a equilibrar as alterações com a continuidade do trabalho.

Independente das distintas visões presentes nos artigos ou meios de comunicação, o que faz a real diferença entre as visões pessimistas e otimistas são as diferentes respostas que, na prática, os indivíduos dão às transformações. Os que têm maior habilidade para aceitar e, de fato, apreciar as novas demandas do papel gerencial médio vêem um futuro otimista. No entanto, os que percebem sua própria situação com crescentes exigências em termos de horas investidas no trabalho e habilidades requeridas para executá-lo, sem o fornecimento de

treinamento ou suporte apropriado, sentem-se descontentes e vislumbram um futuro pessimista (NEWEL e DOPSON, 1996).

2.3 EMOÇÕES HUMANAS

A raiz da palavra emoção vem do latim *movere* (mover), acrescida do prefixo “e”, que significa afastar-se. O termo sugere, portanto, que em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir imediato (GOLEMAN, 2001). O conceito contido na origem da palavra está em consonância com a definição mais simples do que são emoções: “impulsos em essência, legados pela evolução para uma ação imediata com o objetivo de lidar com a preservação da vida” (GOLEMAN, 2001 p. 20).

Por tal natureza intangível, emoção não é um conceito que se possa definir com precisão. Refere-se a elementos subjetivos (cognição e sensação), bem como a estados biológicos e comportamentais. Assim, há bastante controvérsia entre autores e estudiosos sobre questões envolvendo o tema emoção e proliferam diferentes definições do vocábulo. São diversos os entendimentos do funcionamento e dos aspectos envolvidos. Indiscutível, no entanto, é a generalizada, ainda que em diferentes graus de intensidade, sede humana por estímulo emocional. Esta sede fica aparente, por exemplo, no uso de drogas, no gosto por assistir filmes românticos ou de terror, nas apostas, nos esportes radicais e até mesmo nas paixões direcionadas a pessoas inatingíveis (STEINER, 1998).

Dentre as perspectivas acerca do tema, podem-se destacar duas principais correntes que foram delineadas no decorrer do século XX (e final do XIX): o Modelo Organísmico e o Modelo Interacionista.

O Modelo Organísmico representado pelos pesquisadores Charles Darwin, Sigmund Freud e William James defende a idéia de que as emoções são fundamentalmente processos biológicos. Nessa linha, há pouco interesse na maneira como as emoções são denominadas, acessadas, controladas ou mesmo expressadas; fatores sociais são levados em consideração apenas porque servem de gatilho para as reações biológicas, mas somente neste aspecto (HOCHSCHILD, 2003).

Darwin, que está entre os autores do Modelo Organísmico publicou, em 1872, o resultado de seus estudos sobre a expressão das emoções em homens e animais.

Seu enfoque levou em consideração exclusivamente aspectos visíveis das emoções, desconsiderando qualquer significado subjacente associado aos mesmos. Portanto, pode-se dizer que a teoria da emoção de Darwin é uma teoria acerca de gestos (HOCHSCHILD, 2003). Importava identificar se as expressões de emoção eram comuns a toda a espécie humana ou se seriam específicas de cada cultura. Dentre as conclusões, Darwin descobriu que alguns comportamentos não-verbais como o aceno de cabeça indicando afirmação ou negação não eram universais, mas sim culturais e por isso seriam sinais aprendidos num processo semelhante ao aprendizado das palavras.

Ainda no grupo de autores do Modelo Organísmico, Freud, da mesma forma que Darwin, distanciou-se de aspectos culturais. De forma simplista, sua teoria é a de que as emoções do presente têm origem na infância. James, por sua vez, declarou que a emoção seria um sentimento consciente com alterações corporais ocorrendo ao mesmo tempo (HOCHSCHILD, 2003).

A contrapartida do Modelo Organísmico foi dada por John Dewey, Hans Gerth, C. Wright Mills e Erving Goffman, grupo que compõe os autores do Modelo Interacionista. Em oposição ao primeiro modelo, este parte da idéia de que as emoções sempre envolvem algum componente biológico, mas tem como o interesse principal os processos sociais e/ou psicológicos. O enfoque é desviado da origem das emoções e direcionado a aspectos sociais, que são levados em consideração antes, depois e até mesmo durante a experiência emocional. Afinal, para os interacionistas fatores sociais entram na própria formulação das emoções, através de codificação, controle e expressão (HOCHSCHILD, 2003).

As divergências na concepção acerca das emoções naturalmente estendem-se a autores mais atuais. Esses desacordos vão desde a própria definição do termo até o papel e a natureza das emoções. Diferentes opiniões debatem ainda sobre o número de emoções que o ser humano é capaz de sentir, sobre a existência de algumas emoções que seriam mais básicas que outras e incluem também controvérsias quanto a comunalidade de certas emoções através de culturas. A lista de desacordos que geram múltiplas apreciações é bem extensa, tanto quanto são os temas relacionados ao estudo das emoções. Todavia, o presente trabalho não tem

como propósito final delinear as diversas posições e opiniões existentes. Preferiu-se privilegiar autores de maior destaque (ainda que mesmo esse grupo todo não tenha sido totalmente coberto) no intuito de contextualizar o elemento emoção de forma relevante. Assim sendo, faz-se oportuno pontuar que nem todas as correntes serão aqui abarcadas.

Hochschild está dentre os autores do final do século XX que trataram do tema emoção. Em seu conceito, a emoção situa-se como o mais importante sentido humano. Para a autora, a emoção é o meio através do qual as pessoas interagem com o mundo, assim como os sentidos da audição, olfato ou tato, e constitui um componente essencial à sobrevivência em grupo. Por sua orientação voltada não apenas à ação, mas também à cognição, a emoção se destaca entre os demais sentidos humanos (HOCHSCHILD, 2003).

Apesar de ser possível encontrar as mais diversas definições de emoção, a maioria destas contém algum (senão todos) dos seguintes componentes: cognição, reações internas, comportamento público e expressões faciais (BRINER, 1999).

2.3.1 HOMEM X ANIMAIS

Se até mesmo os insetos são capazes de exprimir raiva, terror, ciúme e amor através de sua estridulação, à primeira vista não há nada humanamente distinto em relação a emoções (DARWIN, 2000). Diversas criaturas também as têm. No entanto, há algo bastante específico em como as emoções se conectam a idéias complexas, valores e princípios na forma legitimamente humana de sentir emoções (DAMÁSIO, 1999).

Inicialmente, as distinções entre emoções humanas e animais podem ser explicadas a partir de aspectos biológicos: o neocórtex do Homo sapiens é muito maior que o de qualquer outra espécie. A evolução dessa região, considerada sede do pensamento, possibilitou um aumento na capacidade de um organismo sobreviver a adversidades devido ao incremento nas interligações dos circuitos cerebrais. O número dessas ligações é proporcional à gama de respostas possíveis, o que significa um aumento nas aptidões para criar estratégias, planejar e realizar outras extraordinárias atividades de ordens intelectuais (GOLEMAN, 2001).

Darwin (2000) realizou um estudo observando as distinções entre a forma como algumas espécies expressam seus sentimentos e como o ser humano o faz. Contrações musculares, movimentos e tendências involuntárias são sinais exteriores que evidenciam emoções. Entre suas descobertas está que os principais movimentos expressivos de homens e animais são inatos ou hereditários, isto é, não foram aprendidos ao longo da vida e estão além de qualquer controle. Algumas reações humanas universais evidenciam tal teoria: o enrubescimento da pele pelo relaxamento das artérias e o aumento da atividade do coração na raiva pode ser observado em nascidos cegos, crianças muito pequenas e pelas mais variadas raças humanas (DARWIN, 2000). No mundo animal o abano da cauda de um cão demonstrando felicidade é um de inúmeros exemplos de expressão congênita de emoções.

Diferenças entre homens e animais podem ser justificadas pela maior proporção de neocórtex nos seres humanos. Tal fato sugere que é possível exibir uma gama muito maior de reações emocionais, bem como diversas nuances das mesmas. Esse acréscimo permite ao cérebro abrigar mais sutilezas e complexidades da vida emocional, como, por exemplo, a capacidade de ter sentimentos sobre os próprios sentimentos. (GOLEMAN, 2001).

Em contrapartida, o cérebro de alguns animais não-mamíferos, como pássaros, peixes e répteis apresentam estágios rudimentares e funcionam apenas com tênues camadas de neurônios reunidas. Uma das camadas recebe informações do que é cheirado e classifica-as em categorias relevantes, do tipo: 'comestível ou tóxico', 'inimigo ou comida' e 'sexualmente acessível ou não'; uma segunda camada envia mensagens ao sistema nervoso e este comanda o corpo a reagir: morder, cuspir, fugir, caçar, abordar, etc (GOLEMAN, 2001). Simples assim.

Por sua estrutura mais complexa, a realidade das emoções humanas não restringe-se ao instinto ou à hereditariedade da espécie, como sentir medo de animais de grande porte ou a prazeres sexuais. Outrossim, o repertório de sentimento do homem estende-se a uma enorme variedade e sutilezas como por exemplo: o prazer de ouvir uma música, apreciar uma peça de arte, vibrar com uma vitória esportiva, ruminar ansiosamente por um evento considerado importante,

aterrorizar-se com as guerras e ter compaixão pelo outro. Ademais, a arte, a civilização e a cultura são frutos do neocórtex (GOLEMAN, 2001).

2.3.2 PERSPECTIVAS

Existem vários ramos das ciências humanas e naturais que estudam ou tangenciam assuntos que tratam do emocional. Biologia, psicologia, sociologia, antropologia, filosofia e medicina são algumas das áreas que se interessaram pelo tema.

Na biologia, a visão evolucionista defende que as emoções existem por uma necessidade adaptativa, ou seja, para a sobrevivência da espécie (KEMPER, 1987); assim há situações em que o gatilho que dispara as emoções é feito de forma automática, como uma reação imediata a um perigo iminente. Entretanto, em outras situações, as emoções surgem somente depois de uma análise mais detalhada de determinada situação ou acontecimento. Isso condiz mais com a perspectiva construtivista da sociologia que tende a ver as emoções muito mais como um produto de uma sociedade ou cultura do que uma mera reação biológica (TURNER e STETS, 2006).

Na perspectiva psicológica surpreendentemente muito pouco estudo foi realizado acerca das emoções no último século. Com exceção de Freud, que dedicou um pouco de seu trabalho para a área das emoções que, reprimidas na infância, podem influenciar a vida adulta, na maior parte do século XX a psicologia privilegiou abordagens comportamentais e cognitivas. Somente nas últimas décadas é que a psicologia passou a demonstrar um crescente interesse para com assuntos relativos às emoções (BRINER, 1999).

O foco que a filosofia tem dado sobre o tema emoção tem sido mais direcionado a questões intrapessoais. Outros pontos importantes, como os significados morais e sociais ou a natureza das emoções foram totalmente negligenciado (RIETTI, 2009).

A medicina também pesquisa o tema emoção. Naturalmente, a visão médica tende a ser mais voltada para o corpo. O neurologista Antônio Damásio (1996)

traduz a essência da emoção como “a coleção de mudanças no estado do corpo induzidas por meio de terminações das células nervosas sob controle de um sistema cerebral dedicado”.

Damásio (1996) classifica as emoções entre primárias (emoções iniciais) e secundárias (emoções adultas). Para o autor, emoções primárias seriam o que ele denomina de reações instaladas, uma espécie de programação de reação inata e imediata ativada quando certos estímulos são detectados, sejam eles no mundo exterior ou no próprio corpo humano. Tais reações emocionais, presentes também em animais, desencadeiam alterações corporais e atingem objetivos úteis, como, por exemplo, esconder-se rapidamente de um predador.

Todavia, Damásio (1996) compreende que o mecanismo das emoções primárias não descreve toda a gama dos processos emocionais humanos, representando apenas um processo básico. A partir das fundações criadas pelas emoções iniciais, gradualmente, foram construídos “andaimes” que levam às emoções adultas / secundárias. Exemplos de emoções desse tipo são vistas especialmente no âmbito social, onde só são desencadeadas após um processo mental voluntário (e não automático) de avaliação. As emoções incluídas nessa categoria são fruto de reações a estímulos e situações externas, filtradas por um processo de avaliação ponderada. Assim, esse filtro reflexivo introduz a possibilidade de variação na proporção e intensidade dos padrões emocionais preestabelecidos e produz uma modulação na maquinaria básica das emoções.

Em qualquer dos casos, as emoções movimentam um conjunto de reações (ou tendências) relativas ao comportamento, à experiência e reações psicológicas (GROSS, 2002). Na visão de Weisinger (2001), as emoções são formadas por três componentes que agem simultaneamente: cognição, (pensamentos, crenças e expectativas); alterações fisiológicas, (aceleração do ritmo cardíaco, da pressão sanguínea e da frequência respiratória) e reações (expressões faciais, gestos e postura).

2.3.3 TIPOS DE EMOÇÃO

Existem centenas de emoções e, além destas, diversos matizes das mesmas, inclusive, há mais sutilezas nas mais variadas possibilidades de emoções do que palavras capazes de defini-las (GOLEMAN, 2001). Emoções podem estar relacionadas a estados positivos como alegria, satisfação, amor, euforia, confiança, orgulho, e divertimento ou a estados negativos como raiva, ressentimento, ciúme, desespero, ansiedade vergonha e medo. Assim, a emoção tanto pode ser construtiva como destrutiva, fortalecedora ou debilitadora. E como emoções são geradoras de comportamentos, normalmente vem acompanhada de uma tendência de agir ou, ao menos, da intenção de tomar certa ação. A raiva, por exemplo, pode ser acompanhada pelo desejo (tendência ou intenção) de machucar alguém (GOLEMAN, 2001).

Para Kemper (1987) a quantidade de emoções possíveis é ilimitada, já que sociedades podem criar e moldar tantas emoções quantas forem interessantes e funcionais àquele sistema social. No entanto, o mesmo autor defende que há apenas quatro emoções primárias: medo, raiva, “depression” e satisfação. Essas emoções são básicas e fazem parte do repertório humano, independente de cultura ou normas sociais. Já emoções secundárias, como culpa, vergonha, orgulho, gratidão, amor, nostalgia, tédio, etc, são construídas e adquiridas socialmente.

Diferentemente de muitos autores que usam o termo emoção e sentimento com o mesmo sentido, Damásio (1996), faz uma diferenciação entre os mesmos. Para ele, emoção é “um conjunto de alterações no estado do corpo, associado a certas imagens mentais que ativam um sistema cerebral específico”. Por outro lado, o acompanhamento contínuo de uma experiência (originada ou não por emoções) que ocorre no corpo enquanto pensamentos desenvolvem-se é a essência do que o autor denomina sentimento. Desta, forma todas as emoções geram sentimentos, mas nem todos os sentimentos são suscitados a partir de uma emoção.

Assim, Damásio (1996) apresenta as variedades de sentimentos possíveis (e não emoções), reunidas em três categorias. A primeira refere-se a sentimentos que são baseados nas emoções mais universais e que correspondem a respostas pré-organizadas do corpo: sentimentos de felicidade, tristeza, cólera, medo e nojo. A

segunda categoria engloba os sentimentos baseados em variantes dos cinco sentimentos anteriores, como, por exemplo, euforia e êxtase (decorrente da felicidade), melancolia e ansiedade (variantes da tristeza) e pânico e timidez (tendo o medo como origem).

Mas, além destes dois grupos de sentimentos que são derivados de emoções, há a terceira categoria de sentimentos, chamada de sentimentos de fundo. Para Damásio (1996) estes são os sentimentos que muito provavelmente ocorrem com mais freqüência ao longo da vida e correspondem ao estado do corpo que ocorre entre emoções. Assim, o sentimento de fundo representa o estado do corpo e da mente quando as pessoas não se encontram agitadas por nenhuma emoção intensa. Para um melhor entendimento, o conceito de humor é o que mais se aproximaria da idéia de sentimento de fundo, mas não o transmite plenamente (DAMÁSIO, 1996).

Cada grande emoção tem sua “assinatura biológica característica” (GOLEMAN, 2001), um repertório de alterações padrão que ocorrem nas áreas do pensamento, memória e também nas reações. À medida que uma dada emoção ascende, ela determina que o corpo emita sinais peculiares e exclusivos correspondentes àquela assinatura biológica específica. Pensamentos e atos decorrentes de sentimentos de amor são totalmente diferentes do comportamento de quem está tomado pela raiva ou abatido pela tristeza.

Segue-se uma breve descrição das emoções fundamentais: medo, raiva, tristeza e felicidade.

- **Medo:** No curso da evolução humana o medo, mais do que qualquer outra emoção, tem sido fundamental para a sobrevivência (GOLEMAN, 2001). Quando soa um “alarme” interno de medo o corpo recebe sinais da amígdala³ e apresenta reações corporais como a expressão facial, movimentos paralisados, o desvio de sangue para os músculos para facilitar a fuga (deixando o rosto pálido, já que o sangue lhe é subtraído), a aceleração da pulsação cardíaca, o aumento da pressão sanguínea, a redução do ritmo da

³ Grupos de neurônios que juntos formam uma zona do cérebro que faz parte do sistema límbico (Goleman, 2001).

respiração, entre outros. Em outras palavras, os circuitos existentes nos centros emocionais do cérebro disparam uma corrente de hormônios que põe o corpo em alerta geral, e deixa-o pronto para agir. A atenção se fixa na ameaça imediata, para calcular qual a melhor resposta a ser dada.

Entre termos relacionados ao sentimento de medo ou nuances do mesmo encontram-se: Ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, consternação, cautela, pavor, susto, terror, pânico, fobia (GOLEMAN, 2001).

- **Raiva:** A raiva é o sentimento mais difícil de controlar, é a emoção mais intransigente. Goleman (2001) diz que a raiva é “a mais sedutora das emoções negativas”. A explicação para tamanha força é a ruminação, o monólogo interno que inunda a mente de quem sente raiva e alimenta suas chamas. Neste processo, o “raivoso” consegue achar cada vez mais argumentos e justificativas convincentes para sentir ainda mais raiva. Uma citação de Benjamin Franklin ilustra bem essa questão: “A raiva nunca é sem motivo, embora raramente um bom motivo”.

Interessante notar que o que dispara a raiva é a sensação de se estar em perigo, seja por uma ameaça física direta por ameaça simbólica. No dia-a-dia da grande maioria das pessoas, os gatilhos simbólicos são mais freqüentes e funcionam por constituírem uma ameaça à auto-estima ou à dignidade de alguém. Entre exemplos rotineiros pode-se citar a percepção de ter sido tratado de forma grosseira, sofrer uma injustiça ou uma humilhação (GOLEMAN, 2001).

Dentre os matizes da raiva, sentimentos correlatos ou outras denominações, é possível citar: ira, fúria, revolta, ressentimento, exasperação, indignação, animosidade, irritabilidade, hostilidade, aborrecimento, ódio, cólera e vingança (GOLEMAN, 2001).

Em termos de reações físicas, a raiva dispara o sangue para as mãos, tornando mais fácil golpear o inimigo; os batimentos cardíacos aceleram-se e uma onda de hormônios, entre eles a adrenalina, gera uma pulsação e uma energia forte o suficiente para uma ação vigorosa (GOLEMAN, 2001).

- **Tristeza:** Uma das funções da tristeza é servir de ajustamento a uma grande perda. Ao contrário da raiva, o sentimento de tristeza causa perda de energia e a velocidade metabólica do corpo fica reduzida. Além disso, a pessoa acometida por essa emoção perde o entusiasmo por diversão e pelos prazeres da vida. O retraimento a que a pessoa triste se submete serve como uma oportunidade para a lamentação da perda e também para o planejamento de um recomeço quando a energia retorna (GOLEMAN, 2001).

Sofrimento, depressão, mágoa, desânimo, desalento, melancolia, autopiedade, solidão, desamparo, são variações e/ou palavras correlatas ao sentimento de tristeza (GOLEMAN, 2001).

- **Prazer:** A busca da felicidade costuma ser o que move o ser humano. É o sentimento almejado, a meta. Durante a sensação de felicidade a atividade do cérebro é incrementada, silenciando sentimentos negativos. No entanto, nada de muito particular ocorre fisiologicamente, é como se o sentimento devolvesse ao corpo uma tranqüilidade que fora retirada por tantos outros estímulos decorrentes de emoções perturbadoras. O corpo se mostra mais relaxado e um entusiasmo aparece para auxiliar a execução de qualquer tarefa (GOLEMAN, 2001).

Felicidade, alegria, alívio, contentamento, deleite, diversão, satisfação, bom-humor, euforia, êxtase, arrebatamento, gratificação, são sentimentos que compõem a mesma família da emoção denominada felicidade.

Além do termo emoções há ainda outros conceitos relacionados às emoções, como: estados de espírito, humor e temperamento. Estados de espírito, como um humor rabujento, são mais contidos e duram mais que uma emoção. Temperamentos envolvem a personalidade de cada um e podem ser definidos como disposição para evocar determinada emoção ou mesmo humor. Já distúrbios são condições excessivamente longas, até mesmo tóxicas, de uma determinada emoção, como, por exemplo, a depressão ou a ansiedade crônica (Goleman, 2001).

Apesar de alguns autores considerarem que os termos sentimento e emoção possuem conotações diferentes, para efeito deste trabalho optou-se por utilizá-los de forma indistinta, como vocábulos sinônimos, que têm o mesmo significado.

2.3.4 EMPATIA

Steiner (1998) propõe que há dois tipos de pessoas destinadas a ter poder na sociedade: os psicopatas e os empatas. O primeiro grupo é constituído por aqueles que nada sentem, o segundo por aqueles que estão em profunda sintonia com sentimentos das pessoas que os cercam. Apesar de se tratarem de caricaturas, uma vez que é extremamente raro encontrar tipos pertencentes puramente a um dos dois grupos, pode-se perceber em algumas pessoas uma preferência para um ou outro estilo.

Psicopatas têm a capacidade de mentir, furtar e matar sem sentirem culpa. Quando exercem influência sobre outras pessoas, podem tornar-se bastante poderosos. Empatas possuem um talento para a cooperação e têm a capacidade de identificar emoções em outras pessoas. Quando usam suas habilidades para obter o melhor das pessoas também tem chances de ascender ao poder (STEINER, 1998).

2.3.5 PASSADO E PRESENTE

Além das emoções terem origem em acontecimentos externos, ricas fontes geradoras de emoção também podem ser localizadas nas histórias pessoais de cada um. Isso é denominado de contexto ou constituição emocional e engloba o modo como uma pessoa foi criada, suas crenças e as experiências que teve (WEISINGER, 2001). Esse “background” repleto de histórias é ativado, em algumas situações, numa dinâmica em que experiências passadas influenciam e interagem com o presente e até mesmo com o futuro (FINEMAN, 1993). No entanto, os gatilhos que incitam o início das associações desse processo emocional são desconhecidos, já que vários mecanismos de defesa muitas vezes tiram lembranças negativas ou até mesmo traumáticas da consciência (FINEMAN, 1993).

Goleman (2001) justifica tais ocorrências a partir da divisão da memória em dois sistemas: um para fatos comuns e outro para aqueles que são carregados de

emoção. Assim, numa dada circunstância, a amígdala (que guarda as memórias emocionais) examina experiências sentimentais passadas, comparando-as com o acontecimento presente e ordena ou não uma reação. No entanto, são inúmeras as falhas desse circuito. Uma delas reside no fato de que algumas lembranças emocionais fortes podem ter ocorrido durante o primeiro período de vida, momento em que as estruturas cerebrais não estavam desenvolvidas por completo, como o hipocampo, que retém as informações e fatos objetivos. Por isso, alguns sentimentos caóticos não vêm acompanhados de palavras que ajudem a compreendê-los, surgem apenas como sabores emocionais, sensações. Outra falha do circuito é o sistema de comparação associativo utilizado pela amígdala, que dispara “alarmes” mesmo ao perceber somente poucos e esparsos elementos, ou mesmo que sejam apenas vagamente parecidos com algum perigo passado (GOLEMAN, 2001).

Desta forma, uma criança que foi castigada na infância e assim aprendeu a sentir medo de expressões de raiva, poderá sentir medo ao ver uma expressão semelhante, mesmo que essa não represente uma ameaça real (GOLEMAN, 2001).

2.3.6 DIFERENÇAS ENTRE GÊNEROS

O senso comum sugere que homens e mulheres comportam-se de maneira diferentes com relação à emoção, a mulher sendo mais emocional que o homem (KRING e GORDON, 1998). O assunto emoção gera um certo mal-estar em muitos homens que evitam-no, da mesma maneira que tentam evitar sentir ou expressar muitas emoções (STEINER, 1998). A cultura que ensina aos meninos que não se deve dar atenção ao universo emocional (afinal, “homem não chora”), ou ainda, que é preciso agir contra o mesmo, é uma das razões pelas quais homens têm uma postura mais distante frente a sentimentos.

Em geral, mulheres possuem uma maior sensibilidade emocional e costumam sentir com mais intensidade tanto emoções positivas, quanto negativas. Essa maior sensibilidade pode significar que a menor provocação é capaz de desencadear vendavais emocionais, sejam paradisíacos ou infernais. Analogamente, os homens situados no outro extremo mal experimentam qualquer sensação, mesmo nas circunstâncias mais angustiantes (GOLEMAN, 2001).

Um grande número de pesquisas americanas já demonstrou que mulheres são mesmo mais emocionalmente expressivas que homens, incluindo aí maiores demonstrações de expressividade de tristeza, medo, repugnância, surpresa, felicidade e raiva (KRING e GORDON, 1998). No entanto, não há comprovação de que essa menor habilidade em expressar-se signifique que homens possuam uma menor capacidade de sentir emoções.

Quando crianças, meninos e meninas aprendem regras diferentes: os meninos aprendem a disfarçar o que sentem, ao passo que as meninas entendem que não há problemas em expressar suas emoções mais livremente (mas também aprendem certas regras de controle). Aparentemente, a expressão da emoção possui um componente mais social que a própria experiência da emoção (KRING e GORDON, 1998).

2.3.7 CULTURA E APTIDÕES SOCIAIS

As tendências biológicas para agir não trabalham sozinhas, estão intrinsecamente atreladas a fatores como experiência e cultura, que atuam de forma a moldar a genética.

Aptidões sociais são competências que tornam eficazes os relacionamentos com os outros. Dominar essas competências sociais envolve situações como convencer, influenciar, inspirar, moldar um relacionamento ou, simplesmente, deixar os outros à vontade.

A expressão de emoções é bastante suscetível a fatores sociais. Os padrões sociais estabelecidos pela cultura sobre quando e como expressar emoções determinam o que é ou não apropriado. Assim, a presença de outra(as) pessoa(s) pode modificar comportamento emocionais. Parece haver uma maior facilidade na expressão de sentimentos positivos na presença de pessoas familiares e de se inibir ou atenuar a expressão de sentimentos negativos quando na presença de estranhos (KRING e GORDON, 1998).

Quanto menor a capacidade de uma pessoa de conhecer e entender seus próprios sentimentos, maior será a sua dificuldade em contê-los (GARDNER,

1983). Mas quanto menos uma pessoa entender os sentimentos, as reações e os comportamentos dos outros, maior será a probabilidade de que essa pessoa fará uma interação inapropriada com outras pessoas e, portanto, irá falhar em assegurar seu local apropriado dentro da comunidade maior (GARDNER, 1983).

A cultura não só influencia os sentimentos como também tem grande impacto sobre o número de emoções reconhecidas, além dos próprios termos criados para denominar as mais diversas emoções. O “rótulo” dado a um sentimento corresponde a uma perspectiva, uma percepção essencialmente cultural (GOLEMAN, 2001).

2.3.8 ESTRATÉGIAS DE REGULAÇÃO

A regulação de emoções refere-se a evocação de pensamentos ou comportamentos com o objetivo de influenciar quais emoções alguém deve ter, quando tê-las e de que forma vivenciar ou expressá-las (RICHARDS e GROSS, 2000).

A capacidade de lidar com os momentos de intenso turbilhão emocional manter o autocontrole é uma virtude apreciada desde os tempos de Aristóteles, que dizia que “o problema não está na emocionalidade, mas na adequação da emoção e sua manifestação”. Na administração de emoções, Goleman (2001) defende que o objetivo é o equilíbrio e não a supressão das emoções, afinal, cada sentimento tem seu valor e significado. Quando as emoções são sufocadas, geram frieza, quando escapam do controle podem tornar-se patológicas.

O controle das emoções aflitivas tem como objetivo a manutenção do bem-estar. Isso porque emoções intensas minam a estabilidade dos seres humanos. No entanto, pelo projeto do cérebro tem-se pouco ou nenhum controle sobre quando a emoção irá surgir ou mesmo de qual emoção se trata (GOLEMAN, 2001), assim, o esforço para controlá-las é a alternativa disponível para alcançar o bem estar almejado.

Quando uma emoção é disparada, há uma vasta gama de processos biológicos, que acionam diversas reações. Nos animais isso significa decidir quando atacar ou quando fugir. Já nos humanos a gama de possibilidades aumenta

admiravelmente. Além de considerar a fuga e o ataque, decide-se também quando lamentar, mostrar desprezo, apaziguar, persuadir, ignorar, fingir, empatizar, etc. Tem-se um repertório emocional com incontáveis alternativas (GOLEMAN, 2001).

Gross (2002) aborda o assunto do controle de emoções observando que pessoas não reagem de uma forma invariável, no entanto, certas reações são mais prováveis de ocorrerem. Portanto, há uma certa flexibilidade entre tendências a reação e reações propriamente ditas. É exatamente nesse espaço que são empregadas estratégias que têm como objetivo regular as emoções.

Dentre um número ilimitado de estratégias que podem ser utilizadas, Gross (2002) ressalta dois grupos: reavaliação e repressão de emoções. A diferença entre os dois conjuntos de estratégias está em que momento agem no processo de geração da emoção.

Formas de regulação antecedentes agem de forma a evitar que as tendências de reação sejam ativadas, como é o caso da reavaliação. Já as formas de regulação das respostas atuam de modo a suavizar as reações, uma vez que estas foram acionadas (GROSS, 2002), como é o caso da repressão.

A reavaliação, portanto, age de forma a reavaliar as emoções e a mudar a maneira como uma determinada situação é interpretada, reduzindo o impacto emocional.

A repressão é utilizada para inibir os sinais visíveis dos sentimentos internos. As estratégias de repressão servem para regular emoções que não estão condizentes determinadas situações. Assim, táticas de regulação têm como propósito ajustar as reações para que as mesmas estejam a serviço dos objetivos pessoais de cada um e dentro do que é considerado adequado cultural e socialmente.

Estratégias antecedentes: atuam antes que as tendências de reação sejam completamente ativadas e já tenham mudado a resposta comportamental (GROSS 2002).

- **Escolha da situação:** refere-se a aproximar-se ou evitar certas pessoas, situações, lugares ou coisas de modo a regular as emoções;
- **Modificação da situação:** diz respeito a alteração de uma situação para modificar o impacto emocional, como, por exemplo, explicitamente mudar o rumo de uma conversa sobre um assunto incômodo;
- **Atenção seletiva:** usada para escolher em qual(is) do(s) diverso(s) aspecto(s) de uma situação focar. Distrair-se com a paisagem quando uma conversa enveredou para assuntos perturbantes;
- **Mudança cognitiva:** seleção de um significado a ser atribuído a um aspecto particular da situação escolhida. Geralmente é usado para reduzir uma resposta emocional;

Estratégias de resposta: referem-se a atitudes e ações tomadas uma vez que a emoção já está a caminho, isto é, após a geração de reações (GROSS 2002).

- **Atenuação de resposta:** esforços feitos no sentido de influenciar tendências de reação quando estas já foram evocadas. Podem atuar de modo a influenciar o comportamento, a vivência ou reações fisiológicas.

2.3.9 MENTES RACIONAL X EMOCIONAL

Tradicionalmente, há uma espécie de concepção geral, largamente difundida, e que encontra respaldo em estudos científicos, que estabelece que emoção e razão são conceitos distintos que não se misturam. Os seguidores destes preceitos acreditam ainda que a razão é a característica humana suprema e que decisões sensatas provêm de uma cabeça fria. Conseqüentemente, os mecanismos da razão existiriam numa região separada e independente da mente, onde as emoções não conseguiram penetrar. Junto a isso havia a visão de que emoções eram muito subjetivas, vagas e até mesmo ilusórias (DAMÁSIO, 1999). Nesse sentido, os domínios da emoção e da inteligência foram durante muito tempo vistos como completamente antagônicos.

Assim, o lugar dos sentimentos na vida mental foi ao longo de muitos anos surpreendentemente desprezado pela pesquisa, fazendo com que o tema ficasse longe dos laboratórios e se tornasse um domínio pouco explorado, especialmente pela psicologia científica.

Tal tendência de se olhar o ser humano de forma segmentada remonta de uma concepção de diversos filósofos do século XVII e só abre uma de duas perspectivas: racional/corporal OU psicológica/mental. Um exemplo moderno de tal visão dualista é uma analogia que compara a mente a um programa de software que “roda” numa parte do hardware chamada cérebro (DAMÁSIO, 1996).

Curiosamente, o cérebro pensante se desenvolveu precisamente a partir das emoções. No processo evolutivo os centros emocionais surgiram diretamente do tronco cerebral e milhões de anos depois, na evolução dessas áreas emocionais, desenvolveu-se o cérebro pensante. Este, o neocórtex, é composto por um grande bulbo de tecidos que forma as camadas externas do cérebro. Deste modo, a crença na total separação entre razão e emoção é contrariada. Afinal, o desenvolvimento do cérebro pensante a partir das emoções sugere, na verdade, a existência de uma intrincada relação entre ambos (GOLEMAN, 2001).

As novas tecnologias que tornaram visíveis a atuação do cérebro durante sonhos, imagens e pensamentos e a ação dos centros nervosos durante a raiva ou choro, jogaram luz aos mecanismos das emoções (e suas deficiências). Assim, as últimas décadas do século XX presenciaram uma explosão de estudos sobre a emoção.

Em 1983, Howard Gardner apresenta uma visão inovadora, atestando que o ser humano é dotado de sete tipos de inteligências. O reconhecimento de que as pessoas possuem diferentes capacidades cognitivas, gerou ampla atenção e curiosidade pelo rompimento da estabelecida idéia de que a única inteligência existente era aquela capaz de ser mensurada e quantificada através de testes de QI (GARDNER, 1993).

Gardner (1983, 1993) propõe o conceito da pluralidade das inteligências e as categoriza em sete tipos: lingüística, lógica-matemática, espacial, musical, corporal,

intrapessoal e interpessoal. As duas últimas referem-se à capacidade de uma pessoa em acessar seus próprios sentimentos e a habilidade de perceber e distinguir humores, temperamentos e intenções nos outros, respectivamente.

Seguindo a mesma linha, alguns anos depois Daniel Goleman em sua obra “Inteligência emocional” (2001) desenvolve esse conceito e apresenta a idéia de que o ser humano é dotado de dois tipos de mentes: a emocional e a racional e esses dois modos fundamentalmente diferentes de conhecimento interagem na construção de nossa vida mental. A mente racional seria o modo de compreensão de que em geral tem-se consciência: mais atento e capaz de ponderar e refletir. Por outro lado, a mente emocional comporia um sistema de conhecimento diferente, impulsivo e poderoso.

Goleman (2001) descreve também a arquitetura emocional do cérebro e explica que nos momentos mais desconcertantes de nossas vidas o sentimento esmaga toda a racionalidade. Há uma acentuada gradação na proporção entre controle racional e emocional. Por isso, quanto mais intenso for o sentimento, mais dominante será a mente emocional e mais inoperante será a racional. A justificativa para tal funcionamento remonta de dispositivos originados há bilhões de anos atrás, nessa época, era mais vantajoso que a emoção orientasse nossa reação imediata diante de situações de perigo de vida, afinal nessas situações parar para pensar poderia custar uma vida.

Uma das maiores diferenças entre as mentes está na ausência de reflexão deliberada e analítica da emoção, que é propriedade característica da razão. A mente emocional é mais rápida que a racional e age irrefletidamente, sem parar para pensar. A explicação dessa agilidade automática é aquela da preservação da espécie, uma vez que ao enfrentar um animal esse predicado fazia com que o Homo sapiens, ou seus antecessores, decidissem como agir em frações de segundos (GOLEMAN, 2001).

Essa ausência de tempo entre pensar e agir desencadeia ações automáticas que vêm carregadas de uma forte sensação de certeza, típica de uma visão simplificada de acontecimentos que a mente racional analisaria mais detalhadamente. Assim, algum tempo depois de ações tomadas a partir de impulsos

emotivos é comum que as pessoas se perguntem por que agiram de tal maneira. Essa reconsideração é, na verdade, a mente racional percebendo o que acabou de acontecer e fazendo ponderações mais complexas a respeito da situação. Pode-se dizer, portanto, que a mente racional é mais rápida, na mesma proporção em que é menos acurada e reflexiva.

Assim como Goleman, Damásio (1996) defende a idéia de que sentimentos agem conjuntamente com a razão. Na hipótese levantada pelo autor, os sistemas cerebrais necessários aos sentimentos encontram-se enredados nos sistemas necessários à razão e estes dois estão interligados aos sistemas que regulam o corpo. As mentes racional e emocional embora semi-independentes e dotadas de circuitos distintos funcionam, na maioria dos momentos, juntas e de forma bastante coordenada e harmônica, entrelaçando seus modos de conhecimento para que as pessoas se orientem no mundo. Os sentimentos são essenciais à razão e vice-versa.

É somente quando surgem emoções intensas e desconcertantes que esse equilíbrio se desfaz e aí é a mente emocional que assume o comando, dirigindo grande parte do cérebro, inclusive a mente racional. Goleman (2001) denomina essa circunstância de “seqüestro emocional”, uma vez que a reação dispara pelo cérebro límbico (emocional) ocorre antes do cérebro pensante (neocórtex) ter oportunidade de ver o que está acontecendo e interferir. Goleman (2001) ressalta, no entanto, que nem todos os seqüestros emocionais são negativos. Piadas que gerem risadas explosivas também se enquadram na descrição deste tipo de seqüestro.

Na perspectiva de Damásio (1996) certos aspectos do processo da emoção e do sentimento são até mesmo essenciais ao funcionamento da própria racionalidade. Através de um estudo conduzido pelo próprio autor analisando diversos casos de pacientes que tiveram lesões cerebrais (especialmente nos lóbulos frontais), foi possível perceber que os doentes analisados mantiveram a maioria das funções cerebrais funcionando perfeitamente, como, por exemplo, visão, linguagem, memória, inteligência e atenção. No entanto, tiveram como seqüelas decorrentes das lesões um visível prejuízo ao processo emocional do tipo secundário (adulto). A vida emocional dos analisados parecia empobrecida, sem sinais de que nutriam sentimentos por outras pessoas, ou de que sentissem

vergonha, tristeza ou angústia. Adicionalmente, também apresentaram capacidade deficiente em tomar decisões ou em apresentar comportamento social adequado. Foram a partir destes indícios que o neurologista começou a associar o papel das emoções nos processos decisórios, algo comumente visto como uma tarefa essencialmente racional.

A partir da análise conduzida com doze pacientes, o autor deduziu que a frieza de raciocínio das pessoas que sofreram lesões cerebrais em regiões específicas do cérebro os impedia de atribuir diferentes valores a diferentes opções quando deparados com a necessidade de tomar uma decisão, fosse ela simples ou não (DAMÁSIO, 1996). Com isso o processo de tomada de decisão transformava-se numa paisagem plana e, conseqüentemente, sua realização tornava-se inviável.

Em última instância, Damásio (1996) concluiu que emoções e sentimentos não são entidades impalpáveis e puramente subjetivas e sim temas concretos com sistemas de funcionamento similares ao que produzem a visão ou a linguagem. Contraditória ao senso comum e aos sábios conselhos que recomendam às pessoas que mantenham afastadas suas emoções para conseguir pensar melhor, a teoria que o autor defende é a de que comportamentos irracionais podem ser resultado não só de excesso de emoções, mas também da própria ausência ou redução das mesmas.

De uma outra perspectiva pode-se dizer que os sentimentos são geralmente indispensáveis nas decisões racionais. A intuição e a sabedoria emocional acumulada durante a vida (como, por exemplo, a lembrança de um relacionamento mal-sucedido) envia sinais que facilitam decisões, privilegiando assim algumas opções em detrimento de outras (GOLEMAN, 2001). A lógica intelectual sem o sentimento fica cega. O antigo paradigma apregoava uma razão livre do peso da emoção; as pesquisas de Damásio (1996) subvertem essa concepção antagônica. Ao invés de colocar pensamento versus sentimento, o autor posiciona as emoções como importantes para a racionalidade e defende o equilíbrio inteligente entre ambas.

2.4 EMOÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalhar não representa tão somente o desempenho de tarefas. Muito mais, denota interações, transações e sincronização com outras pessoas que coabitam o mesmo ambiente (BOUDENS, 2005). Por definição, uma organização é uma combinação de múltiplos elementos sociais. Por isso, quando as pessoas falam de trabalho, falam primordialmente sobre outras pessoas. E falar sobre outras pessoas freqüentemente significa falar sobre emoções no trabalho (RAFAELLI E WORLINE, 2001). Desta forma, percebe-se que o panorama organizacional é na realidade inerentemente emocional e não destituído de sentimentos apesar do esforço feito durante muitos anos para separar emoções do universo corporativo.

2.4.1 O MITO DA RACIONALIDADE

Uma explicação comum para a noção de que a emoção nunca foi considerada como algo central ao mundo do trabalho decorre de uma noção amplamente difundida de que, no âmbito corporativo, os desígnios dos empregados seriam tão somente os de trabalhar e ganhar dinheiro. Outrossim, durante muitos anos houve por parte da literatura gerencial uma valorização da racionalidade e da burocracia em detrimento de sentimentos pessoais, colocados em posição marginalizada (FINEMAN, 1993).

Além disso, os esforços gerenciais tinham a finalidade de obter o controle sobre todas as variáveis que influenciam o ambiente empresarial. Mas ao constituírem-se como variáveis espontâneas e poderosas e que mexem com as pessoas de forma totalmente inesperada, as emoções não são passíveis de controle total (GABRIEL, 1995 e RAFAELLI E WORLINE, 2001) e representam ameaças ao bom funcionamento empresarial. E foi exatamente por esse potencial em gerar malefícios que as emoções foram temidas e duramente separadas do mundo corporativo. Assim, instalou-se uma tradição corporativa que sustenta que a melhor maneira de administrar emoções no ambiente organizacional é simplesmente não tê-las (ELFENBEIN, 2008).

Entretanto, pela argumentação de Rafaeli e Worline (2001), a prática de ignorar emoções no ambiente trabalho representa um grande contra-senso. Isso

porque na realidade grande parte da vida emocional e social das pessoas é passada no contexto organizacional, contexto este, que constitui o mais poderoso palco em que pessoas interagem e têm suas emoções interligadas com as emoções de outros.

2.4.2 EMOÇÕES PERMITIDAS, PROIBIDAS E A LEGITIMAÇÃO DAS EMOÇÕES NO TRABALHO

Ao invés de bloquear as emoções completamente, certas emoções são aceitáveis no contexto corporativo, como por exemplo: agressividade, assertividade, auto-confiança, competição e vigor. Muitas são reconhecidas como necessárias e até encorajadas na caça ao sucesso (RAFAELLI E WORLINE, 2001).

No grupo de emoções discriminadas e consideradas impróprias ao local de trabalho estão aquelas caracterizadas como fraquezas e relacionadas ao mundo feminino e à esfera doméstica, como: mágoa, submissão e autopiedade. Estas emoções “femininas” acabam inclusive sendo associadas à irracionalidade, algo indesejável para o domínio empresarial (RAFAELLI E WORLINE, 2001).

Levar as coisas para o lado pessoal, representa um sinal de fraqueza. A célebre frase “não é nada pessoal” nada mais é que um sinal de que sentimentos interpessoais estão sendo colocados de lado pelo bem maior em focar o lado racional e mais importante dos negócios (RAFAELLI E WORLINE, 2001).

Aos poucos houve uma mudança no cenário. Dos primórdios da administração moderna, ocorrida no princípio do século XX, até o século XXI, o clássico preconceito da presença do universo sentimental no contexto de trabalho foi sendo revertido. As emoções dentro das empresas passaram a ter um maior reconhecimento, ganhando legitimidade através da popularização do tópico como mote de investigação em um vasto número de pesquisas acadêmicas (ELFENBEIN, 2008).

Segundo Rafaeli e Worline (2001), a primeira onda de pesquisas conectando emoções e organizações teve início em fins da década de 70. Nesse movimento inicial a exploração teve como focos principais idéias mais generalistas como os

conceitos de satisfação, estresse e liderança. Já a segunda série de pesquisas a respeito de emoções nas empresas, enfatizou a questão cultural das companhias.

Foi somente recentemente que outros sentimentos, além de satisfação e comprometimento, entraram na agenda de pesquisas acadêmicas em administração. Emoções mais refinadas como amor, raiva, culpa, vergonha, ciúmes ou compaixão somente começaram a ganhar espaço recentemente e ainda suscitam estranhamento por parte da comunidade acadêmica (RAFAELLI E WORLINE, 2001).

2.4.3 O USO DAS EMOÇÕES COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A legitimação acadêmica concedida às emoções alimentou a consciência gerencial a respeito do assunto. Desta forma, muitos gerentes passaram a reconhecer o poder das emoções e como podem trazer contribuições à vida organizacional.

Algumas emoções podem inclusive ser usadas como instrumento para gerar desempenho (RAFAELLI E WORLINE, 2001). A capacidade humana de sentir raiva, vergonha, culpa, inveja, ciúmes e medo é muitas vezes o que provoca a motivação para que alguém realize uma determinada tarefa com alto desempenho. Ao evitar sentir o desconforto que advém do julgamento de outros e, conseqüentemente, de sentir emoções como vergonha ou humilhação, a grande maioria das pessoas age dentro dos interesses da organização para a qual trabalha.

Ainda com o intuito de esquivar-se de determinados sentimentos negativos, funcionários ampliam o interesse em aprimorar ou mesmo desenvolver novas habilidades. O medo da perda de prestígio, fortuna, emprego ou status, por exemplo, pode conduzir empregados a fazerem certas escolhas e tomarem atitudes que tendem a ser favoráveis à organização podendo até mesmo ser conflitante com princípios pessoais (FINEMAN, 1993). Assim, vê-se que as emoções sociais negativas (e.g.: inveja, vergonha, orgulho, culpa, ciúmes) desempenham um papel fundamental na criação de ordem e valor nas empresas. Em última instância, são essas emoções de conexão social que garantem o funcionamento das organizações, agindo como molas propulsoras do autocontrole e desempenho individuais.

O sentimento de medo, especificamente, constitui um potente artifício gerador de obediência por parte dos funcionários que temem perder seus empregos ou condições benéficas obtidas. Nas sociedades baseadas na ética do trabalho, o medo de perder a ocupação é um ainda maior: o de perder a própria identidade como profissional, já que a própria identidade está profundamente vinculada com a atividade realizada (FLAM, 1993). Aqueles que não têm medo e, portanto, recusam desempenhar os papéis necessários e esperados para se encaixar na cultura de obediência, costumam agir de forma indesejada e são rotulados de insubordinados (FLAM, 1993).

Portanto, assim como finanças, conhecimento, habilidade e esforços físicos, as emoções dos funcionários são recursos dos quais as empresas se valem para fazer com que tarefas sejam executadas no nível de qualidade e prazos estipulados (RAFAELLI E WORLINE, 2001 e FINEMAN, 1993).

Contudo, algumas pressões que geram as emoções responsáveis por produzirem resultados de desempenho favoráveis também podem causar efeitos devastadores que afetam a motivação, energia e a confiança das pessoas para realizarem o trabalho (GOLEMAN, 2001). Sendo a obediência um produto do medo e da lealdade, o gerenciamento do medo pode fazer desmoronar essa mesma obediência (FLAM, 1993). Assim, o uso do poder e autoridade para suscitar medo pode provocar o oposto do que é esperado, gerando baixo desempenho e reações incontroláveis por parte daqueles que sentem-se oprimidos.

2.4.4 ETAPAS DO PROCESSO EMOCIONAL NO TRABALHO

O processo emocional tem início a partir de um estímulo ao qual um indivíduo é exposto. Tal estímulo é registrado juntamente com seu significado e o indivíduo em questão experimenta um estado que inclui mudanças psicológicas que influenciam suas atitudes, comportamentos e expressões (ELFENBEIN, 2008). O processo emocional se desdobra de forma cronológica, numa seqüência de componentes automáticos (GROSS, 2002).

A partir do processo emocional clássico, Elfenbein (2008) criou um modelo fazendo paralelos de como cada etapa se desenvolve na vida organizacional. Entre

as etapas destacam-se os estágios que mais sofrem a influência do cenário corporativo, como o estímulo e a regulação.

- **Estímulo:** Qualquer contato entre uma pessoa e seu ambiente pode se tornar um evento emocional, especialmente quando envolve outras pessoas. No trabalho, eventos relacionados a interações com colegas, clientes e supervisores são os que têm maior potencial de gerar impactos nos sentimentos dos envolvidos. Mas, condições econômicas também costumam incitar condições emocionais. Além disso, fatores do ambiente, como temperatura, barulho, aromas e elementos concretos (como cores e símbolos) também estimulam sentimentos. Fatores externos, como preocupações pessoais podem igualmente figurar na etapa de estímulo.

Questões como número insuficiente de funcionários para a realização de um trabalho exigido, conflitos, problemas técnicos e restrições orçamentárias são exemplos de outros aspectos que atuam como motivadores emocionais. Há, ainda, certas atribuições que geram condições particulares que podem conduzir a experiências emocionais específicas. Atendentes de call-centers que rotineiramente têm contato com diversos clientes verbalmente agressivos estão expostos a uma maior quantidade de estímulos emocionais negativos.

Todavia, a posição hierárquica que uma pessoa ocupa em uma empresa muda bastante a influência e os estímulos suscitadores de emoções. Para um diretor o estímulo pode advir a partir da obediência (ou não) às regras, ao passo que colaboradores situados em posições hierárquicas mais baixas podem ter como estímulo ser bem (ou mal) tratado pelos demais.

- **Regulação:** Cada uma das etapas do processo pode ser ao menos parcialmente controlada através de estratégias de regulação específicas. Quanto mais cedo o esforço regulatório for realizado, mais eficaz ele tende a ser.

- Controle do estímulo: antecipar-se aos acontecimentos e evitar situações potencialmente emocionais é uma forma de reduzir os

estímulos que dão início ao processo. Evidentemente, essa não é tarefa simples, já que em muitos momentos não é possível evitá-los. Posições hierárquicas mais altas são privilegiadas nesse sentido, já que os sujeitos que as ocupam frequentemente têm maior oportunidade de selecionar os estímulos a que desejam se submeter. De fato, atribuições de maior status dentro de uma empresa costumam criar estímulo aos demais, ao invés de responder aos estímulos destes.

- Controle do registro (reapreciação): Optar por ignorar um situação como um todo ou focar em aspectos específicos de uma situação complexa ajuda a alcançar estados emocionais desejados.

- Controle da experiência: essa estratégia inclui mecanismos de defesa tais como repressão, negação e sublimação. Através destes, o sujeito substitui uma emoção por uma outra considerada mais aceitável para a situação em questão.

- Controle da expressão: refere-se à mudança de expressões visíveis sem a alteração da experiência que continua verdadeiramente sendo sentida. Estratégias como mascarar emoções, intensificá-las, apaziguá-las ou neutralizá-las estão entre os mecanismos usados.

2.4.5 EMOTIONAL LABOR

Em substituição ao deliberado e antigo ato de ignorar e subjugar sentimentos dentro das empresas, a alternativa encontrada foi a de administrar estes sentimentos. Atualmente, o gerenciamento de emoções dispõe de uma variedade de estudos a seu respeito que o concebem e o conceituam a partir de diversas perspectivas. Dentre estes, os artigos que sobressaem em termos de quantidade de publicações são os estudos que tratam de emotional work ou emotional labor. Ambos os termos referem-se ao esforço feito para conter ou encobrir nossos sentimentos pessoais para que estejam em consonância com o que é social ou organizacionalmente aceito e esperado (FINEMAN, 1993).

Emotional labor foi um termo inicialmente cunhado por Hochschild em 1983, em um trabalho seminal sobre o assunto denominado “The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings”. Nesta obra, a autora fala sobre o uso de “máscaras sociais” por parte de atendentes de linha de frente (no caso em questão, comissárias de bordo) como sendo parte da função pela qual essa classe de trabalhadoras era remunerada.

Levando-se em consideração que em grande parte dos países ocidentais, o setor de serviços representa mais de 50% da mão-de-obra ativa e que um dos aspectos mais importantes na prestação de um serviço é a interação social com os clientes (ZAPF e HOLZ, 2006), pode-se entender a importância e o interesse em se conhecer mais sobre o assunto e, conseqüentemente, o motivo pelo qual houve uma explosão de artigos acadêmicos que abordam o tema emotional labor.

No setor de serviços, o contato entre cliente e empresa é feito através de um funcionário posicionado na linha de frente, geralmente um atendente, vendedor, recepcionista ou alguma função similar. Este, normalmente, tem pouca influência sobre como deve administrar suas emoções durante a realização de seu trabalho, especialmente durante a interação com o cliente. Cabe ao empregador determinar as regras emocionais, implícitas ou explícitas, a serem seguidas pelos empregados. Estas regras incluem termos como que tipo(s) de emoção(ões) deve(m) ser expressada(s), de que forma e a partir de que indicação ou momento (RIETTI, 2009).

Segundo Elfenbein (2008) emotional labor é um termo que engloba grande parte das estratégias de regulação do processo emocional, com exceção da regulação de estímulo, os quais é mais difícil se ter controle. Assim sendo, a reapreciação, o controle da experiência e o controle da expressão são táticas que produzem o produto final do emotional labor: a manifestação de uma determinada emoção.

De acordo com Zapf e Holz (2006), dentre as exigências de regulação emocional feita pelas empresas de serviços estão o estabelecimento da expressão de certas emoções (positivas ou negativas), a determinação de que o atendente tenha sensibilidade para reconhecer às emoções dos clientes e a demonstração de

emoções que na realidade não são sentidas pelo empregado. Como parte das descobertas, os autores identificaram que o aspecto gerador de estresse entre os funcionários de linha de frente de empresas de serviço, está no último item: a distância entre o que o empregado efetivamente sente e o que é obrigado a demonstrar. Essa diferença entre o real e o exposto é denominada de dissonância emocional.

Para Turnbull (1999) existe uma diferenciação entre emocional labor e a o que ela chama de dramatização profunda (deep acting). Para ela, emotional labor funciona como uma espécie de dramatização superficial (surface acting) em que o ator (funcionário) representa sentir algo e “engana” alguém através de seu comportamento, linguagem e expressão corporal. Na dramatização considerada profunda há um bloqueio radical dos verdadeiros sentimentos do ator de tal forma que não é mais possível distinguir entre os sentimentos originais e os que estão sendo expressos (TURNBULL, 1999). A crítica a essa separação está na impossibilidade de saber até que ponto é possível atuar de forma tão profunda sem realmente absorver os valores e sentimentos representados. Talvez o deep acting ou dramatização profunda nada mais seja do que uma atuação a partir dos verdadeiros sentimentos pessoais.

2.4.6 EMOTIONAL LABOR FORA DO CONTEXTO DE SERVIÇOS

A noção de emotional labor pode ser expandida para além das empresas de serviço, incluindo trabalhos de outras naturezas, independente do contato direto com o cliente. Isso porque emotional labor pode ser definido como o gerenciamento de emoções, incluindo controle, contenção e disfarce, para que as mesmas tornem-se publicamente aceitáveis (TURNBULL, 1999).

Mesmo dentro de escritórios, é requerido que os funcionários demonstrem uma simpatia forçada, sorrisos falsos e reprimam, por exemplo, sua raiva, além da exigência comum de que deixem os problemas de casa for do ambiente de trabalho (PUTNAM E MUMBY, 1993). Mas o trabalho mais evidente de emotional labor é mais explícito e, na mesma medida, mais difícil, quando os empregados precisam expressar emoções que são conflituosas com seus sentimentos pessoais (PUTMAN E MUMBY, 1993).

No caso de funções gerenciais, o “trabalho emocional” inclui não apenas o controle dos próprios sentimentos, mas também o gerenciamento das emoções das pessoas que trabalham naquela equipe (FINEMAN, 1993). Inspirar, induzir sentimentos e entender a grande variedade de sentimentos de trabalhadores provenientes de diversos status e origens também faz parte dessa empreitada gerencial dentro do conceito de emotional labor (FINEMAN, 1993).

Gerentes intermediários são “vítimas” freqüentes das exigências do emotional labor. Pela crescente necessidade de executarem diversas tarefas concomitantes, gerentes normalmente precisam administrar as próprias e múltiplas emoções ao mesmo tempo em que gerenciam as emoções de seus funcionários, dos clientes e stakeholders e ainda executam outros elementos de seu trabalho (RAFAELLI e WORLINE, 2001). Em meio a momentos de mudança é importante manter o equilíbrio emocional da equipe para garantir a produtividade. Esse tema aparece em artigo de Huy (2002) onde é apresentado um estudo com gerentes intermediários durante uma profunda mudança em uma empresa. A capacidade demonstrada por gerentes de manter alto comprometimento com a mudança ao mesmo tempo em que gerenciam questões emocionais surgidas durante a mudança são fatores que resultam em saldos positivos.

Em muitas situações é exigido do corpo gerencial intermediário uma diversidade de habilidades até mesmo contraditórias. Turnbull (1999) trata do paradoxo existente entre a exigência de certas empresas tradicionais para com seus gerentes. Espera-se que estes tenham um comportamento mais “masculinizado”, com o controle de suas emoções, mesmo quando sob pressão. Mas também é requerido desses mesmos gerentes que sejam simultaneamente capazes de expressar grande euforia e entusiasmo em ocasiões de comunicação de novas iniciativas da empresa à sua equipe.

Na realidade, a pressão emocional está, em maior ou menor grau, sempre presente no cenário corporativo dependendo da situação e de fatores como nível hierárquico, tipo de atividade, familiaridade com o outro e até mesmo gênero. Um diretor, por exemplo, tem “permissão” de demonstrar raiva de forma explícita a outros diretores ao sentir-se ofendido profissionalmente, algo que não é “consentido”

a um funcionário numa posição junior ao ser criticado por esse mesmo diretor (FINEMAN, 1993).

2.4.7 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Duas das sete inteligências descritas por Gardner (1983) referem-se a habilidade de uma pessoa de entrar em contato com a própria emoção e da capacidade de identificar emoções nos outros. Essas são chamadas de inteligência intrapessoal e interpessoal, respectivamente.

A capacidade intrapessoal é a que possibilita a identificação do que se sente, até mesmo nomeando e classificando os sentimentos que posteriormente poderão ser consultados para entender e orientar o próprio comportamento. Em sua forma mais primitiva a inteligência intrapessoal é a capacidade de distinguir entre um sentimento prazeroso e um doloroso e partindo dessa avaliação estar mais predisposto a se envolver mais com a situação ou a se retirar dela. Aquele que possui uma inteligência intrapessoal em níveis mais avançados consegue detectar e expressar conjuntos complexos de sentimentos (GARDNER, 1983)

A inteligência interpessoal é a habilidade de perceber emoções em outras pessoas, principalmente com relação a humor, temperamento, motivação ou intenção. Em sua forma mais primitiva é a capacidade que as crianças pequenas tem de diferenciar os indivíduos que a cercam e detectar seus diferentes humores. Em seu nível mais avançado o conhecimento interpessoal permite que um adulto habilidoso leia as intenções e desejos de várias pessoas (mesmo quando ocultos), o que possibilita tomar atitudes a partir dos sentimentos percebidos (GARDNER, 1983).

Gardner (1983) ressalta ainda que esses dois tipos de inteligência normalmente não se desenvolvem de forma separada, já que o conhecimento de si mesmo depende também de lições aprendidas pela observação de outras pessoas, da mesma forma que o reconhecimento de emoções nos outros surge a partir de um discernimento interno.

Salovey (*apud* GOLEMAN, 2001) propõe que o gerenciamento de emoções requer a utilização dos cinco domínios da inteligência emocional: conhecer as próprias emoções, lidar com emoções, motivar-se, lidar com relacionamentos e reconhecer as emoções de outras pessoas. A sensibilidade em perceber e reconhecer experiências e sentimentos nos outros é denominada empatia. Indivíduos com alta empatia possuem capacidade de sentir compaixão pelos outros e de agir de acordo com tal sentimento, o que facilita o gerenciamento de processos grupais e mostra-se como uma característica importante em líderes (CAVAZOTTE, HUMPHREY, SLEETH, 2004).

Goleman (2001) denomina essa habilidade, especialmente necessária aos gestores, de competência emocional e social. Essa habilidade pressupõe o conhecimento e a capacidade de lidar com os próprios sentimentos e usá-los para orientar tanto o seu próprio comportamento quanto o alheio. Tal acepção está conectada ao próprio conceito de Inteligência Emocional, denominada por Goleman (2001, p. 46, 47) como:

...a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, ser empático e confiante. (...) capacidade de lidar com frustrações, controlar emoções e relacionar-se com outras pessoas.

2.4.8 UNMANAGED ORGANIZATIONS

A cultura organizacional dita as fronteiras entre o que é certo e errado fazer e sentir (ou ao menos demonstrar) em determinadas circunstâncias. Mas dentro da estrutura física das empresas há espaços onde as emoções podem ser manifestadas de forma mais relaxada e outros onde o indicado é que sejam escondidas ou disfarçadas (FINEMAN, 1993). Áreas como bebedouro, cozinha, mesa do cafezinho, cantina, banheiros, corredores ou mesmo o hall de entrada podem se transformar em áreas com essa conotação de bastidores. Entretanto, até mesmo nesses espaços um certo grau de emotional labor continua sendo requerido. Nem todas as aflições são compartilhadas pelo receio de demonstrar fragilidade e, conseqüentemente, menos competência.

As zonas “seguras”, fora do alcance e das expectativas de desempenho daqueles que os supervisionam ou daqueles que são subordinados aos “freqüentadores”, permitem a socialização de alguns sentimentos escondidos e o desenvolvimento de vínculos entre os que passam por situações semelhantes. Estes são locais propícios para a criação de uma subcultura não passível de ser administrada pela empresa (GABRIEL, 1995; FINEMAN, 1993). Independente do local onde acontecem, Gabriel (1995) denomina as atividades que criam mitos, piadas, fofocas, apelidos e caricaturas como unmanaged organizations, ou seja, organizações “paralelas” onde desejos, ansiedades e emoções são construídos de forma irracional, dando vazão à raiva e frustrações de seus participantes de forma lúdica. Não se trata de conformidade e nem tampouco de rebelião, tais atividades configuram-se como uma superioridade temporária das emoções sobre a razão e do descontrole sobre o controle (GABRIEL, 1995).

2.4.9 NOSTALGIA

Há ainda outros meio de lidar com situações difíceis de suportar, como a fuga. A nostalgia nas organizações é um exemplo de um tipo de fuga. O apelo à nostalgia normalmente ocorre quando o indivíduo demonstra falta de capacidade de lidar com o presente e idealiza o passado, carregando-o de simbolismos e significados sempre positivos (GABRIEL, 1993). Os sentimentos de nostalgia afetam a observação dos dias atuais, influenciando as reações emocionais aos acontecimentos presentes, que são sempre interpretados desfavoravelmente (triste e decepcionante) em comparação a um passado glorioso, motivo de orgulho e saudade (GABRIEL, 1993). Vale notar que a fuga possibilitada pela nostalgia representa muito mais um indício de insatisfação com a situação presente que um sinal de satisfação com os acontecimentos passados (GABRIEL, 1993).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Apesar de ser algo totalmente usual e comum a todos os seres humanos, sentir emoções é um ato bastante implícito e íntimo e, nem sempre, totalmente consciente. Portanto, ao optar por estudar esse fenômeno dentro do ambiente organizacional fazia-se mister escolher um método adequado.

A pesquisa de abordagem qualitativa foi a escolhida para investigar as emoções dentro do contexto de trabalho de um grupo de gerentes médios. De acordo com Creswell (2002, p. 22), tal método é indicado “se um conceito ou fenômeno precisa ser entendido por haver pouca pesquisa feita sobre o mesmo”, condição do tema em questão.

Segundo os critérios propostos por Vergara (2006), a pesquisa em questão é exploratória e descritiva quanto aos seus fins, expondo as características de uma determinada população, sem compromisso de explicar os fenômenos descritos.

Quanto aos meios, a pesquisa configura-se como de campo (VERGARA, 2006). A opção pela pesquisa de campo deve-se ao entendimento da necessidade de realizar uma investigação empírica com indivíduos que vivenciam o fenômeno em estudo no local onde o fenômeno ocorre, tendo caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2006).

3.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

Os indivíduos que fazem parte do grupo pesquisado compõem uma categoria que, de acordo com o discurso teórico, passou por transformações intensas nos últimos trinta anos: a classe dos gerentes médios. Segundo a literatura pesquisada, tais profissionais teriam perdido a estabilidade e a grande importância dentro do contexto organizacional que detinham na era fordista, passando a se submeter a maiores controles por parte das corporações (OSTERMAN, 2009).

Assim, a pesquisa foi realizada com quinze profissionais ocupando posições gerenciais médias, em departamentos de RH, em catorze empresas, nacionais ou multinacionais, com presença na cidade do Rio de Janeiro. Foram entrevistados indivíduos de ambos os sexos com idade entre 30 e 50 anos, com curso superior concluído e que trabalham na empresa há no mínimo seis meses. Desta forma, procurou-se alcançar certa homogeneidade entre os sujeitos.

O acesso aos entrevistados foi feito à partir de indicações inicialmente da própria rede de contatos da autora e, posteriormente, por indicação dos próprios pesquisados, logo no final das entrevistas.

Para selecionar os sujeitos pertencentes à média gerência foi necessário determinar antes a definição de middle manager a ser considerada. A partir do conceito de Huy (2001) que define gerentes médios como aqueles que estão dois níveis abaixo do CEO e um nível acima dos funcionários da linha de frente, definiu-se que os profissionais escolhidos deveriam estar um ou dois níveis acima dos funcionários de linha de frente e possuírem subordinados (ao menos um). A distância deste profissional a um CEO, figura hierárquica que não é encontrada em todas as empresas, não foi considerada.

Todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho do entrevistado devido à praticidade e conveniência para o próprio. As empresas para as quais os sujeitos pesquisados trabalham não foram limitadas a nenhum setor, porte ou natureza de operações, restringindo-se apenas a localização geográfica a firmas estabelecidas na cidade do Rio de Janeiro. Essa não limitação pelo perfil das empresas acarretou uma boa diversidade de empresas para as quais os entrevistados trabalham. Tal fato possibilitou avaliar as similaridades e diferenças dos variados contextos que os diferentes tipos de empresa implicam.

A tabela a seguir apresenta o perfil dos profissionais que compõem o grupo pesquisado:

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

	Cargo	Idade	Formação	Tempo na empresa	Pessoas na equipe (diretas e em RH)
E1	Supervisora de Recursos Humanos	35 anos	Psicóloga	4 anos	5 pessoas
E2	Gerente de Recursos Humanos e Tecnologia	35 anos	Psicóloga	2 anos	2 pessoas
E3	Coordenadora de Desenvolvimento de RH	33 anos	Psicóloga	6,5 anos	6 pessoas
E4	Gerente de Treinamento e Desenvolvimento Corporativo	37 anos	Psicóloga	1,5 anos	2 pessoas
E5	Gerente de Learning Development	36 anos	Psicóloga	1 ano	5 pessoas
E6	Gerente Corporativo de DHO	42 anos	Administrador	1,5 anos	8 pessoas
E7	Gerente de Recursos Humanos	38 anos	Psicóloga	10 anos	4 pessoas
E8	Coordenadora de Projetos	36 anos	Economista	8 anos	3 pessoas
E9	Gerente de Planejamento de Desenvolvimento de RH	54 anos	Administrador	8 anos	15 pessoas
E10	Gerente Sênior de RH	36 anos	Psicóloga	2 anos	4 pessoas
E11	Coordenadora de Recrutamento e Seleção	28 anos	Psicóloga	2 anos	2 pessoas
E12	Gerente de RH	44 anos	Psicóloga	0,5 ano	1 pessoa
E13	Gerente de Recrutamento e Seleção	35 anos	Psicóloga	5 anos	3 pessoas
E14	Gerente de Desenvolvimento Recursos Humanos	30 anos	Psicóloga	1,5 anos	2 pessoas
E15	Gerente de Desenvolvimento de Pessoas	51 anos	Administradora	5 anos	10 pessoas

3.3 COLETA DOS DADOS

Os principais meios de coleta de dados utilizado foram a entrevista individual, presencial e em profundidade, a partir de um roteiro não estruturado com perguntas abertas e do uso de “objetos intermediários” (ROJAS-BERMÚDEZ, 1997), que tinham por objetivo minimizar a racionalização intencional dos relatos e, com isso, obter narrativas mais aprofundadas (ELFENBEIN, 2008). As entrevistas foram efetuadas no período de junho a novembro de 2009, realizadas no local de trabalho dos entrevistados, com gravação de áudio a partir da autorização dos participantes. Cada entrevista durou aproximadamente 60 minutos.

O roteiro de entrevistas foi estruturado para conduzir a conversa com os entrevistados em direção aos objetivos da pesquisa e incluía: a identificação do entrevistado, informações gerais sobre as atividades executadas, a recordação de

uma experiência positiva e negativa ocorrida no trabalho nos últimos meses, as emoções presentes em um dia típico de trabalho, as emoções que percebe no superior e na equipe subordinada e como a empresa lida com as emoções dos funcionários em geral. Por último, o entrevistado era solicitado a relacionar os eventos negativos e positivos relatados anteriormente com uma das cores apresentadas em 16 cartelas produzidas especificamente para essa finalidade. Pedia-se também que a cartela de cores fosse relacionada ao sentimento predominante no trabalho.

Vale ressaltar que o roteiro não era rígido, no desenrolar da interação, algumas perguntas foram acrescentadas, suprimidas ou feitas com termos diferentes. O roteiro serviu como guia, sendo alterado no curso das entrevistas quando necessário.

A escolha por utilizar o “objeto intermediário” ao final da entrevista, no caso as cartelas de cores, partiu do pressuposto que após quase uma hora de interação, o participante teria reduzido sua auto-censura e se sentiria mais à vontade para falar sobre emoções, potencializando a eficácia do uso das cores.

Nas primeiras entrevistas a pesquisadora optou por não revelar o objetivo da pesquisa aos pesquisados por receio de que o conhecimento da finalidade das perguntas gerasse uma interferência nas respostas, podendo essas serem mais racionalizadas e filtradas soubessem os entrevistados do que consistia o estudo. Depois de quatro entrevistas, entretanto, o intento da pesquisa passou a ser informado logo de início. Saber o real objeto pesquisado reduziu a ansiedade e a curiosidade dos entrevistados, que, quando não sabiam qual era o intento das perguntas sobre emoção, pareciam mais desconfiados do que quando o objetivo foi esclarecido desde o princípio.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados a partir das quinze entrevistas foram organizados da seguinte forma: primeiramente as entrevistas gravadas com a autorização dos participantes, posteriormente as mesmas foram transcritas na íntegra e transportadas para o software Atlas.ti, versão 5.0.

Com o Atlas.ti os foram selecionados e codificados em diversas categorias os trechos mais relevantes e interessantes das entrevistas. Algumas categorias tinham sido definidas *a priori*, a partir do referencial teórico, porém uma análise crítica, que buscou padrões emergentes nas narrativas dos entrevistados (CRESWELL, 2002), gerou outras. Com isso, surgiu um número muito grande de categorias, que foram, então, agrupados em famílias. A análise da natureza dessas famílias possibilitou o agrupamento das mesmas em um nível mais macro, gerando 4 grandes grupos. Estes contêm os contextos mais envolvidos com o surgimento de emoções no trabalho: características e circunstâncias individuais, contexto situacional, contexto institucional e macro contexto.

Para complementar, buscou-se amparo em uma literatura complementar para interpretar os temas que surgiram na discussão de resultados e não estavam dentro dos abordados na literatura inicial.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Uma das características da pesquisa qualitativa é a sua essência interpretativa, que depende da percepção do pesquisador. Os valores, interesses e preconceitos do entrevistador influenciam a análise e conclusão do trabalho (CRESWELL, 2002). Desta forma, pesquisadores que optam pelo método de entrevistas qualitativas devem ficar especialmente atentos à possibilidade de viés pessoal, uma vez que o conteúdo e a forma do que é dito podem ser influenciadas por interpretações derivadas de características pessoais (ELFENBEIN, 2008).

Outras limitações do método selecionado referem-se a tendência de que em pesquisas as pessoas geralmente respondem às perguntas a partir do que elas percebem como sendo socialmente esperado delas (OSTERMAN, 2009). Da mesma forma, o receio de divulgação de identidades pode levar alguns a responderem de forma mais politicamente correta, apresentando um discurso diferente do seu verdadeiro comportamento ou crença real. Há ainda a dificuldade imposta pela memória dos entrevistados quando são utilizados métodos narrativos (MIGNONAC e HERRBACH, 2004).

A natureza intrinsecamente subjetiva do objeto pesquisado representa outro obstáculo na obtenção de relatos fidedignos, visto que o próprio entrevistado tende a se censurar ou ele próprio não tem conhecimento dos seus verdadeiros sentimentos (ELFENBEIN, 2008).

Era esperado que muitos participantes tivessem dificuldade em falar sobre o assunto de forma isenta e honesta. Elfenbein (2008) alerta para o fato que estudar emoções pode ser uma tarefa difícil, uma vez que grande parte do que as pessoas sentem é regulada e, portanto, difícil de ser observada. Assim, havia a expectativa de que os participantes pudessem ser incapazes de reconhecer as próprias emoções ou apresentassem resistências, conscientes ou não, para descrever situações emocionais.

Há ainda o fato de que o que é dito pode ser diferente do que é efetivamente sentido. Pode ser articular em palavras conceitos intangíveis. Boundens (2005 p.1287) explica tal limitação da seguinte forma:

O uso das palavras para rotular as emoções serve não apenas para categorizar tais emoções, mas, na realidade, podem alterar sua qualidade fenomenológica para se adequar ao que o locutor acredita ser a experiência normal da emoção.

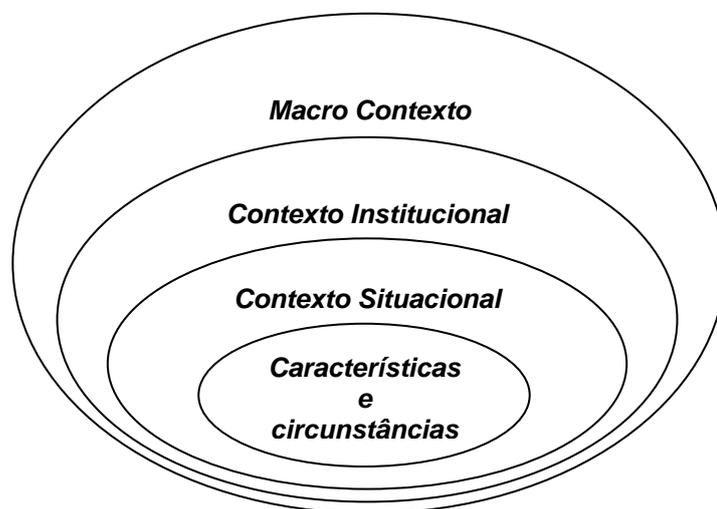
Outras limitações da pesquisa dizem respeito à conotação cultural que tem a expressão de emoções. As características culturais brasileiras, como a hierarquia, o personalismo e a aversão ao conflito direto, (FREITAS, 1997) possibilitam melhor interpretação do discurso dos entrevistados. Para leitores procedentes de outras culturas muitas expressões e opiniões podem não ser plenamente compreendidas.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Durante a condução da pesquisa com os quinze gerentes médios da área de Recursos Humanos foi possível identificar quatro contextos que indicam alguma relação ao surgimento das mais diversas emoções.

O primeiro nível surge a partir da própria pessoa; valores, características e circunstâncias individuais que afetam o aparecimento de sentimentos, bem como de suas manifestações ou disfarces. A segunda instância geradora de emoções reside nos contextos situacionais que ocorrem no dia-a-dia do trabalho e nas atribuições específicas do cargo ocupado. Já a terceira fonte potencial precipitadora de emoções é o próprio contexto institucional das empresas e suas culturas e valores únicos, conjunturas que poderão estimular ou reprimir sentimentos e suas expressões. Por último, há o macro contexto, englobando as atuais relações de trabalho, bem como questões culturais mais amplas. O modelo a seguir ilustra o exposto:

Figura 1 – Modelo de contextos catalisadores de emoções no trabalho



Importante ressaltar que embora muitas vezes haja, em determinadas partes da análise das entrevistas, citações referentes ao número de vezes que um fenômeno foi percebido, tal forma de apresentação não constitui prova matemática ou tem a intenção de indicar qualquer representatividade estatística do evento, tratando-se apenas de uma opção por esse estilo de escrita.

4.1 CARACTERÍSTICAS E CIRCUNSTÂNCIAS INDIVIDUAIS

As características pessoais como idade, gênero, formação educacional e tempo de experiência profissional resultam em diferentes maneiras de lidar com as emoções no ambiente de trabalho. Naturalmente, todas as questões relacionadas à personalidade também contribuem de forma significativa para como cada indivíduo trata matérias emocionais, não apenas no âmbito corporativo, mas também no particular. Adicionalmente, os valores pessoais possuem um papel igualmente importante para o tema.

Desta forma, o primeiro nível de análise das entrevistas leva em consideração as características demográficas, as individuais e os valores mencionados pelos sujeitos pesquisados para apreender como estes lidam com suas emoções dentro do ambiente de trabalho.

4.1.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

Os sujeitos entrevistados formam um grupo com semelhanças em termos de formação profissional, gênero e faixa etária, conforme tabela a seguir:

Quadro 2 – Características demográficas

Referência	Gênero	Idade	Formação	Especialização
Ent. 1	Feminino	35 anos	Psicóloga	Gestão de Pessoas
Ent. 2	Feminino	35 anos	Psicóloga	-
Ent. 3	Feminino	33 anos	Psicóloga	Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento, Gestão de Negócios
Ent. 4	Feminino	37 anos	Psicóloga	Gestão de RH
Ent. 5	Feminino	36 anos	Psicóloga	Psicologia da Gestalt, Administração
Ent. 6	Masculino	42 anos	Administrador	MBA Executivo
Ent. 7	Feminino	38 anos	Psicóloga	Gestão de RH, Direito do Trabalho e Processo Trabalhista
Ent. 8	Feminino	36 anos	Economista	-
Ent. 9	Masculino	54 anos	Administrador	Recursos Humanos
Ent. 10	Feminino	36 anos	Psicóloga	Gestão de Negócios, Marketing
Ent. 11	Feminino	28 anos	Psicóloga	-
Ent. 12	Feminino	44 anos	Psicóloga	Varejo, Projetos em RH
Ent. 13	Feminino	35 anos	Psicóloga	Gestão
Ent. 14	Feminino	30 anos	Psicóloga	RH, Gestão
Ent. 15	Feminino	51 anos	Administradora	Gestão de Negócios, Qualidade Total

Em suma, o grupo pesquisado é composto por 15 pessoas, sendo 13 mulheres e dois homens. Em termos de formação profissional há 11 psicólogas, três administradores e uma economista. A faixa etária dos entrevistados situa-se entre 28 e 54 anos, tendo um maior número de sujeitos (10) na faixa dos 30 anos.

Muitos entrevistados cursaram MBA's e pós-graduações após a formação universitária, entre estes estão: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento, Gestão de Negócios, Gestão de RH, Administração de Empresas, MBA Executivo, Direito do Trabalho e Processo Trabalhista, Marketing, Varejo, Projetos e Qualidade Total.

As descrições dos departamentos de Recursos Humanos feitas pelos indivíduos pesquisados mostram setores repletos de mulheres, com poucos homens ocupando posições nesta área. A própria diferença entre o número de homens e mulheres entrevistados parece confirmar esse desequilíbrio.

Como o gênero feminino possui uma maior capacidade de expressividade emocional em geral (KRING e GORDON, 1998), em sua maioria, as entrevistas realizadas compõem ricos relatos da sensibilidade feminina. Além disso, com uma maioria de psicólogas, as experiências foram relatadas por interlocutoras com aguçada percepção e grande capacidade de analisar pessoas.

4.1.2 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS

O gosto por lidar com pessoas, a valorização da firmeza e assertividade, a necessidade de ser querido por todos e o uso de energia para a realização das atribuições diárias foram relatos comuns a mais de um dos gerentes médios entrevistados.

Gosto por cuidar de pessoas: Gostar de lidar, cuidar e ajudar pessoas foi o traço mais freqüentemente identificado e que, naturalmente, é o motivo que leva estes sujeitos a trabalharem com gente, dando apoio e auxílio ao seu desenvolvimento. Esta habilidade e prazer em cuidar e estar sempre no meio de pessoas, que fundamentou a opção da carreira em Recursos Humanos, permanece

como a essência do prazer no trabalho até hoje. A citação a seguir é bastante ilustrativa:

Eu fiz uma opção na minha carreira e essa essência eu jamais vou perder. Eu entendo todos os movimentos corporativos, eu entendo todas as contenções de custos, eu entendo todas as crises que o mundo passa, eu entendo tudo. Agora, eu não posso deixar de cuidar da essência da minha função, que é cuidar de gente. E essas são plenamente possíveis de andarem juntas. (...) E cuidar dessas pessoas e estar junto dessas pessoas é que é o grande mote da minha carreira. Então, sem dúvida nenhuma, é o que eu mais gosto de fazer. (E6)

Firmeza & assertividade: Em contrapartida, esse gosto por lidar com pessoas não impede que os indivíduos entrevistados valorizem e usem a assertividade e a firmeza ao se comunicarem com seus pares, subordinados e até com instâncias superiores. Essa objetividade é considerada necessária e adequada ao ambiente corporativo, mesmo não sendo bem vista em muitas situações. Ser assertivo e ir direto ao ponto pode ser interpretado como agressividade e se tornar um gatilho gerador de emoção principalmente para aqueles que hierarquicamente estão abaixo dos gerentes médios que adotam essa postura. Portanto, o grupo pesquisado, em geral, entende que é preciso ter cuidado no uso da objetividade; mas a apreciação mais comum é de que este traço é muito mais uma qualidade entre os gestores que um aspecto a ser melhorado.

...e, u recebo isso como feedback até da minha equipe, de que eu sou uma pessoa muito assertiva em algumas coisas. Eu vou direto ao ponto para falar e às vezes isso parece ser algo muito, muito rude em algumas coisas. (E5)

Abdicação à necessidade de ser querido: Por serem pessoas que gostam de pessoas, três dentre o grupo de 15 entrevistados, citaram que a necessidade de agradar e ser querido por todos já os acometeu em algum período da trajetória profissional. Esses relatos vieram vinculados a um sentimento de frustração de não conseguirem tal proeza e do posterior aprendizado de que é algo impossível de ser alcançado.

...à princípio pra mim, eu não preciso, ninguém precisa me adorar. Isso também foi uma coisa que a vida me ensinou e que a trajetória profissional me ensinou. Eu desisti de ser querido por todos, desisti. (E6)

Energia: Em termos de traços individuais, outro aspecto mencionado refere-se à energia e à vontade de fazer as coisas acontecerem. Interessante ressaltar que

essa característica é vista tanto como positiva quanto negativa. No lado positivo, a grande vontade de empreender, também chamada de “gana”, carrega grande carga motivacional e realizadora. Entretanto, o gasto excessivo de energia também pode se transformar em estresse e consumir toda a força empenhada, gerando um enorme desgaste para o indivíduo enérgico. Os exemplos a seguir demonstram os dois lados da energia: o produtivo que estimula e motiva e o contraproducente do excesso de energia gasta:

...eu me vejo com muita energia, com muita vontade. Eu acho que eu brilho, eu acho que eu tenho luz, acho eu tenho uma boa energia, eu gosto do meu trabalho. Tenho muita vontade, acho que é uma energia do bem, parece raio de sol, que é uma energia boa, que faz bem. E eu me vejo assim hoje com muita vontade, com muita coisa boa pela frente, com uma luz muito positiva. Disposição, criatividade, inovação. (...) Eu to num momento muito bom, muito bacana da minha vida. E eu tenho muito que comemorar. (E3)

Eu gasto muito a minha energia aqui, eu gasto muito, muito, muito mesmo. (...) Eu queria gastar muito menos, mas é que eu sou bem estressada. Então, o estresse consome muito a minha energia. Se eu soubesse ficar menos... colocar menos emoção, ficar menos estressada, eu acho que seria melhor. (E14)

4.1.3 ADMINISTRANDO EMOÇÕES

Pela idade e cargo dos entrevistados entende-se que a maioria está em pleno crescimento profissional, tendo aproximadamente 10 anos de experiência dentro de organizações. Assim sendo, todos os que compõem o grupo entrevistado já tiveram um razoável período de tempo para perceberem o macro-ambiente que “determina” o cenário corporativo em geral e as regras de conduta comumente implícitas a ele. No entanto, essa trajetória corporativa prévia não garante uma caminhada totalmente sem percalços. Neste contexto, a maturidade é citada como a maior aliada do gerente médio de RH.

Maturidade: Grande parte dos entrevistados percebe a passagem do tempo e sua própria experiência como facilitadores no trato com questões de diversas naturezas no trabalho. Assim, a maturidade é altamente valorizada. Ela é citada como a maior amenizadora de dilemas e conflitos, geradora de paciência, instrumento para a liderança de equipes e suporte para a tomada de decisão.

Nas dez entrevistas em que o tema da maturidade é abordado, o termo é relacionado a conceitos como força, postura, segurança, frieza, objetividade, discernimento, auto-conhecimento e até mesmo sobrevivência.

A experiência de vida profissional e pessoal parece servir como um escudo protetor ou uma armadura que impede que os ataques de fora atinjam quem a detém. A pessoa madura chora menos, se magoa menos e produz mais por perder menos tempo com questões pequenas e irrelevantes. O relato parcial de uma entrevista demonstra esse conceito com bastante clareza:

Eu sou muito mais forte hoje. Já chorei muito mais em outras empresas e hoje eu vejo como era idiota. Eram coisas muito pequenas. Hoje eu tenho uma leitura muito diferente. Então, para me tirar do sério hoje, tem que, tem que xingar a minha mãe e me dar soco na cara. Eu não fico mais magoada com as coisas. Daqui a cinco minutos ele vai falar comigo como se nada tivesse acontecido, pra que eu vou ficar magoada? Vou gastar tempo. Não tem necessidade, não tem necessidade. Você tem que lidar com isso. (E13)

Outras vantagens do amadurecimento incluem: a compreensão de que o outro é diferente e que, portanto, nem sempre irá atender às suas expectativas, a capacidade de receber críticas e a escolha do momento certo e válido para se posicionar e se expor. Todas essas vantagens foram resumidas pela palavra lucidez pelo entrevistado 6. Como resultado tem-se uma maior habilidade para lidar com adversidades e a diminuição do impacto dos problemas enfrentados, o que torna o trabalho menos pesado e frustrante.

A maturidade emocional também é mencionada. Quanto mais emocionalmente maduro um profissional é, mais ele consegue filtrar o nível de pressão que recebe. Portanto, a maturidade age também como uma espécie de filtro da pressão recebida e propicia a distinção entre as batalhas que valem e as que não valem a pena entrar. O gerente médio maduro tem domínio emocional inclusive para entender que a situação em que se encontra é difícil, mas passageira.

Eu acho que existe maturidade até para isso, para você saber que está difícil, mas vai passar. (E14)

A capacidade de distinguir o que é uma questão sua e o que é do outro também é, em grande parte, fruto da experiência, ou seja, da maturidade pessoal e profissional. O discernimento para desconsiderar comentários dos outros que

poderiam gerar emoções negativas, ajudam a minimizar o impacto potencial caso a mensagem fosse recebida como pessoal. Os fragmentos reproduzidos a seguir mostram essa competência em identificar o que é do outro, reduzindo o saldo emocional contraproducente:

Às vezes, você toma uma porrada que você olha e fala assim 'não tem nada a ver comigo, não tem nada a ver comigo'. Aí, você tem que parar e ler, a pessoa tá ali gritando com você? 'Ah, tá, não tem nada a ver comigo, ela está desabafando'. Isso é uma coisa que me incomoda um pouco porque às vezes, você não está a fim de ouvir coisas que não tem a ver com você. (E13)

...eu me comunico com as pessoas no trabalho com respeito e quando alguém falta ao respeito comigo eu não me sinto violentada, essa é a questão. Eu acho que a falta de respeito para algumas pessoas soa como uma agressão, um desrespeito. Eu não me sinto violentada, eu acho aquilo um absurdo, (...) eu sei que não sou isso que ele está me xingando, o problema é ele, não sou eu. Ele pode falar o que ele quiser. (E5)

Mesmo enaltecendo o valor e os frutos da experiência de vida profissional, a maioria dos sujeitos ainda reconhece que a maturidade não lhes garante uma vida profissional sem turbulência. Uma das entrevistadas ainda se considera inocente, sem a malícia suficiente para lidar com algumas situações típicas do mundo empresarial. Outro relata que continua levando “pancadas” que o abalam emocionalmente e credita tais episódios ao fato de continuar acreditando nas pessoas.

Concretamente, o aprendizado obtido entre erros e acertos no ambiente corporativo se transforma em diversas estratégias adotadas pela média gerência pesquisada.

Estratégias de administração da emoção: Gross (2002) classifica as estratégias emocionais como “Regulação Antecedentes”, quando agem de forma a evitar que as reações sejam acionadas ou “Regulação das Respostas”, que atuam de modo a suavizar as reações que já foram ativadas. Dentre os relatos dos entrevistados sobre as estratégias usadas para administrar as próprias emoções ou auxiliar terceiros a lidar com as suas, a grande maioria das citações se encaixa na categoria “Regulação de Resposta” de acordo com a classificação de Gross (2002).

Nas entrevistas, estratégias de controle, repressão e retirada referidas por Gross (200) foram citadas como tendo sido utilizadas para evitar o confronto e a

expressão do verdadeiro sentimento instalado. Ações como respirar de forma profunda, tomar uma água, ir ao banheiro ou conter / engolir o que se sente estão entre as táticas utilizadas.

- **Controle:** Pela teoria de Gross (2002) as estratégias de regulação servem para ajustar as reações, tornando as mesmas adequadas aos objetivos de cada um, de forma a se encaixar dentro do que é considerado apropriado cultural e socialmente. O relato mais significativo de auto-controle está reproduzido a seguir:

Imagina um cara de recursos humanos confrontando? E às vezes o outro põe dedo, aponta, grita e diz que não vai fazer. Eu já tive vontade de voar em cima de um, essa é a grande realidade. Eu vivi uma situação aqui que já estava de um jeito, te juro por Deus que a minha vontade era dar uma porrada nele, te juro. Mas eu pensei: 'não vou fazer'. E pedi a Deus: 'me dá controle', Porque se eu confrontasse com ele seria o pior desfecho. (E6)

Pelas entrevistas também é possível perceber que a capacidade de dissimular o que se sente pode e deve ser aprimorado com o tempo e esse maior auto-controle é admirado e almejado. E quanto mais alto o cargo, maior é a necessidade de controle.

E ele se controla muito bem, porque no nível dele tem muito filho da mãe e ele tem uma inteligência emocional muito grande. Às vezes você vê que o cara chega perto de mandar ele tomar naquele lugar, mas ele tem um equilíbrio emocional pra lidar com isso fantástico. (E2)

Equilíbrio ou inteligência emocional foram termos recorrentes utilizados em referência à capacidade de se controlar. “Inteligência Emocional” é um livro de Daniel Goleman (2001), que popularizou uma teoria proposta por Howard Gardner que busca redefinir o que é ser inteligente⁴ Nesta obra, o autor destaca o valor à administração de emoções como atributo a ser desenvolvido tanto quanto a busca por um elevado coeficiente de inteligência racional.

- **Repressão:** A contenção forçada da expressão de sentimentos intensos é o que está sendo denominado de repressão. O controle seria utilizado em

⁴ Em 1983 Howard Gardner lança sua obra “Frames of Mind”, defendendo a idéia de que todos possuem sete tipos de inteligência: lingüística, lógica-matemática, espacial, musical, corporal, intrapessoal e interpessoal. Em 1990 Peter Salovey e John D. Mayer propõem o primeiro modelo de inteligência emocional em “Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality”.

situações mais brandas, a repressão em circunstâncias extremas em que a estratégia de controle não foi capaz de administrar. Refrear o choro ou tentar dominar a demonstração de um sentimento que já está sendo manifestado através de outros sinais visíveis são exemplos da estratégia de repressão. Naturalmente, toda essa emoção que já está na superfície, a ponto de explodir, precisa ser liberada em algum momento e local. E em diversas situações, o choro bravamente contido é extravasado nos banheiros das empresas, que acabam desempenhando o papel de bastidores do palco organizacional, onde os atores interpretam personagens frios e racionais apenas na frente da platéia.

... muita gente prende e muita gente vai pro banheiro chorar aqui. A pessoa chega no limite. (E13)

O emocional é o emocional. Às vezes você está ali dentro e tem que segurar. Às vezes, você até respira [respiração profunda]. Eu tenho uma técnica também, se me dá vontade de chorar eu falo assim: 'me dá licença?'. Aí eu saio, choro em algum lugar e também depois eu volto. 'Vou ao toalete'. (E15)

- **Retirada:** Retirar-se de um ambiente conflituoso também pode ser categorizado como estratégia de Regulação de Resposta, já que a emoção parece já ter sido ativada e a retirada é uma simples maneira de evitar sua expressão. Três entrevistados comentaram terem usado essa estratégia de se levantar, anunciar estarem deixando o ambiente e sair. Em sua totalidade, essas retiradas foram feitas de reuniões em virtude de terem tomado rumos diferentes do esperado, tornando-se situações desagradáveis em que o entrevistado percebia que não havia como continuar uma conversa no clima instalado e entendeu ser mais prudente continuar o assunto em momento mais calmo. A opção por encerrar a discussão ou conflito normalmente é uma escolha extrema, tomada após uma avaliação das demais alternativas. A passagem a seguir demonstra as diversas considerações feitas antes de se optar pela retirada:

Porque eu poderia ter tido três atitudes: uma era acatar tudo, mas eu não ia me sentir bem, porque eu também não concordava, a segunda era brigar e aí eu ia ficar brigando, brigando, brigando, brigando. A terceira era essa, a gente parou e continuou num momento em que havia condição. Eu acho que foi uma decisão acertada, mas na hora eu me senti muito mal. (E3)

Em geral, o relato da reação daqueles que tiveram sua reunião interrompida pela saída dos sujeitos pesquisados foi de surpresa. Isso pode indicar que no contexto organizacional tal atitude não é tão comum. Possivelmente, as pessoas preferem enfrentar ou reprimir os sentimentos a tomarem consciência de que naquele momento não farão mais progressos e só terão maiores prejuízos se insistirem em discutir o tema polêmico. Mais uma vez a maturidade é mencionada como a base para a decisão de se retirar.

Curioso notar que dos que comentaram que usam a retirada para prevenir conflitos, uma delas não percebe em si nenhum sentimento anterior à decisão de sair. Neste caso, há indícios de que a profissional em questão esteja usando a estratégia de Regulação Antecedente, que age evitando que as reações sequer sejam acionadas (GROSS, 2002). O trecho a seguir sugere o exposto:

Eu não me altero (risos). Essa é uma pergunta que uma vez um gerente me fez. 'Pra onde vai a sua raiva, você não tem raiva das pessoas?' Claro que eu tenho (risos). (...) Mas quando eu começo a ver uma coisa assim, aquilo pra mim é tão óbvio que já virou baderna, que aquilo não precisa existir. Já que não precisa existir e já que a gente não vai chegar a lugar nenhum eu me sinto até no dever de acabar com o assunto. (...) E eu acabo com o assunto me retirando. Porque eu acho que eu tenho um tempo precioso, eu tenho 500 milhões de outras coisas pra fazer (...) eu não vou ficar uma hora e meia no ar, numa discussão que não vai levar a lugar nenhum. (E5)

- **Desabafo:** Apenas uma entrevistada citou o desabafo como uma forma usada para lidar com as emoções do cotidiano corporativo. Para ela, “colocar para fora” o que se sente e de forma imediata, independente com quem seja, é fundamental para que ela se sinta aliviada e tenha uma noite tranqüila. Essa forma de agir e de lidar com a transparência é também estimulada por ela junto aos integrantes de sua equipe.

Eu sou uma pessoa que não consigo levar pra casa nada engasgado na minha goela, eu tenho que falar. Pode ser com meu chefe, com quem for. Com o chefe tem vezes que você não consegue, mas eu vou achar uma forma de falar isso. Eu não consigo ficar com isso aqui, (...) eu não fico uma noite sem dormir, isso não existe. (...) Então, eu tenho que botar isso pra fora de alguma forma, ou vai ser com amigo, ou eu posso chorar em casa, mas eu vou dormir tranquilamente. Ou eu vou falar com a pessoa. Eu preciso falar com a pessoa 'não gostei disso'. Aí, é um alívio pra mim. Ela pode não concordar, mas eu disse o que eu achava. (E13)

Empatia: Uma maneira de se precaver e saber a forma de lidar com as pessoas é desenvolver a capacidade de identificar as emoções pelas quais os outros estão passando. No caso de instâncias hierarquicamente superiores essa “leitura” de sinais expressos na fisionomia e atitudes serve para saber se é o melhor momento para tratar de algum assunto delicado ou de grande importância. Com relação aos membros da equipe o interesse em decifrar os sinais emocionais está baseado na importância que estes profissionais pesquisados dão às pessoas em geral. Mas há também objetivos de gestão, como zelar pelo ambiente do departamento e sua produtividade.

Os sinais percebidos pelos sujeitos pesquisados indicando que algo não está dentro da normalidade com seus superiores ou equipe são: expressões faciais (especialmente o olhar), humor, tom de voz, comportamentos de reclusão ou agitação fora do comum, atrasos na entrega de determinados trabalhos, agressividade no trato, gestos e até mesmo tom da pele. A grande convivência ajuda bastante na tarefa de interpretação de elementos subjetivos. Aliado a isso a atividade de RH aguça a sensibilidade, desenvolvendo uma maior capacidade de decodificação dos seres humanos, especialmente no contexto corporativo. Seguem dois exemplos da interpretação de alguns sinais dados pelos chefes de dois dos gerentes entrevistados:

Só pelo tchau dele, depois de quase dois anos de convivência eu já sei mais ou menos como ele está. Já sei quando é um bom momento pra falar com ele, quando não é um bom momento, se ele está bem, se ele não está. Se ele está falando piada ou não está, qual a cor dele, como ele está tratando a secretária, se ele está correndo. Eu já me entendo com ele... Quando ele está muito bravo ele fica vermelho. E quando ele está vermelho, eu nem falo com ele, mantenho distância. (E2)

...você tem que conhecer um pouco a pessoa, você tem que entender como é que está o humor dela naquele dia. Se eu vou aprovar alguma coisa com a minha chefe, eu me preocupo com o humor dela naquele dia, se é um bom assunto para se tratar. A mesma coisa com o presidente. Tem momentos que a gente tem que recuar, tem momentos que eu vou ter que bater. Você tem que perceber isso, você tem que começar a aprender isso. Aqui você vai aprendendo no acerto e no erro. (E13)

Quando há um problema afetando emocionalmente um ou mais integrante da equipe, praticamente todos os gerentes disseram ser relativamente fácil de identificar e têm como atitude chamar o funcionário para conversar a respeito.

4.1.4 VALORES

É possível perceber certos valores comuns em meio aos relatos dos sujeitos entrevistados. Dentre estes, destacam-se a importância de trabalhar feliz, o grande comprometimento com o trabalho e a valorização tanto do aprendizado quanto do crescimento profissional.

Importância de trabalhar feliz: No grupo de 15 pessoas, nove falaram sobre a importância de se trabalhar feliz. Para estes, não valeria à pena ir trabalhar se não pudessem ser felizes no ambiente corporativo. O contentamento com as atividades que realizam, com a equipe a eles subordinada, com a instância superior e com a própria empresa são fundamentais para que permaneçam onde estão. Os testemunhos a seguir ratificam essa situação:

De verdade, eu acho que eu não conseguiria trabalhar em um lugar em que eu não estivesse feliz. (E1)

O dinheiro é bom, ótimo, maravilhoso, paga as minhas contas, mas eu tenho que estar feliz aqui. Às vezes eu vou preferir ganhar menos se eu estiver mais feliz. A felicidade pra mim conta muito... (E13)

Como sinalizado nessa última citação, a valorização da felicidade é muitas vezes colocada acima de condições financeiras mais favoráveis. Assim, o recebimento convites para ganharem um salário bem acima do recebido na época da proposta foi rejeitado por duas entrevistadas. A justificativa dada para tal atitude seguiu a linha da satisfação que sentem em trabalhar na empresa em que estavam e de que muitas vezes uma remuneração maior não paga a qualidade de vida que estas pessoas detêm. Curioso notar que em ambos os casos as protagonistas dessas histórias eram pessoas que trabalham há mais de oito anos na mesma instituição. Esse longo tempo de carreira em um mesmo lugar indica que essas profissionais estão bastante habituadas com as políticas, cultura e rotina da empresa.

Nestes casos, o que rege a escolha das duas profissionais de permanecerem em seus empregos, possivelmente, tem relação com a situação confortável e satisfatória que essas gerentes já alcançaram, tendo obtido respeito e construído uma boa vida profissional. A troca por um emprego em uma empresa desconhecida acarretaria, portanto, num alto custo de mudança emocional.

As duas entrevistadas que foram convidadas por outras empresas falaram o seguinte:

Olha, não tem dinheiro no mundo que me pague pra sair da qualidade de vida que eu tenho hoje e ir trabalhar com alguém que vai debochar de mim... Não tem preço, não tem. Eu dei preferência ao respeito. Você se sentir bem onde você está, acho que já é um salário. Já faz parte da remuneração. (E7)

Com relação à proposta que eu recebi para aquela outra empresa, eu vi que a chance era de eu ficar ali muito mais infeliz. Porque, na realidade, eu não estou infeliz, eu estou feliz hoje. Os momentos de infelicidade, que eu acho até muito pesado usar esse termo, acontecem espaçadamente. (E8)

Vale ressaltar que perguntas sobre felicidade não fizeram parte do roteiro das entrevistas, sendo um tópico que emergiu em diversos relatos, fazendo-se importante o registro nesta fase de análise. Pelas narrativas envolvendo o termo felicidade, este é relacionado a conceitos como qualidade de vida, respeito, confiança, liberdade, autonomia e adaptação.

Comprometimento⁵: A seriedade e o compromisso com o trabalho foram qualidades que quatro dos indivíduos do grupo pesquisado relataram possuírem. As palavras “doação” e “envolvimento” também foram usadas com a mesma conotação. Além de se comprometerem com a empresa, com a equipe ou com a atividade que realizam, há quem se comprometa consigo, destacando que a referida doação usada no trabalho está, na verdade, a seu próprio serviço. Tal citação está a seguir:

... eu me dão bastante no trabalho. O lado bom é que eu não sinto que eu trabalho para uma empresa ou que eu trabalho para meu chefe, eu sinto que eu trabalho para mim. Eu tenho noção de quem paga o meu salário, mas emocionalmente eu trabalho muito pra mim. Eu quero, eu gosto, eu tenho minhas ambições, tenho minhas ambições de aprendizado, ambições financeiras ou de chegar em um lugar x e ganhar um salário y. (E14)

Essa perspectiva de se trabalhar para si mesmo é um dos aspectos do novo modelo de relações de trabalho denominado de “Terceiro Espírito do Capitalismo” por Boltanski e Chiapello (2005), que surge pela necessidade de uma maior independência do empregado, dentre vários outros estímulos.

Interessante pontuar que o discurso de quem declara trabalhar para si é bastante benéfico às empresas, que, nestes casos, não exercem o controle externo

⁵ Apesar de no presente trabalho estarem sendo tratadas como semelhantes, no campo teórico as temáticas que versam sobre comprometimento organizacional ou comprometimento com carreira seguem linhas distintas.

sobre aquele funcionário. Dentro dessa lógica, as exigências quanto à desempenho, resultados, carga horária e atingimento de metas são internalizadas pelo empregado. E em decorrência disso, há um alinhamento de objetivos: a empresa tem sua demanda de trabalho atendida, sem atuar ou ser vista como algoz e o colaborador não se sente explorado.

Uma grande importância ao trabalho desafiador e que ofereça oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional também estão contidas no mesmo movimento responsável por grandes mudanças no relacionamento entre empregados e empresas (CAPELLI, 1999). A busca por tais atributos no ambiente de trabalho também surgiu em algumas entrevistas.

Crescimento profissional / aprendizado: No exercício da profissão alguns entrevistados ressaltaram que apreciam a oportunidade de aprenderem e se desenvolverem profissionalmente. A autonomia e a importância da área de RH para algumas empresas são os aspectos citados como responsáveis por promoverem os mais diversos aprendizados e possibilitarem a criação de novas formas de executar tarefas cotidianas.

4.2 CONTEXTO SITUACIONAL

As situações que acontecem no dia-a-dia de uma empresa são potenciais determinantes de ocorrências emocionais de várias naturezas. As peculiaridades do cargo ocupado e suas responsabilidades e atribuições, os relacionamentos interpessoais e os diversos eventos críticos que ocorrem diariamente nos domínios de uma empresa, setor ou mesmo recinto mostram-se como rica fonte geradora de emoção.

4.2.1 CARACTERÍSTICAS DO CARGO

Todos os pesquisados ocupam cargos de Supervisão, Coordenação ou Gerência na área de Recursos Humanos, seja com um foco em Projetos, Recrutamento e Seleção, Treinamento ou todos os subsistemas de RH. O tempo em que estão trabalhando na mesma empresa (não necessariamente na mesma função) estende-se entre seis meses a dez anos, com um maior número de sujeitos concentrados entre um e meio a dois anos. O número de integrantes em suas equipes varia de uma a 15 pessoas, havendo um maior número reunido na faixa de duas a cinco pessoas.

Quadro 3 – Características do cargo

Referência	Cargo	Tempo na Empresa	Nº pessoas diretas em RH
Ent. 1	Supervisora de Recursos Humanos	4 anos	5 pessoas
Ent. 2	Gerente de Recursos Humanos	2 anos	2 pessoas
Ent. 3	Coordenadora de Desenvolvimento de Recursos Humanos	6,5 anos	6 pessoas
Ent. 4	Gerente de Treinamento e Desenvolvimento Corporativo	1,5 anos	2 pessoas
Ent. 5	Gerente de Treinamento e Desenvolvimento	1 ano	5 pessoas
Ent. 6	Gerente Corporativo de DHO	1,5 anos	8 pessoas
Ent. 7	Gerente de Recursos Humanos	10 anos	4 pessoas
Ent. 8	Coordenadora de Projetos	8 anos	3 pessoas
Ent. 9	Gerente de Planejamento de Desenvolvimento de RH	8 anos	15 pessoas
Ent. 10	Gerente Sênior de Recursos Humanos	2 anos	4 pessoas
Ent. 11	Coordenadora de Recursos Humanos	2 anos	2 pessoas
Ent. 12	Gerente de Recursos Humanos	0,5 ano	1 pessoa
Ent. 13	Gerente de Recrutamento e Seleção	5 anos	3 pessoas
Ent. 14	Gerente de Desenvolvimento de RH	1,5 anos	2 pessoas
Ent. 15	Gerente de Desenvolvimento de Pessoas	5 anos	10 pessoas

Funções e Responsabilidades: A área de Recursos Humanos de uma organização, com exceção de empresas de consultoria de RH, normalmente desempenha uma função meio e não a atividade fim daquela corporação. Assim sendo, o RH funciona como um departamento de suporte, dando apoio, assistência e orientação aos demais núcleos de uma companhia. Desta forma, por mais diversa que sejam as funções exercidas pelos indivíduos do grupo pesquisado, o papel que desempenham em comum é o de assistir, zelar e propiciar o desenvolvimento dos funcionários.

Das atividades citadas, destacam-se: recrutamento e seleção, campanhas motivacionais, avaliações de desempenho, pesquisas de clima, projetos de aposentadoria, educação / treinamento, disseminação de informação, desenvolvimento das pessoas, fornecimento de ferramentas para dar *feedback*, programas de estágio, atendimento às necessidades dos funcionários, assessoramento / orientação ao nível gerencial, *coaching*, assistência à saúde, certificações ISO, fornecimento de previdência privada, suporte e formação de líderes e gestores, plano de cargos e salário, entre várias outras. Uma das entrevistadas resumiu suas responsabilidades na empresa da seguinte forma:

Minha missão é proporcionar satisfação, dar um ambiente favorável para os empregados. Além de assessorar toda a diretoria, minha missão é essa, oferecer alguma coisa que dê satisfação (...) é você pensar no futuro... (E15)

Em suma, todo processo que envolva gente, tem a participação do RH. Também pode fazer parte de uma rotina para esses profissionais pesquisados lidar com as questões pessoais e emocionais tanto do presidente, quanto de diretores, subordinados e funcionários em geral. Crises existenciais, crises de idade, dramas pessoais e situações que impactam no dia-a-dia do trabalho são muitas vezes tratados dentro dos departamentos de Recursos Humanos. A descrição a seguir demonstra como isso ocorre:

Muitos vêm aqui e falam sobre o que estão passando. Vira um pouco um consultório, eu tento fazer com que isso não aconteça. Eu tento sempre direcionar para o profissional. Mas quando a pessoa está muito mobilizada, aí tem que deixar, aí não tem como. Até por causa da minha formação [psicóloga], não tem como você não olhar o que está acontecendo ao redor dela. (...) Não é minha responsabilidade direta, mas tem que fazer isso. (E13)

O mais comum é que essa seja uma atividade informal, porém, diferentemente das demais pessoas pesquisadas, uma das entrevistadas declarou que essa atividade de ouvir o funcionário é uma orientação da própria empresa.

É uma orientação da empresa, eu tenho que ouvi-las. Então, eu tenho esse papel. Faz parte. Eu to aprendendo, reaprendendo a ser a psicóloga. (E12)

Intermediação / conciliação: A responsabilidade de um gestor na área de RH, segundo as entrevistas, funciona muito como a de um intermediador não só vertical, entre os anseios do nível operacional e as diretrizes da empresa, mas também horizontal, entre os departamentos. Os relatos a seguir são bastante ilustrativos:

O operacional está muito pra baixo e a estratégia está muito na matriz, então, a gente está o tempo inteiro triangulando essa relação. (E6)

...a principal função que eu tenho é ser mediadora. Eu não posso atender aos anseios da diretoria e tampouco do empregado. Se eu não conseguir fazer um equilíbrio dessa relação, a corda acaba quebrando. Eu acho que o principal é conseguir entender as necessidades dos colaboradores e analisar o que a empresa pode fazer, analisar o custo-benefício das ações que a gente toma e explicar pro trabalhador que muitas vezes aquilo que ele acha que a empresa tem obrigação de dar, ela não tem. (E7)

Em algumas situações, essa conciliação representa operar como um para-raio, mesmo não sendo uma atribuição formal. A atividade começa pelo recebimento de uma grande carga de informações e emoções de todos os lados e é concluída ao se evitar que esse material se transforme em algo prejudicial ao funcionário ou à empresa. A entrevistada a seguir narra como isso ocorre:

Eu faço uma intermediação. A gente sempre tem o papel de intermediar, mas esse papel não é escrito como uma responsabilidade minha, não é uma atribuição formal, mas ele surge pelas pessoas, as pessoas me demandam isso. (...) pequenas denúncias de assédio moral, coisas desse tipo. Porque quando a situação chega nesse ponto, as pessoas vêm até o RH. (...) porque é a área onde as pessoas sabem que existe um cuidado com as pessoas. (...) Eu sou um para-raio de uma certa forma oculta. (E5)

Interessante notar que ao se referir às contribuições da média gerência que passam despercebidas pelos executivos, Huy (2001) cita o atendimento às necessidades emocionais dos empregados como uma atividade exercida pelos gerentes médios e ignorada pelos executivos. Os relatos colhidos na presente pesquisa estão, portanto, dentro da proposta defendida por Huy (2001). Ao levarmos em consideração que o grupo pesquisado é composto por profissionais de recursos

humanos, que têm contato constante com pessoas, esse papel parece ter um destaque ainda maior.

Suporte aos gestores: Outra função que merece destaque pela frequência com que foi citada pelo grupo entrevistado é o de fornecer apoio aos gestores das empresas em que trabalham. Esse suporte vem em vários formatos: contatos freqüentes, orientações, treinamentos, manuais e qualquer tipo de ferramenta para que os gestores possam crescer como líderes. O desenvolvimento das lideranças dentro das empresas é relatado como sendo de grande importância, já que é a partir de pessoas ocupando cargos de gerência que os projetos podem ser disseminados para uma organização inteira.

Esse serviço de consultoria interna ganha valor ainda maior em empresas com líderes jovens que estão coordenando equipes há pouco tempo e ficam inseguros em momentos críticos como conflitos ou demissões. O gerente de RH é consultado e entra em cena para aconselhar e dar orientações de como agir.

Eu faço um trabalho muito de consultoria interna.(...) ...dado que tem alguns gestores que tiveram a primeira experiência profissional aqui, (...) muitas vezes eles têm dúvidas de relacionamento gestor-subordinado, às vezes, primárias. Tem gestor que vai fazer a primeira demissão agora, fica tenso com a situação e procura o RH para se aconselhar, ou entra em conflito direto com o subordinado (...) Para esses gerentes a gente funciona muito dessa maneira. (...) Já fomos procurado por uma equipe de pessoas que estava insatisfeita com a gestão direta e aí a gente acha a melhor maneira de interceder para resolver a questão. (E10)

Apresentações públicas: Uma prática bastante comum aos 15 entrevistados é a de fazer apresentações. Falar em público, seja este composto por dez ou 500 pessoas, aparece como uma atividade bastante corriqueira para esses profissionais. Mais do que isso, tais atuações são valorizadas e apreciadas, uma vez que o perfil profissional desses sujeitos compreende características de extroversão e gosto por lidar com pessoas.

O controle emocional é mais uma vez citado e usado nessas ocasiões. Mesmo sendo algo que é tratado por muitos dos gerentes que relataram casos dessa natureza como natural, útil e agradável de fazer, exposições públicas comumente geram ansiedade e medo em grande parte das pessoas de diversas culturas. Tais sentimentos precisam, então, ser administrados e superados.

Aparentemente, este mecanismo já é dominado por alguns indivíduos do grupo, como fala uma das integrantes:

Na hora de falar eu fico bem, depois me abala mais. Mas na hora não. É um auto-controle. Eu tenho essa coisa do auto-controle forte. Eu entro, subo e falo num palco pra 500 pessoas, 100, 200, não faz a menor diferença. E sem esperar. Eu subo com a maior tranquilidade. (E12)

Além disso, muitas histórias de sucesso contadas aconteceram a partir de boas apresentações.

E aí eu me preparei do dia para noite uma apresentação pro Diretor Executivo para defender que a gente precisava ter esse gasto. (...) E aí eu pensei: eu não posso pensar como as pessoas, eu tenho que pensar com a cabeça de um financeiro. Enfim, em 40 minutos eu fiz uma apresentação de tudo o que a gente já tinha feito, de tudo o que a gente queria implementar, porque queria, que retorno isso iria trazer para a empresa uma vez que ela está investindo dinheiro. E eu consegui vender pra ele. Foi, assim, na hora da reunião, terminando a reunião com tudo aprovado, tudo aprovado.

Exercício das funções: Na execução diária das atividades, algumas propriedades foram ressaltadas. A primeira delas, comentada em três entrevistas, refere-se à ausência de rotina no desempenho das atribuições inerentes ao setor. A conotação positiva dada à falta de atividades rotineiras aparece mais que a conotação negativa. Há dois exemplos a seguir:

Ah, o mais legal daqui é o meu trabalho, cada dia é uma coisa diferente, eu não tenho nada programado, eu não tenho uma área burocrática operacional, então cada dia é um dia completamente diferente do outro. Isso eu acho muito legal. Para mim é o maior desafio ter que aprender coisas novas. Todo dia eu aprendo alguma coisa. (E8)

Eu acho que esse dinamismo, essa coisa de um dia ser muito diferente do outro, para mim, é muito importante, é muito motivador. (E10)

A moderna configuração do trabalho valoriza o novo, o inesperado, a falta de rotina (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2005). Dentro desta perspectiva, a rotina é enfadonha e previsível, sendo um empecilho ao aprendizado e ao desafio, que são características de atividades profissionais exaltadas e almejadas.

Mas nem todos compartilham da mesma opinião. A falta de rotina também é vista como um problema, sendo relacionada à falta de condições de cumprir um planejamento prévio, como indica o trecho da entrevista a seguir:

...a gente procura no dia-a-dia ter alguma rotina, de realizar os projetos, de se ater ao planejamento que a gente costuma fazer no início do ano e que

no decorrer do ano a gente vai desenvolvendo e tocando; mas eu diria que a rotina efetiva é o atendimento às necessidades diárias. São gerentes que chegam pedindo um indicador, pedindo alguma análise (...) Mas a maior parte do tempo realmente é resolvendo problemas que acontecem no dia-a-dia. É gasto no incêndio (E1)

A segunda propriedade citada pelos gerentes no exercício das funções de RH diz respeito à divisão entre o trabalho operacional e o estratégico ou gerencial. De acordo com as entrevistas, atuar somente no gerencial ou estratégico é praticamente impossível. O gerente médio acaba “colocando a mão na massa” e desempenhando atividades operacionais também, principalmente em momentos de desfalque na equipe. Apesar de não ser visto como demérito, o trabalho operacional também não é visto como uma atribuição que provoque prazer, sendo percebida como algo necessário para a conclusão de uma tarefa. Já o trabalho estratégico de pensar, criar, gerir e liderar é considerado essencial; é este tipo de atividade que os motiva e os faz levantar da cama e ir para a empresa todos os dias. Os relatos a seguir passam essa idéia:

...hoje a função de um gerente médio, de um supervisor médio, se confunde muito entre a gestão de pessoas, pensar estrategicamente, gerir o negócio e a operacionalização das tarefas. Se eu tivesse que colocar um percentual sobre as tarefas, talvez eu seja muito mais operacional do que gestora. E até por essa nossa característica de aquisições freqüentes, a gente está sempre meio que atropelando as rotinas. (E1)

Se eu não for estratégico eu não vivo. Apesar de eu não poder deixar de botar a mão no operacional. O operacional, na minha visão, não é demérito nenhum, ele faz parte do processo, mas se eu for um cara só operacional e tiver abaixo uma equipe só operacional, ferrou! Não é essa a proposta eu tenho, a gente trabalha o “O” do organizacional justamente por estar muito próximo da estratégia dos negócios. (E6)

Eu não me incomodo de fazer o operacional, não. Eu só no posso viver com isso. Eu tenho que fazer uma coisa que faça raciocinar e pensar, senão eu não venho feliz para cá para carregar caixa, não. Não venho mesmo. (E13)

Esses diferentes papéis desempenhados pelos gerentes entrevistados estão de acordo com a mudança de função da média gerência demonstrada por Osterman (2009). Com um menor número de pessoas dentro das organizações, os que permanecem recebem uma sobrecarga de trabalho. Assim, na nova configuração os gerentes médios deixam de atuar apenas como comandantes e passam a ter maiores responsabilidades, assumindo uma maior gama de tarefas (DOPSON e STEWART, 1990).

Demissões: Dentre as atividades exercidas pela média gerência da área de RH, comunicar ou realizar demissões sobressai como um grande gatilho gerador de emoção para muitos. Sete dentre os 15 que participaram da pesquisa narraram a dificuldade de executar desligamentos. Por serem profissionais que escolheram a ocupação pelo gosto em lidar com pessoas e terem por característica a preocupação e o cuidado com o outro, é natural que movimentos de desligamentos e redução de quadro os impacte emocionalmente. Expressões como “decisão muito difícil”, “é muito ruim”, “não é tarefa fácil”, “é uma coisa que eu não faço bem”, “negócio muito incômodo”, “processo complicado”, “sofrimento”, “desgaste”, “desconforto” e “momento de tensão” foram usados ao descreverem o ato de demitir funcionários. O depoimento a seguir ilustra essa dificuldade:

Mas é difícil, porque essa pessoa não é só profissional, ela tem uma vida, ela tem uma família, ela tem uma história. E eu às vezes me sinto responsável em dizer: ‘olha, aquilo que você faz de vir pra cá todos os dias, você não vai mais fazer, estou mudando o rumo da sua vida’ É como se eu estivesse decidindo isso. Eu sei que não é, mas de uma certa forma estou dizendo: ‘olha, pra cá você não vem mais’. E isso é ruim. Me deixa mal. (E3)

A preocupação com a família e a estrutura do demitido aparecem como os maiores fatores responsáveis pelos sentimentos negativos envolvidos no ato de despedir um funcionário. O entendimento do impacto que uma demissão representa na vida pessoal do demitido tem um peso para estes profissionais que costumam cuidar e estar sempre no meio de pessoas.

Isso é uma coisa que eu não faço bem (...) demitir pessoas é muito complicado. É necessário, porque às vezes a pessoa realmente não tem performance ou é uma pessoa que desagrega o grupo, uma pessoa que é uma influência ruim. Mas é muito ruim fazer isso. Porque essa pessoa pode não servir entre aspas pro trabalho (...) Mas desligar pessoas é muito ruim, porque eu tenho uma coisa que eu me preocupo muito com família, se vai ficar desempregado ou não vai. (...) tem pessoas que fazem isso com o pé nas costas, depois saem pra almoçar. Mas eu fico muito preocupada com as pessoas (...) eu sempre penso muito no filho. (E5)

...isso é muito ruim de ser feito, porque você não mexe só com o emocional de uma pessoa, você mexe com uma estrutura, muitas vezes uma estrutura familiar, muitas vezes a razão de viver daquela pessoa. Essa é a coisa mais desagradável de ser feita, apesar de fazer parte do contexto. Nada na vida é de graça, você também precisa ter esse lado, faz parte do papel gerencial, mas é muito incômodo. Recentemente eu tive um cara aqui dentro sentado na minha frente falando: ‘pô, me dá qualquer coisa, mas não me manda embora, isso daqui pra mim é a minha vida’. (E6)

Em alguns relatos o entrevistado parece procurar argumentos para racionalizar uma demissão e entendê-la como uma decisão profissional necessária, procurando separar o lado profissional do pessoal. Essa dissonância cognitiva parece ser uma maneira de minimizar o custo emocional de fazer um desligamento e ser de certa forma responsável por acarretar tantos transtornos na vida daquele que está saindo da empresa. Essa tentativa de ser racional pode ser vista no trecho reproduzido a seguir:

...tem que ter a mente corporativa, não pode ser paternalista. 'Ah, mas fulano é legal, mas fulano tem tantos anos de empresa'. Não, como a gente é muito focado em resultado e eu sou cobrada por resultado, se a pessoa não dá resultado..., por melhor que essa pessoa seja eu preciso que ela entregue esse resultado. Se a entrega não é boa, a gente tem que dispensar. (E3)

Outra forma de lidar com a difícil a tarefa de realizar desligamentos, é a distinção que alguns entrevistados fazem dentre as pessoas que saem da empresa. O desligamento de funcionários que não dão resultado, foram desonestos ou foram despedidos por falta de *performance* é realizado com maior facilidade. Isso porque o julgamento negativo do outro parece servir como uma proteção, reduzindo as emoções negativas em sua demissão.

É muito fácil você sentar com alguém e desligar por performance, desligar por qualquer besteirada que a pessoa tenha feito, por uma falta de ética, por exemplo, isso é tranquilo, já perdi às vezes, de quantas vezes eu fiz isso na minha vida. Agora, você desligar por contenção de custo, por crise financeira de mercado, por redução de quadro, pelo próprio resultado de negócios... (E6)

Quando é uma pessoa que realmente tem motivos pra empresa dispensar, que às vezes sacaneou a empresa, fraudou a empresa, realmente esse daí eu não tenho apego. A pessoa que de repente, destratou um cliente, fez o trabalho errado, agiu de má fé. Desse daí eu não tenho pena. Agora, uma pessoa que trabalha bem e, às vezes, por uma situação de momento, tava no momento errado, na hora errada... aí, isso realmente é dose. (E14)

Demitir integrantes da própria equipe ou empregados com os quais o gerente de RH tem maior contato e apreço provoca maior incômodo. O desligamento de membros da própria equipe do gerente é relatado como sendo o mais complicado e, portanto, mais demorado, já que há uma tendência em dar mais chances na tentativa de evitar o episódio. Apesar disso, as três gerentes que postergaram demissões de membros da equipe acham que poderiam ter sido mais eficazes se tivessem agido mais rapidamente. Há dois exemplos a seguir:

Eu demorei muito a desligar uma pessoa da minha equipe, demorei mesmo. Até porque eu queria ter certeza. Eu queria ter o sentimento de que eu fiz tudo o que eu podia fazer. (E14)

Eu demiti uma menina que trabalhava comigo. Foi uma decisão super difícil, porque ela ia se aposentar em cinco anos. Uma mulher, na verdade. E ela tinha uma filha, sustentava a mãe, mas a mulher não dava resultado, (...) eu dava feedbacks constantes a ela, até que teve um dia que eu falei: 'assim não dá, se você não mudar, você vai sair'. E ela não mudou e eu liguei, pedi autorização pro meu chefe imediato e pra fulana, que me deram o maior apoio e eu a demiti. (E2)

O sofrimento e a comoção em fazer demissões de pessoas mais próximas com as quais havia afinidades pessoais também foram relatados. A eminente ruptura do costume de ter contato freqüente com aquela pessoa torna o ato doloroso. O relato que segue é o mais ilustrativo dessa consternação:

Porque ela era uma pessoa que eu almoçava quase todo dia, uma pessoa que a gente acompanha a história. Porque você acompanha as histórias de vida. (...) A gente chorou muito aqui. A equipe toda chorou junto com ela. Eu falei: 'eu tenho que fazer, formalizar aqui um ato, fazer o meu papel, mas você sabe que a gente almoça todo dia, a gente conversa todo dia, eu sei quem é você, confio no seu trabalho, confio em você. Eu to fazendo aqui o papel que alguém deveria fazer e não fez'. E a gente chorou muito. (E15)

Em alguns casos, o gerente de RH procura ajudar o funcionário que está sendo desligado. Fazendo isso, ele busca tirar algo de positivo de uma situação desconfortável. Aproveitar o momento do desligamento para fazer com que o funcionário entenda o motivo da demissão também foi citado como uma oportunidade a ser utilizada, apesar de pouco freqüente.

E eu to correndo atrás pra ver se eu consigo emprego pra ela. (E15)

...não é nem a empresa que me orienta a fazer isso (...). No caso dela o meu compromisso foi dizer porque ela estava sendo desligada (...) foi dizer mais uma vez o que eu já tinha dito no feedback e o que eu achava que ela deveria observar no comportamento dela, nas atitudes dela, pra dali pra frente ela não cometer os mesmos erros em outras empresas. (...) Eu acho que a coisa do desligamento é importante por isso, você precisa deixar aquela pessoa ir pro mercado sabendo porque que ela está sendo desligada. Senão, ela entra no mercado cometendo os mesmos erros. Eu acho que é um compromisso que você tem que ter como gestor. (E5)

Liderar & gerir: Além das funções inerentes à área de RH e toda a interação necessária com grande parte da empresa, o gerente médio também tem a sua própria equipe para liderar. É nesse momento que todo o auxílio e orientação que esses profissionais dão aos gestores dos demais departamentos é colocado em prática pelo próprio gerente de RH.

Alguns acham simples liderar uma equipe e têm prazer nisso, outros entendem essa tarefa como complexa e trabalhosa pela grande demanda de disponibilidade tanto de tempo quanto de energia necessária para realizar a função. Além disso, uma mobilização emocional para se dedicar ao outro também parece ser requerida. A seguir exemplos das duas visões:

...mas é uma equipe legal, tem um bom clima. Eu falo que é uma equipe auto-sustentável. Eu dou o rumo e gerencio, mas elas não precisam de mim pra que as coisas aconteçam. (E3)

Hoje para mim é muito mais fácil liderar uma equipe e cobrar resultados dessa equipe e acompanhar o desenvolvimento. (E10)

...eu acho que é uma atividade difícilima. (...). Se você me perguntar o que me desgasta mais fazendo no seu trabalho, além do que eu te falei de administrar as vaidades e as relações de poder, liderar pessoas também. Não é uma tarefa fácil. (...). Você tem que estar disponível. Você tem que estar disponível no sentido de gostar de fazer aquilo também. Disponibilidade não é só ter tempo na sua agenda pra fazer isso. É você dizer assim: 'olha, eu to com interesse de participar com o seu processo de crescimento, eu me comprometo' (E5)

A gestão de pessoas envolve um trabalho contínuo, exigindo observação e cuidados constantes.

É claro que a equipe você tem que estar sempre vigiando Equipe não é coisa fácil, é uma coisa gostosa de trabalhar, mas também dá trabalho. Canseira. (...) Mas, equipe você tem que estar sempre cuidando, você não pode descuidar um pouquinho. (E15)

A própria formação da equipe exige uma atenção especial. Duas entrevistadas indicaram que de forma intencional buscam montar um time diverso.

...eu tenho que ter uma troca com essas pessoas que eu contrato para trabalhar comigo. Eu sempre tento pegar pessoas completamente diferentes de mim. Para que a gente possa juntos somar e fazer uma coisa legal. Eu não pego ninguém parecido comigo porque eu não me aturo. Se eu não me aturo, eu não consigo ter alguém muito similar (risos). Então, as três pessoas que trabalham comigo são completamente diferentes de gosto, de valores, de tudo. (E13)

Equipe pra mim é complementaridade mesmo. Você não pode ter gente igual, nem quero ter ninguém igual a mim, não. (E15)

Uma outra entrevistada diz procurar candidatos com alguns valores semelhantes aos seus por acreditar serem fundamentais para o bom funcionamento do setor.

Eu tenho que ter uma pessoa que trabalhe comigo que seja parecida comigo. Uma pessoa que produza, uma pessoa que tenha uma imagem legal, que cumpra com a política da empresa, com as regras, porque senão é a minha imagem, a imagem da área que eu sou responsável que fica queimada, e ela que está em jogo. (E2)

Mais uma vez, essa formação ideal representa um longo trabalho não apenas na fase de seleção, mas também e especialmente no desenvolvimento individual.

Cada um é cada um, não é todo mundo a mesma receita. Eu tenho níveis de senioridade diferentes, então, os tratamentos vão ser diferentes nesse sentido. Tem muito da questão de como desenvolvê-los, e aí é um trabalho individual. (E6)

A necessidade de conhecer a equipe para saber onde colocar cada um foi comparado ao trabalho de um técnico de futebol, que precisa conhecer seus jogadores para tirar o melhor proveito de suas competências e minimizar suas deficiências. Neste aspecto há divergência entre visões. Um entrevistado tem a percepção de que as integrantes da sua equipe, apesar de diferentes entre si, possuem atitudes iguais e, por isso, estão aptas a jogar nas 11 posições numa partida de futebol.

Graças a Deus eu diria que a minha equipe é uma pessoa só. Porque ela está de tal forma integrada que todos sempre falam a mesma coisa. Ela é muito coesa no seu ideal, na sua maneira de tratar, nas suas atitudes. Se uma equipe não for assim, você está quebrado. (...) Então, apesar da diferença que existe dentro da equipe, que isso é fantástico, as atitudes e as ações são iguais. É uma equipe que joga muito parecido. Eu não tenho o menor receio de tirar uma pessoa de uma área e colocar em outra área, porque você tem a continuidade, o mesmo discurso. E você gera a possibilidade de mobilidade, todo mundo joga nas 11 posições do jogo. (E9)

A outra entrevistada, que também se valeu da analogia do jogo, entende que cada jogador tem que jogar em uma posição específica.

... é o meu papel conhecer eles de ponta a ponta, não, assim, não conheço todo mundo 100%, mas eu tenho que conhecer no mínimo o perfil de cada um. Porque eu sou praticamente um técnico ali de futebol, de vôlei, seja lá o que for, que sabe aonde pode colocar a peça, aonde pode trocar a peça. Que sabe que essa pessoa é assim e que essa outra eu não posso colocar pra negociar com esse cliente porque ela é explosiva e vai dar na cara dele, essa aqui eu posso botar, então eu tenho que pensar (...) eu tenho que fazer esse papel, eu tenho que ter elas muito bem. (E5)

Os estilos de gestão mencionados como preferidos e adotados foram: descentralizador, participativo, construtivista, transparente, verdadeiro e que

valorizam e concedem a liberdade e a autonomia. Pequenos trechos representativos de cada adjetivo qualificador do estilo de liderança estão a seguir:

Descentralizador: *Eu sou muito aberta, eu não sou nem um pouco centralizadora. (E13)*

Participativo: *Eu nunca me mantive muito na posição de chefe, sempre fui muito participativa, sempre dividi muito os problemas. (E1)*

Construtivista: *Eu tenho um modelo de gestão muito de parceria, eu não sou um modelo de gestão de entrar com o pé na porta e tal. Até porque se fosse eu não estaria vivo aqui dentro. Mas eu sou muito de construir. (E6)*

Transparente & Verdadeiro: *O relacionamento é sempre dessa forma, sempre com muita transparência, muito diálogo. Sempre que eu recebo uma informação que pode ser transmitida eu procuro transmitir porque eu acho importante que o pessoal saiba pra onde é que os negócios da empresa estão indo, o que pode se feito, de que forma cada um pode ajudar, então isso é legal. (E1)*

Eu sempre trabalho com eles muito com a verdade. Eu acho que a verdade é fundamental. Errou? Me fala. Eu vou reclamar, eu vou chamar a atenção, não tenha dúvida disso, mas eu preciso saber a verdade, eu não trabalho em mentiras, nem inverdades. Não trabalho dessa maneira. (E7)

Concedendo liberdade e autonomia: *Eu gosto muito de deixar a pessoa livre, eu acho que cada um é responsável por si... (E11)*

Da mesma maneira que eu gosto de ser autônoma e que as pessoas confiem no meu trabalho, eu faço exatamente a mesma coisa. Então, eles têm muita autonomia. Eu não gosto que fiquem me perguntando a toda hora, detesto, porque eu acho que nessa altura do campeonato as pessoas têm que ter direcionamento e não aquela coisa cri-cri ali atrás. Quando existe algo que eu não goste, vou sentar e conversar. (E4)

Naturalmente, esses gestores que se orgulham da maneira com que lideraram, condenam estilos de liderança que estimulam a competitividade, reforçam a hierarquia e fazem uso medo para gerirem seus subordinados. Tais críticas originam-se tanto de uma avaliação atual, a partir da observação dos gerentes de outros departamentos, quanto de situações passadas, ao recordarem como foram tratados quando ocupavam a posição de liderados. Assim sendo, os sujeitos entrevistados julgam ter uma boa noção do que não ser ou não fazer em termos de gerenciamento de pessoas.

Eu infelizmente já tive experiências negativas com superior, com o chefe. E eu aprendi como não ser. Eu posso não saber como ser, mas eu sei como não ser. (E7)

...tem líder que tem espírito desagregador, que acha que esse modelo de gestão é o modelo da década de 70, da época dos militares. Você tinha que fazer a gestão pelo medo, você tem que ter medo de mim porque eu sou

sua gerente. Eu falo: 'o dia que tiverem medo de mim eu vou embora' (...) É claro que existe uma relação de respeito. Mas não medo. (...) ...a gestão pelo medo hoje está muito comum. Porque as pessoas têm medo de perder o emprego e aí se sujeitam a determinadas situações. (E15)

Autonomia: Uma das grandes qualidades exaltadas por diversos entrevistados é a autonomia conquistada e desfrutada no cargo ocupado. A liberdade de poder agir sem ter que receber aprovação ou ter autorização para realizar uma tarefa de determinada forma é bastante valorizada e interpretada como positiva. O profissional sente-se valorizado ao receber autonomia, pois por de trás dela há uma confiança sendo depositada em seu trabalho pela empresa. Ademais, a concessão de autonomia sinaliza que as instâncias superiores reconhecem os trabalhos prévios e a capacidade de discernimento e decisão deste sujeito. Foram muitos os relatos que ilustram esse contentamento, seguem dois exemplos:

Eu tenho autonomia. Eu não tenho uma autonomia porque eles me dão, eu tenho uma autonomia porque eles confiam no meu trabalho, eles sabem que eu sou ponderada pra fazer as coisas. Eles já sabem. E eu nunca fui questionada, repreendida por uma atitude dessas. Nunca. (E7)

...eu tenho autonomia pra realização de qualquer coisa. Eu tenho delegação disso, eu faço do jeito que eu quiser. É lógico que tem hierarquia, mas a aprovação é mais uma comunicação do que qualquer outra coisa (...) Eu posso fazer o meu trabalho da maneira que eu acho mais legal, não tem ninguém pegando no meu pé. (E8)

Entretanto, não houve unanimidade entre os 15 entrevistados sobre o tema autonomia. Nem todos a desfrutam. Em um caso, o crescimento da empresa representou o aumento de burocracia e, conseqüentemente, a redução de autonomia transmitida à média gerência.

...eu acho que eu já tive mais autonomia nas empresas que eu trabalhei. (...) a gente já teve mais autonomia. E agora, aos pouquinhos, a gente está perdendo isso, eu estou perdendo isso. Os gerentes de um modo geral estão perdendo. Porque como a empresa está crescendo tem mais papel... antes a gente assinava muita coisa, tinha uma alçada e autorizava mais. Agora (...) tem que passar em reunião, aí tem que ter um relatório, tem que ter uma súmula. Então, o processo ficou mais burocrático. (E15)

O que mais gostam no trabalho: Ao serem perguntados sobre o que mais apreciam dentro do trabalho que executam e da estrutura em que estão inseridos, grande parte das respostas tiveram relação com o contato com pessoas. Quatro gerentes citaram aspectos em comum, como: ajudar o outro a crescer e se desenvolver, realizar ações voltadas para a qualidade de vida dos funcionários,

entrevistar pessoas, relacionar-se com a força de vendas e interagir com pessoas de outras culturas. Além destes, também foram citadas como apreciadas as seguintes atividades: liderar, fazer o planejamento estratégico da empresa, prestar consultoria e orientação, construir a cultura da empresa e realizar de ações de treinamento. O mercado onde a companhia em si está inserida e o ambiente da própria empresa também foram mencionados.

O que menos gostam no trabalho: Os aspectos negativos do trabalho foram bastante diversos. A burocracia e o trabalho repetitivo ou minucioso foram questões que apareceram com maior frequência. O motivo alegado para não gostarem de trabalhos dessa natureza foi a baixa possibilidade de criarem algo novo. Um outro elemento que se repetiu, neste caso em duas entrevistas, foi o incômodo de não ter processos estabelecidos, requerendo que o mesmo fosse desenhado pelo próprio gerente. Tal situação é percebida como um empecilho ao fluxo do trabalho e torna uma atividade mais demorada. A curiosidade aqui é a coincidência entre as reclamantes, que atuam no mesmo mercado de bens de consumo, também no mesmo segmento. O relato de uma delas está reproduzido a seguir:

...os processos ainda não estão muito claros, alguns ainda não estão desenhados (...) a gente fica com muita dificuldade mesmo (...) [os processos] não acompanham a empresa com a mesma rapidez que a empresa tem ou que precisava (...) isso atrapalha muito, muito, me emperra. 'Como é que eu faço? Existe alguma política dizendo sobre isso?' (...) Aí você toma a decisão. (...) E isso, claro, até você tomar uma decisão, te cria uma angústia. 'Será que eu to fazendo isso certo? Será que é isso? Será que é o melhor?' (E12)

Outras queixas no trabalho dizem respeito a questões de relacionamento, como: gerenciamento de conflitos, mesquinha, política e falta de educação. Trabalhar sob pressão contínua, ter menos autonomia que antes e precisar demitir pessoas que já tinham sido desenvolvidas também foram citados como aspectos menos apreciados do trabalho.

Desafio: Pelas responsabilidades do cargo e por todas as atividades exercidas, alguns dos gestores participantes da presente pesquisa reconhecem que têm muitos desafios a superar. O sentimento de estar sendo desafiado é apreciado, reconhecido como motivador e causador de satisfação. O enaltecimento do novo e

do desafio é típica do terceiro espírito do capitalismo (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2005).

A conciliação do alcance de metas com o desenvolvimento de pessoas surgiu como um desafio comentado por dois profissionais.

Então, o meu grande desafio é mostrar pra essas pessoas que é possível você atingir melhores resultados através de uma percepção maior de como trabalhar desempenho e performance olhando primeiro para as pessoas e não só para os resultados (E5)

Então, você conciliar todo esse movimento do mundo corporativo com a habilidade de cuidar de pessoas eu acho que é uma combinação muito legal e muito rica. Até porque esse movimento corporativo não acontece sem as pessoas. Esse pra mim é o meu grande desafio e é minha grande satisfação. (E6)

4.2.2 RELACIONAMENTOS

O longo tempo que os funcionários de uma empresa passam convivendo uns com os outros dentro do ambiente de trabalho originam contextos situacionais que podem ser catalisadores de emoção.

Espontaneamente, cinco entrevistadas observaram que passam a maior parte do tempo de suas vidas dentro da empresa, o que resulta numa grande convivência com as pessoas que ali trabalham. Três entrevistadas mencionaram passar entre nove e 12 horas por dia dentro da mesma estrutura física, relacionando-se sempre com as mesmas pessoas.

...você convive muito mais aqui do que fora. Na nossa dinâmica você não sai nem pra almoçar, porque o bairro não permite. (...) Então, aqui da hora que eu chego até a hora que vou embora, eu passo 10, 11 horas da minha vida aqui dentro, por dia. Quando não 12 horas (...) Então, é chegar, é almoçar com as mesmas pessoas, é viver com essas pessoas... E aí não tem como você não falar um pouco da sua vida. As pessoas se abrem, falam quando estão chateadas (...) o emocional vem. Dificilmente é só a razão. Porque é muito convívio. (E3)

Essa intensa convivência com pessoas diferentes produz diversos tipos de relacionamentos. Para fins desta análise, os tipos de relacionamento dentro da empresa foram subdivididos em: relacionamento interpessoal, relacionamento com a equipe e relacionamento com o superior.

Relacionamento interpessoal: Estes são os relacionamentos travados com as pessoas da empresa em geral. Os gerentes médios de RH pesquisados demonstraram ter a preocupação em manter um bom relacionamento com as pessoas, enaltecendo o valor das habilidades no trato com os outros. Apenas um comentou sobre a construção de amizades no ambiente de trabalho.

...tem aqueles que vão à minha casa, tem aqueles que vão à praia, vão pedalar comigo e a gente vai tomar chopp. Tem aqueles que eu vou me relacionar saudavelmente aqui dentro e acabou. (E6)

Nos relatos deste tópico destacam-se os episódios de conflitos entre pessoas. Acessos de raiva desmedidos, mal entendidos na comunicação e pessoas difíceis de lidar foram casos citados que acarretaram problemas de relacionamento interpessoais.

Um dos eventos descritos envolvendo conflitos interpessoais ocorreu entre uma secretária e o diretor a quem ela atende. Por ter tido um voo cancelado, este diretor ficou impedido de chegar a São Paulo a tempo para uma importante reunião e acabou descontando sua raiva em sua secretária, que havia feito a reserva. A explosão de raiva desse executivo gerou comoção não só na sua funcionária, que se viu acusada por um erro que não cometeu, como em todas as demais secretárias que trabalhavam no mesmo setor. A emoção suscitada em todas as secretárias pelo tratamento considerado injusto foi a mágoa.

Aquela história das secretárias, por exemplo (...) um negocinho e elas já estavam todas chorosas, 'não porque no Dia da Secretária a gente não vai querer presente, a gente vai devolver o presente...' Umas coisinhas bobinhas do dia-a-dia, aí você consegue estragar uma relação e aí cria-se um conflito. E aí esse conflito, dependendo da situação, vai pra justiça, essa coisa de assédio moral, aí tem que provar o que foi, o que não foi. (E15)

Neste episódio, a gerente de RH foi envolvida para acalmar os ânimos e deu a seguinte orientação:

Elas diziam: 'Ah, mas ele não pode fazer isso'. E eu falei: 'Não, poder ele não pode, mas ele fez, então, vocês também têm que aprender a lidar com esse tipo de coisa, isso faz parte do dia-a-dia de vocês' (E15)

O conselho dado indica que conseguir lidar com alterações de humor e alguns acessos de raiva faz parte da rotina de trabalho, principalmente para quem lida com

executivos, pessoas tidas como menos preocupadas com o trato com os outros e mais voltadas a obtenção de resultados.

Das secretárias parece ser mais esperada a capacidade de realizar o *emotional labor*, contendo os sentimentos pessoais em situações de conflito com os executivos a quem servem. O espaço hierárquico entre as funções pode explicar a diferença de expectativa com relação à forma com que cada envolvido no conflito deveria agir. Aos executivos é concedido o direito de se exaltar, enquanto as emoções das secretárias são até desqualificadas, tratadas como “uma coisa bobinha”.

O segundo acontecimento descrito foi o de uma alta funcionária com fama de difícil na empresa. Por suas atitudes arrogantes essa diretora tinha baixa capacidade de relacionamento interpessoal, passava no corredor “sem ser capaz de te dar bom dia” e era, de certa forma, temida até pelo presidente da empresa. Por causa de seus problemas de comportamento ela acabou sendo demitida da empresa, mesmo com todo o seu brilhantismo, inteligência e capacidade.

...a minha chefe pediu para eu acompanhar o desligamento dela, junto com o presidente. Precisava porque ela era uma figura que virou ativo fixo aqui, as pessoas tinham uma coisa com ela, parecia que ela era o presidente. Até o presidente estava muito nervoso para fazer o desligamento. (...) Ela era uma pessoa que tinha um caminho enorme aqui, ela tinha como ser o presidente de um país em curtíssimo prazo de tempo. Uma pessoa brilhante, que eu acho que vai ter um sucesso enorme se ela mudar a parte do comportamento. Porque já estava ficando muito difícil. (E13)

Depreende-se deste evento que a incapacidade de desenvolver bons relacionamentos com as pessoas da empresa age como um potencial determinante de conflitos e emoções negativas que pode culminar na incompatibilidade do funcionário junto à corporação.

Uma terceira passagem apresentada como negativa envolveu uma gerente de RH e uma colega em posição hierárquica equivalente. O mal entendido entre as duas foi causado por um problema de comunicação e terminou em discussão acalorada. O sentimento da entrevistada foi de perplexidade por não esperar reação de tamanha proporção.

Aí, eu entrei em desespero, porque eu pensei assim: eu não a destratei, não fiz nenhuma... tipo, dizer assim: 'sai da sala!'. Não fiz nada disso com ela. Aí eu fui falar com o diretor (...) eu o chamei na sala e contei: 'olha, aconteceu isso, isso, isso', mas chorando, eu não conseguia parar de chorar. Eu falei assim: 'essa pessoa foi super grossa, falou alto pro andar todo ouvir, me destratando, me desqualificando'. (E15)

Relacionamento com a equipe: Os adjetivos usados para definir como é o relacionamento dos gerentes médios com suas equipes foram: “excelente”, “maravilhoso”, “muito saudável”, “extremamente honesto”, “muito bom” e “ótimo”. Uma gerente pesquisada que afirmou ter investido cinco anos na formação e desenvolvimento de seus funcionários disse: “hoje eu posso dizer que eu tenho uma equipe”. E reconhece que está no melhor momento em termos de colaboradores em virtude do intenso trabalho dedicado a essa finalidade; prestando atenção, estimulando o bom relacionamento e cuidando das pessoas, às vezes até mesmo distribuindo chocolate ou bolo.

Apenas uma das pesquisadas declarou estar em período de “conhecimento, adequação e adaptação” com a equipe, composta, na verdade, por apenas uma pessoa que anteriormente era responsável por toda a área e teve certa resistência com a entrada de uma gerente a quem passou a se reportar.

Confiança, liberdade, diálogo e transparência foram citados mais uma vez como a base para a relação com a equipe.

Uma das questões mais relevante surgidas sob esse tema foi a da tênue linha que separa uma boa relação com pessoas da equipe e amizade. Duas entrevistadas enfatizaram o quão é importante, e difícil, fazer com que todos percebam que há uma separação entre relacionamento profissional e pessoal. Ter uma gestão participativa, dar liberdade, brincar, sair para almoçar são sinais interpretados como indicadores de amizade pelos integrantes da equipe, o que pode prejudicar o profissionalismo. Um pouco de distanciamento é, portanto, visto como necessário para a manutenção da hierarquia e execução das tarefas, como explica uma entrevistada:

As pessoas precisam ter alguém no comando. Se você não demonstra uma figura de comando, você perde o rumo da coisa. Não tem jeito. Por mais que você queira ser uma líder participativa (...) em alguns momentos eu tenho que ser vertical. (...) você tem que ter nas pessoas o reconhecimento de que você tem uma hierarquia sobre elas, que existe uma relação

profissional, que você adora almoçar com ela, você vai nos aniversários (...) mas se você tiver que desligar, você vai desligar. (...) se isso for visto como amizade compromete a minha participação como orientadora delas... (E5)

Ainda em termos de relacionamento com a equipe, um dos respondentes assumiu precisar tanto da equipe quanto a equipe dele. A desmotivação do gerente com algum acontecimento é compartilhado com seus subordinados no intuito de receber ajuda e força. Da mesma forma, quando os integrantes da equipe estão com problemas, a ajuda também é oferecida. De acordo com o gerente, essa dinâmica só funciona por se tratar de profissionais maduros e preparados.

...com a minha equipe a minha relação é extremamente honesta. Se eu não gosto do que está acontecendo e estou desmotivado, eu divido com ela. (...) Eu busco na minha equipe o seguinte: 'como vocês podem me ajudar a gente ir pra frente?' Ao mesmo tempo que eu levo pra ela [a equipe] uma desmotivação, eu busco nela a força pra seguir comigo. Porque é ela quem me dá força. Se ela não me der força, quem vai dar? (...) E elas [as integrantes] trazem problemas às vezes e vem carregando um peso e você tem que tirar esse peso delas pra que fiquem leves de novo e voltem à luta. A relação da equipe é muito por aí. (E9)

Relacionamento com o superior: Ao definirem seu relacionamento com o superior direto, os termos usados pelos pesquisados também tenderam bem mais para o lado positivo, estes foram: “bom”, “franco”, “super amistoso”, “querido”, “maravilhoso”, “excelente”, “tranquilo”, “positivo” e “muito legal”. Comparativamente, a relação com a instância superior direta foi ainda mais admirada e valorizada que a relação com a equipe.

Freqüentemente, os chefes dos gerentes médios foram considerados pessoas bastante transparentes, que falam abertamente o que pensam. Essa característica, apesar de ser enaltecida, também possui aspectos negativos.

Ele é muito transparente, ele fala na lata. Quando ele não gosta de um negócio ele fala na lata, não tem meio termo. Ele chama e diz: 'não gostei, errou aqui, não está legal', ele não tem melindres. (E1)

... ela diz que tem assertividade em excesso (risos). Eu acho que assertividade é uma coisa positiva, mas esse excesso... e é mesmo, ela fala tudo o que ela pensa e às vezes tudo o que ela pensa é muito difícil da gente ouvir... (E3)

No acompanhamento da execução das atividades, os gestores estudados declararam, em sua maioria, terem liberdade e espaço para realizarem seu trabalho,

sem a necessidade de reporte constante, tendo como realização mais importante o alcance de um determinado resultado.

Ele tem um estilo de gerenciamento de muita liberdade, ele não se preocupa muito com como está seu dia-a-dia, como é que você vai fazer para ter esse resultado. Ele vai sentar comigo e me cobrar resultado. Normalmente, ele senta no final do ano para pactuar as minhas metas ou semestrais ou anuais. (E10)

...semana passada mesmo eu falei 'vamos se falar pra gente se atualizar?'. Já tinha um tempão que a gente não se falava, aí a gente senta e bate papo, então é bem assim... (E4)

Foi um processo que eu tive que aprender. Porque quando eu era coordenadora e eu me reportava a uma gerente, ela tinha a sala dela próxima e o acesso era quase que imediato. 'Fulana, como faz aquilo?'. Era aquele alinhamento quando surge a demanda. E eu ia ali na porta e trocava uma idéia. Com ele, não (...) foi um processo que eu tive que aprender também. Às vezes, eu passo duas, três semanas sem falar. (E14)

Mesmo assim os superiores imediatos são pessoas com as quais os gerentes médios sentem que podem contar quando precisam de suporte ou orientação.

Ele nunca se negou, quando falei 'quero falar com você, estou com problema'. Isso já aconteceu mais de uma vez, eu disse: 'Estou com dificuldade com um ex-diretor'. E ele me dá a visão dele: 'Olha, eu acho que a sua abordagem deveria ser por aqui'. Se eu estou com alguma dificuldade com o gestor, ele sempre tem alguma coisa para agregar. (E10)

É uma pessoa que tem a autoridade pela idade, porque o diabo é o diabo porque é velho (risos). Quando a gente tem que estruturar alguma coisa ele ajuda muito. Tem experiência, bagagem. (...) A facilidade no relacionamento vai muito pela experiência que ele tem.(...) É uma pessoa que eu diria que dá pra trabalhar, ele não é uma pessoa desagradável, dá pra trabalhar. É uma pessoa que orienta, nesses três últimos anos que estou com ele. (E15)

Nos dois casos em que os gerentes já tinham trabalhado junto com seus atuais supervisores em outra empresa, a relação entre eles extrapola um pouco o lado profissional e é mesmo de amizade.

...e aí ela acabou me chamando pra eu vir pra cá. Então, é uma relação, assim, totalmente transparente. É uma relação querida, de carinho, de respeito como profissional e como pessoa. (E6)

...ela é minha amiga. Ela é daquela que vai na minha casa, eu vou na casa dela. Ela faz confidências comigo, troca coisas que ela não conta pra ninguém. (...) Eu sei que posso contar com ela pra cuidar dos meus filhos. Se eu tivesse que pensar em confiar em uma pessoa sem pestanejar é ela. E ela comigo. É uma relação que transcende a questão profissional. (E8)

Admiração: Chama a atenção a quantidade de vezes que os gestores analisados fazem comentários em tom de admiração com relação aos seus

superiores diretos ou indiretos. O fato pode ser interpretado pela necessidade de criação de uma referência a quem se espelhar, se inspirar e com quem aprender.

...ele é um cara extremamente inteligente, nunca trabalhei com uma pessoa tão inteligente que nem ele. Ele vê as coisas a um km de distância. Às vezes você vai falar uma coisa com ele e ele já sabe. (E2)

Ele é uma pessoa muito legal de conhecer, se espelhar. Achei muito bacana, to achando ótimo. (E4)

...ela tem um jeito muito bacana de agir. Outro dia, numa reunião grande, um dos diretores levantou a voz, ela disse: 'não espere que eu vá gritar com você, porque eu não vou gritar, até porque gosto muito de você pra isso'. O cara ficou muito sem graça na frente de todos. (...). Ela tem uma habilidade relacional invejável, muito bacana. Ela é muito centrada, ponderada, correta. Essa é a minha grande admiração por ela. Eu acho que um chefe precisa ser inspirador pra você. (E6)

...conta muito ter uma referência, ter uma pessoa acima de mim que eu respeite muito e diga: 'Eu quero ser a essa pessoa quando eu crescer'. Então, eu olho pessoas que façam com que eu pense, com que eu raciocine, com que eu fique mais inteligente, com que eu aprenda. (E13)

...muito boa a minha relação com ela. Uma pessoa em que eu me espelho, com quem eu aprendo. E com ele também, a mesma coisa. Um nível diferente de serenidade, de maturidade, de carreira. (...) É uma pessoa muito humana. (E14)

Mesmo quando a chefia não é totalmente admirada, uma entrevistada age na tentativa de buscar qualidades que valham a pena se basear.

Estou aprendendo a ter essa admiração. Porque é uma pessoa completamente diferente de mim. Então, eu estou tirando coisas que ela tem muito boas e as coisas que eu não concordo, eu expurgo. (...) Mas eu estou tentando pegar o máximo que ela tem porque ela tem coisas positivas e maravilhosas que eu não tenho. Então, eu me espelho nisso. (E13)

Tal admiração também pode ser compreendida através das características da cultura brasileira que dentre seus traços básicos estão a hierarquia e o personalismo. O distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e a passividade e aceitação dos grupos de poder pelos grupos inferiores poderia explicar o esforço dos gerentes subordinados em buscar características a serem valorizadas em seus superiores. Adicionalmente, a sociedade brasileira é fundamentada em relações sociais, com proximidade e afeto nas relações, tendo o paternalismo como domínio moral e econômico (FREITAS, 1997). Assim, a cultura brasileira valoriza o relacionamento interpessoal e tende a rejeitar as críticas e o conflito direto.

A admiração pode também ser por pessoas de outras áreas, ocupando cargos com posições hierárquicas até inferiores. O sistema de se espelhar e aprender a ser ou agir como o admirado continua sendo utilizado.

E não precisa ser da minha área. Eu tenho pessoas que às vezes estão até em cargos menores do que o meu que eu olho falo 'Caramba, que coisa legal, essa pessoa tem coisas super legais, características que eu não tenho e que eu gostaria de ter' (E13)

Eu tenho admiração por algumas pessoas, seja pelo que ela é profissionalmente ou como pessoa. Eu aprendo muito com todo mundo no dia-a-dia. Eu vejo como uma pessoa atende a um cliente interno, como conversa com as outras pessoas; aquilo é admirável. Ela tem um poder de persuadir as pessoas pra conquistar alguma coisa, tem um carisma que eu não tenho, eu acho admirável isso. (E5)

Todos os elogios a terceiros presentes nos discursos dos entrevistados podem ser interpretados pelo contexto relacional e paternalista característico da cultura brasileira (FREITAS, 1997).

4.2.3 EVENTOS CATALISADORES DE EMOÇÃO

Os mais diversos tipos de acontecimentos dentro do contexto de uma empresa são precipitadores de emoções. Quando os participantes da entrevista foram solicitados a recordar e a narrar experiências positivas e negativas no trabalho, a reação foi a de que havia mais casos positivos que negativos para contar. Porém, os casos negativos foram não só relatados em maior número, como também foram recordados com maior riqueza de detalhes. Reuniões, mudanças, conflitos, críticas, pressão por alcance de metas foram alguns dos eventos mencionados. As situações positivas estavam mais relacionadas a situações do cotidiano e a uma sensação geral, sendo menos freqüente a recordação de fatos específicos.

Eventos catalisadores de emoções negativas: Foram citados episódios como: diferença entre discurso e prática, greve de funcionários, ser liderado por pessoa de outra área, traição de membro da equipe, resistência de funcionários à entrada do gerente na empresa, decretos que impactaram profundamente no desempenho das atividades, problemas de comunicação, comportamento inapropriado de colegas, controle de crises pessoais de terceiros, mudança indesejada no planejamento de carreira, demora no desligamento de funcionário e conflito interpessoal.

Assim, percebe-se uma grande variedade nos relatos das experiências negativas vivenciadas. Contudo, existem algumas semelhanças na origem dos eventos avaliados como negativos. Conflitos interpessoais envolvendo desrespeito e críticas mostraram-se catalisadores de várias ocorrências classificadas como negativas. Além disso, circunstâncias envolvendo grandes mudanças estruturais como fusões, aquisições e formação de novas parcerias ou situações cotidianas como reuniões também foram mencionadas como agentes causadores de episódios contraproducentes. A responsabilidade de filtrar os problemas e reclamações recebidas de uma instância superior para evitar o impacto na equipe também surge como algo negativo. Por fim, têm-se as mais diversas emoções resultantes de tais episódios.

- **Conflitos interpessoais:** O gerenciamento de conflitos é algo difícil de ser evitado para quem ocupa um cargo de média gerência, sejam estes conflitos entre os participantes da equipe ou com instâncias superiores. Uma entrevistada declarou abertamente que essa atribuição não lhe agrada; já outra afirmou o oposto.

Eu não gosto muito de gerenciar conflito, o que acontece muito. A gente tem que gerenciar muito. Se eu precisar não ter que gerenciar conflito, se não tivesse... (...). Mas às vezes a gente tem conflitos que não são positivos, conflitos bem chatos e o resultado não é bom. (E3)

...gerenciar conflito é uma coisa que eu gosto, o pessoal brinca: 'ah, você é muito política'. Mas eu acho que faz parte essa coisa de falar com um, falar com outro, tentar entrar num consenso. Eu fico satisfeita quando eu vejo que o clima está legal. (E1)

As entrevistas sugerem que a personalidade de cada um parece exercer influência nos comportamentos diante de conflitos. Optar por “comprar a briga” ou evitar uma confusão pode estar relacionado ao temperamento da pessoa. Mas, além de tudo, o discernimento para identificar quando tomar uma ou outra atitude parece ter grande peso no desfecho das situações conflitantes. Há dois exemplos a seguir:

...até por ela ter um temperamento 'Polyanna', de repente ela entrou pelo cano. Porque ela nunca queria lidar com conflito, sempre tentando tapar aqui, tapar ali, tapar lá. Então, ela nunca se posicionava muito bem. (...) E isso foi como um sacode pra ela. Pra ela ver que a vida não funciona assim, não existe só bonzinhos no mundo. (E14)

Esse ano a gente fez um livretinho chamado 'RH+' que tinha todas as ações que o RH tinha executado durante o ano (...). E fizemos um protetor de tela para o computador, que não tinha nada, era simplesmente um protetor de tela escrito 'RH+', com um homem virado de costas. (...) e nem levamos pra

diretoria, porque pra gente era uma bobagem. (...) Foi um escândalo, foi um escândalo, o diretor ligou, esculachou o meu gerente, o gerente me ligou e me esculachou [risos nervosos]. (...) O pedido era 'tira o protetor de tela do ar'. Eu pensei: 'Caraca, não vou tirar nem a pau'. Aí fui lá [no diretor], pedi 5 minutos e comprei a briga, expliquei e aí sim o protetor de tela ficou. (E1)

Os conflitos com os chefes são descritos como os mais delicados e impactantes emocionalmente. No depoimento da entrevistada 13, tanto a gerente quanto seu próprio chefe ficaram magoados após um episódio desses.

E ele falou assim:

- Eu passei muito mal o fim de semana inteiro, porque eu vi o quanto eu fiz mal para uma pessoa que eu gosto muito. E o quanto a gente já estava se fazendo mal. Eu acho que você me fez sentir que nem brasileiro [o chefe era estrangeiro], porque eu passei o fim de semana mal e até chorei. (...) Eu chorei porque eu não gosto de magoar as pessoas. (...) E eu senti que eu te magoei, como vocês falam. Eu toquei muito forte em você, eu te fiz mal.

Eu falei assim:

- Me fez muito mal, você gritou comigo na frente dos outros e você me fez de empregada numa situação em que eu não tinha o que fazer. (...) Você não tem que gritar comigo na frente dos outros.

Ele falou:

- É, eu acho que eu extrapolei o seu limite (E13)

O desrespeito foi citado como um potencial acontecimento gerador de conflito. A perda da postura profissional, evidenciada através de berros, ataques ou xingamentos, apesar de serem casos extremos, ocorrem nas empresas e são reprovados pelos entrevistados que mencionaram tais eventos.

Eu acho aquilo tão absurdo! Porque qual é a minha percepção? Eu acho um absurdo as pessoas se tratarem dessa forma. (...) ...eu acho um absurdo as pessoas xingarem as outras no local de trabalho e se destemperarem. (...) Quando ele já desrespeita todo mundo, já xinga todo mundo que está ali, a gente não está mais trabalhando. Qual a tradução que eu faço disso? Nós não estamos mais trabalhando. Porque no ambiente de trabalho, que é um ambiente social, esse tipo de coisa não tem que existir. Você está xingando um colega de trabalho numa reunião como essa, acabou o trabalho. (E5)

Em momentos de desrespeito duas gerentes pesquisadas disseram que a melhor forma de lidar com a situação é se retirando do ambiente e marcando um novo encontro para a resolução do problema que originou o nervosismo da parte destemperada.

... eu levanto, saio e falo 'olha, estou saindo, estou na minha mesa, quando a reunião tiver que acontecer de uma outra forma, vocês me mandam um convite e eu venho, mas nesse tipo de coisa eu não vou'. (...) porque não me interessa discutir nem ficar ouvindo quinhentos palavões que você tem a me dizer, eu quero é resolver o problema. Então, se essa não é proposta, eu vou fazer as minhas coisas, depois a gente volta e conversa. (E15)

...dentro de uma prática, uma política de respeito. Gritar, xingar a gente não aceita. Então, a gente fala, 'olha, quando você acalmar, você entra em contato conosco ou então nós ligamos depois, mas no momento não tem como a gente te ajudar, porque você está faltando com o respeito' (...) Já tentaram começar nesse nível, sim, várias vezes, mas aí não continuam, não tem eco. Porque você responde baixo e a pessoa não... não tem eco. (E8)

Os atos de fazer ou receber críticas também surgiram como potenciais focos de conflitos. Para a entrevistada 5, “as pessoas têm o receio de serem criticadas e às vezes o receio existe porque as pessoas também não sabem fazer uma crítica e levam para o lado pessoal”. Em sua experiência no cargo que ocupa, ela já recebeu críticas por diversas iniciativas implementadas, especialmente por parte de um funcionário mais exigente e detalhista, e aprendeu a tirar proveito desses julgamentos.

... a gente tem um gestor aqui que é uma pessoa muito crítica. Mas ele é um crítico que eu aprendi a gostar. Tudo o que a gente manda ele é o primeiro a responder que odiou (risos). E odiou mesmo com todas as forças. E toda vez que ele me mandava aquele e-mail dizendo que ele odiou eu ia lá lendo tudo e falava 'isso aqui é importante, ele tem razão aqui'. Porque ele é tão crítico que ele cirúrgico. (...). Ele nunca dizia que 'boa iniciativa'. Sempre dizia que aquilo era péssimo, que aquele idéia era horrorosa. Eu respondia pra ele voltando pro lado da educação eu falava 'olha só, nós fizemos essa campanha por causa disso, disso e disso'. (E5)

Dentre as ocasiões propensas a causar conflitos e catalisar emoções negativas, as reuniões tiveram destaque. Tais circunstâncias onde há um agrupamento de pessoas de diferentes personalidades, setores e níveis hierárquicos debatendo sobre assuntos, muitas vezes controversos, parecem funcionar como um compêndio da dinâmica daquela organização. Durante as reuniões muitas coisas são ditas nas entrelinhas, alguns problemas são mascarados ou explicitados e grandes decisões são tomadas. Assim, é fácil entender porque as reuniões são consideradas momentos potencialmente conflituosos.

...às vezes eu dou a cara a tapa mesmo em reunião (...) Às vezes é até difícil você estar aqui, porque aqui tem gente super sênior, eu não sou par deles, na verdade eu estou aqui embaixo. (...) Então, às vezes, você vai pra uma reunião e leva muita porrada (...) Eu levei isso lá [uma nova idéia] e quase fui linchada. (E2)

...você tem que estar muito ligado na reação das pessoas. Numa reunião você tem que estar atento. 'É conteúdo que está sendo aprovado? (...) Que agenda oculta está por trás disso aí? Porque que está tendo essa briga? Você vai aprendendo. (...) Tem reunião que eu tenho que tirar o copo da mesa porque eu sei que vai ter briga. E você fica de bobo ali. Aí, você tem que ver qual o teu papel ali. (...) Às vezes tu é bode expiatório, tu vai tomar

porrada de todos os lados, mas não tem nada a ver com a história. É um chefe que quer brigar com o outro mas não tem coragem e passa por você. E você tem que ver que não é com você. (E13)

Em algumas circunstâncias, após um conflito interpessoal o responsável pelo agravo tenta pedir desculpas. Este pedido pode ser feito tanto de forma explícita, quanto por meio de compensações, como elogios ou até presentes. No entanto, o pedido de desculpas às claras foi pouco mencionado, especialmente em se tratando de chefes se desculpando com subordinados. Os relatos referentes ao tópico indicaram uma dificuldade das pessoas em desculparem-se abertamente. Gestos de carinho, palavras de elogio e tom de voz calmo sobressaem como as soluções mais usadas pelo ofensor para remediar uma situação em que este se arrepende por ter agido de forma errada ou feito alguma ofensa verbal.

...ela fala tudo o que ela pensa e às vezes tudo o que ela pensa é muito difícil de ouvir, mas você percebe que na hora que ela falou, ela se toca, aí ela tenta... é muito engraçado porque como a gente convive há muito tempo e aí vem o oposto, altos elogios, uma coisa até meio exagerada de tentar melhorar, de dar uma compensada. (E3)

É difícil eles pedirem desculpa, mas, de alguma outra forma, eles estão te falando que eles vacilaram com você. Você tem saber ler isso também. Ninguém vai falar 'desculpa eu não quis te magoar'. (E13)

Aí ele falou assim: 'fulana, vamos deixar esse assunto quieto, o dia de ontem já passou, já estamos na sexta-feira e tal... um bom dia pra você'. Aí ela me mostrou o e-mail e eu falei: 'então, de certa forma, ele está se desculpando'. (E15)

Tem um caso que foi engraçadíssimo. Um cara fez uma grosseria comigo e eu desci no elevador com ele, aí ele 'tudo bem?' [demonstrado que a pessoa fez carinho no braço dela] 'Como é que eu faço pra ir pro 21?' (...) a forma dele pedir desculpa foi essa, com um afaguinho dizendo: 'ó, eu te dei aquela bronca, mas eu estou aqui'. Então, eles [os executivos] não sabem fazer isso, pedir desculpas. Não sei se é do exercício da profissão. (E15)

Pela posição hierárquica intermediária, que os situa entre superior e subordinada(s), algumas vezes os gestores do grupo pesquisado precisam decidir como e se repassarão à equipe um problema enfrentado ou uma bronca recebida. A habilidade para filtrar a pressão recebida de cima e a tentativa de tratar sozinho de alguma questão é mencionada como necessária no gerenciamento de pessoas, tanto nas posições ocupadas por esses gerentes, quanto em instâncias superiores. A opção por não repassar os problemas tem por objetivo poupar a equipe de aborrecimentos com os quais eles não poderão lidar, acarretando desmotivação e

menor produtividade. Naturalmente, suportar e administrar esse tipo de pressão é uma tarefa delicada e representa mais uma fonte geradora de emoção

...eu falei [para o meu chefe]: 'mas, você também aceitou' e ele disse: 'não, eu levei uma bronca, então tenho que distribuir a bronca' [risos nervosos]. (...) Entrevistadora: Mas você não fez o mesmo processo de redistribuir a bronca? Ah, não, não, não, sem chance. Até porque, eu achei que o trabalho tava perfeito. E nessas horas é que a gente fica meio chateado, o que eu esperava do meu gerente era isso, que ele tivesse peitado o diretor e dito: 'olha só, a campanha foi feita por causa disso e disso'. (E1)

...isso ainda é um outro lado, eu preciso filtrar mil coisas pra equipe. Porque no momento em que eu passo tudo o que eu recebo, eu gero desmotivação e eu preciso da equipe motivada e bem, produzindo. Se elas não estiverem bem, se elas tiverem raiva dessas pessoas ou se elas pegarem todo o meu sentimento, elas não vão conseguir produzir o que é preciso... (E3)

Houve, no entanto, um discurso que se diferenciou da preferência por filtrar problemas para a equipe e demonstrou uma prática de compartilhar com ela as dificuldades enfrentadas com total transparência e até mesmo com pedidos de ajuda para o enfrentamento das situações complicadas. O entrevistado que trouxe essa vivência considera essa franqueza um tratamento de respeito para com os profissionais da equipe que têm capacidade para perceberem os acontecimentos ao seu redor e não devem ser mantidos alheios à realidade.

Apesar de levar uma desmotivação para a equipe, dizendo que eu não estou satisfeito com as coisas e que eu estou chateado e criticando a organização, eu pergunto pra equipe: 'qual caminho vocês acham que eu devo seguir? Como a gente contorna essas questões?' E a equipe responde, porque ela [a equipe] vai ver nitidamente que não está tudo lindo e maravilhoso. Eu não lido com débeis mentais. Eu lido com pessoas extremamente qualificadas que preparei pra lerem uma organização. E elas estão lendo igualzinho a mim. (E9)

- **Mudanças organizacionais:** Fusões, aquisições e formação de novas parcerias estão entre os tipos de mudança mais comentados como geradores de insegurança e medo. O novo representa o que ainda é desconhecido. Este, por sua vez, balança as bases já estruturadas, alarma os funcionários e promove um sentimento de incerteza e receio.

...ele pegou a empresa e cortou 50% do headcount, 50% das pessoas foram vendidas junto. Foi um processo de integração até muito doloroso para muitas pessoas, porque estava todo mundo amando trabalhar na empresa X, bombando no jornal, na bolsa e tudo. E aí foi muito doloroso, a maioria das pessoas não quis vir, o sentimento era 'não quero'. Mas eu acho que no final das contas foi muito bom para quase todo mundo. (E14)

Nossa empresa é coligada da 'empresa α ' em sociedade com a 'empresa β ' e exatamente neste momento está sendo desfeita essa sociedade e se fazendo uma outra parceira com a 'empresa δ ', que é espanhola. (...) essa situação está deixando as pessoas tensas. 'O que vai acontecer? Vai mandar a gente embora?' E a gente não sabe nada até agora. (...) as pessoas ficam na própria ansiedade de querer saber 'o que vai acontecer comigo?' Essa fase agora é uma fase difícil. (...) Três pessoas já me ligaram: 'Ah, você sabe o que vai acontecer?'" (E15)

Em termos de mudanças três participantes mencionaram fatos relativos a reações de resistência à implementação de novas iniciativas. O primeiro relato diz respeito à desconfiança e conseqüente resistência à colocação de uma funcionária do RH em um departamento específico da empresa. A segunda citação refere-se à dificuldade de gestores de base racional para entenderem a importância e colocarem em prática ações para desenvolver pessoas como meio para atingir melhores resultados. O terceiro comentário concerne a implantação de um novo plano de cargos que estava sendo interpretado como desvantajoso para um grupo de empregados. Cada trecho a seguir foi retirado de cada uma dessas situações mencionadas:

Teve resistência, eles se perguntavam 'o RH está sentado aqui, fazendo o que?'. As pessoas ficaram pensando 'será que estão aqui pra me avaliar, pra demitir?' Mas não, é que eu preciso estar próxima dessas pessoas, eu preciso criar relação com a área que eu menos tenho contato. (E3)

E as resistências já começam a surgir desse primeiro contato, porque é complicado você fazer com que o engenheiro pense que planejar o desenvolvimento de pessoas é mais eficaz pra ele em termos de resultado. Ele sempre visualiza o objetivo final, o meio fica um pouco confuso. E falar de pessoas é um desafio pra qualquer um [risos]. Porque é muito difícil desenvolver e trabalhar com pessoas de uma maneira simples. (E5)

Vai começar a dar transparência às questões da empresa. (...) ...tem aquela coisa de quem é amigo do rei se dá bem ou 'ah, o cara é pontual vou dar a promoção que ele merece' e na realidade não merece. Agora, com o novo plano de cargos vai ficar mais latente aqueles que não estão correspondendo àquilo que se espera do cargo. Então, foi um movimento [de resistência] que começou de poucos, mas partiram de pessoas que têm um grande poder de influência na instituição e começaram a gritar no corredor na hora do almoço e falando mal. (E8)

Apesar das experiências e situações negativas normalmente suscitarem emoções ruins, há pessoas que conseguem perceber desdobramentos positivos destes tipos de ocorrências e tiram lições proveitosas e grandes aprendizados para o futuro.

... é claro que o conflito é positivo, em alguns momentos, a gente cresce nos conflitos. Quando você olha com bons olhos, e você vê o lado bom e você cresce, você aprende. (E3)

A greve me fez parar e pensar minhas atitudes. 'O que você está fazendo? Será que você está certa? Será que você errou? Será que você não tem que mudar? Será que a responsabilidade realmente não é toda sua?' Muda. Então, eu acho que dentro de uma situação negativa, você consegue enxergar mudanças de atitudes, eu acho que isso é muito importante. (E7)

[a situação negativa] serviu pra eu mostrar o projeto, pra eu mostrar a força do RH, mostrar que não era brincadeira. (E1)

- **Emoções negativas:** As emoções geradas pelos eventos negativos foram, em geral, danosas. Goleman (2001) agrupa os sentimentos em sete famílias, quatro destas surgiram nos relatos de sentimentos negativos resultantes de ocorrências consideradas nocivas, tais como as famílias da ira (raiva, indignação, revolta, frustração), da tristeza (chateação, desânimo, angústia, arrependimento), da vergonha (decepção, culpa, incompetência) e do medo (ansiedade e insegurança). Os trechos a seguir ilustram algumas dessas emoções:

FAMÍLIA DA IRA:

Indignação: *...indignação com relação a coisas que são feitas pela instituição que a gente acha que estão erradas. Exemplo: terminarem uma área da empresa da noite pro dia e você saber disso por telefone. Eu não estou preocupado se a área acabou ou se a área foi construída. Que se exploda aquilo lá. Não é um problema meu. Isso é um problema da instituição. (...) Mas a indignação é porque como é que se termina uma área e não envolvem as pessoas? Não é possível que não saibam fechar uma área, você tem alguns cuidados com as pessoas que estão lá dentro. (E9)*

Frustração: *E eu diria até que no meu caso a frustração aqui ela vem porque como eu saí do RH e assumiu uma outra pessoa que pegou uma linha diferente, quando você volta, você vê que desviou do rumo dois anos. E esse desvio de dois anos, você é criticado por uma coisa que você não fez. Mas a organização é impiedosa, você tem que dar a solução. (E9)*

FAMÍLIA DA TRISTEZA:

Chateação: *E eu me lembro que no dia a gente ficou super chateado, porque na verdade parecia uma ação que não traria nenhum impacto negativo e gerou uma comoção horrorosa. Nesse dia a menina de RH que trabalha comigo, adora endomarketing e que dedica a maior atenção pra essas campanhas, ela ficou muito mal.(...) fica aquele sentimento: 'que cara filho da mãe, por uma bobagem dessas, uma besteira, o cara causa todo esse constrangimento, causa todo esse transtorno!' (E1)*

FAMÍLIA DA VERGONHA:

Decepção: *Foi uma experiência que me deixou muito mal. Porque eu nunca tinha vivido isso na vida, nunca, com ninguém da minha equipe. E sempre sendo a primeira vez, a dor é muito maior, principalmente por um motivo*

bobo. Me senti totalmente traído, sou um cara extremamente porta aberta, todos eles chegam pra mim a hora que querem pra falar, pra criticar. Quem trabalhou comigo sabe disso. (E6)

Culpa: *Quando você tem uma greve, normalmente o Gerente de RH é o mais responsabilizado por isso. Não estou dizendo que a empresa me responsabilizou, eu me responsabilizo por isso. Alguma coisa estava acontecendo que eu não estava esperando. (E7)*

Certos eventos negativos impactam alguns gestores de tal forma que a expressão de decepção, frustração, chateação ou mesmo raiva é manifestada através do choro. Essa mesma demonstração de sentimentos também ocorre com componentes da equipe desses gerentes médios.

Quando eu comecei a contar a história foi que eu comecei a chorar e falar 'olha, ela me desqualificou, ela me chamou de antipática, falou alto no meio do salão, não me ouvindo, expondo uma situação desnecessária. Uma pessoa num cargo de gerente geral, quase vice-diretor, fazendo uma situação dessa com uma outra gerente' (E15)

Eventos catalisadores de emoções positivas: Ao recordarem experiências positivas, curiosamente, grande parte dos entrevistados iniciavam sua resposta com expressões do tipo: “tem várias”, “tiveram algumas”, “ah, positivas tem muitas”, “vivi várias experiências positivas”, “eu tive muitas experiências positivas”, “com certeza tem mais material positivo”. A citação que representa essa noção é:

Tem várias coisas positivas. (...) Eu tenho muito mais coisas positivas para falar, de experiências bacanas aqui, do que de conflitos. (E10)

As recordações mencionadas neste quesito fizeram alusão a: situações do dia-a-dia, reconhecimento do trabalho feito, relacionamento com chefe, receptividade ao entrar na empresa, implementação de algum projeto e conquistas de benefícios a serem fornecidos aos empregados.

- **Emoções positivas:** As emoções da família do prazer, conforme classificação de Goleman (2001), como felicidade, alegria, prazer, satisfação e mesmo êxtase foram os sentimentos positivos mais comumente mencionados. A felicidade foi citada muitas vezes como um sentimento relatado como contínuo, da mesma forma, os episódios positivos foram bastante relacionados ao dia-a-dia de trabalho.

Eu sou muito feliz. Muito feliz. Muito feliz, porque eu sinto que de alguma maneira a gente está sempre ajudando alguém. Nem que seja uma simples

palavra, com um atender diferenciado, (...) eu procuro fazer com que as pessoas sejam felizes, eu acredito de verdade nisso. Como a gente passa a maior parte do tempo dentro da empresa, aqui precisa ser um lugar agradável. (E1)

Todo mundo fala que eu sou ligada em 220V 'A 220 está chegando' Isso é porque eu vivo correndo, mas eu faço isso com o maior prazer, eu faço isso com felicidade. (E2)

A realização, outro sentimento pertencente à família do prazer (GOLEMAN, 2001), foi outra emoção mencionada com frequência dentro do grupo pesquisado. O alcance de metas ou a efetiva concretização de um trabalho foram eventos considerados bastante realizadores. A capacidade de cumprir a missão promove um sentimento de satisfação e até de superação por fazer parte das transformações pelas quais a empresa passa. A realização advém do orgulho pela conquista, pelo cumprimento de uma tarefa ou missão e também pelo reconhecimento do trabalho tanto por parte da empresa quanto dos próprios funcionários.

...eles não fazem nada sem nos ouvir aqui. E acho que isso é fruto do nosso trabalho. E eles respeitarem a área de RH (...) Então, quando você vê as coisas que efetivamente eu fiz, as normas, as políticas, quando você cria um critério mais justo de distribuição de PLR como a gente criou, que está valendo até hoje, a avaliação de desempenho... (...) Isso é tudo muito bom. (...) Eu tenho orgulho de pertencer e participar dessa empresa, não importa o que aconteça daqui pra frente. Acho que é muito importante eu ter participado desses cinco anos aqui, dessa construção. (E15)

...no ano passado eu fui escolhida para fazer a apresentação de RH pro auditor da Empresa X lá no nosso laboratório. Então, veio um cara de fora, eu fiz uma apresentação em inglês, a gente foi certificado, a apresentação de RH foi super elogiada por causa da matriz de perfil e resultado que eu tinha e ele queria evidências e então meu pen-drive me salvou. (...) Foi tudo ótimo. (E2)

Embora o sentimento de realização esteja presente em determinados depoimentos, em algumas entrevistas há sinais de que as conquistas são pouco celebradas. A grande carga de trabalho pode ser um dos motivos para tal; tão logo uma tarefa é concluída já há muitas outras a serem executadas.

E a gente não comemora muitas coisas. Então, quando você realiza, já está pegando outras coisas. (E13)

É ótimo, é bom, mas tem uma coisa minha que quando eu acabo uma coisa, eu já estou olhando para outra. Tipo assim, ótimo, consegui, passou. É uma coisa que até pessoalmente eu aprendi (...) eu tenho que comemorar mais. (...) Não sei se eu não me permito ou não foco, não priorizo isso, não sei. De alguma forma, eu não comemoro tanto quanto poderia. Eu vou comemorar mais. (E14)

O sentimento de ser reconhecido pela competência demonstrada ou por um trabalho realizado também surgiu como uma emoção decorrente de eventos positivos. Outras palavras usadas foram valorização e prestígio. Estes sentimentos podem ser agrupados abaixo da família do amor. Dezenas de citações trouxeram o tema reconhecimento como evento positivo.

Eu me lembro quando eu cheguei aqui na empresa, em 2001, a empresa tava meio abandonada nas questões de RH. E eu consegui implementar um trabalho aqui bastante interessante. (...) A organização demonstrava estar muito satisfeita em relação aquilo que estava sendo feito. E você é canonizado, você conquista credibilidade, você é visto pelos outros como contributivo e isso é bastante interessante. Acho que foi a experiência mais gratificante desse período. (E9)

Duas entrevistadas assumiram até que o reconhecimento de seus trabalhos é um pagamento indireto que pode valer mais que o seu próprio salário recebido.

Terminamos a reunião com tudo aprovado. (...) No final ele ainda falou: 'adorei sua apresentação' (...) Primeiro foi um sentimento de alívio. (...) Depois de vitória, de reconhecimento total. Uma coisa que eu valorizo muito é reconhecimento. Muito mais que um cargo ou uma promoção financeira. (...) no momento eu sou muito mais pelo prestígio e reconhecimento do que dinheiro. (...) É impressionante como para mim isso tem muito mais valor. (E3)

Eu tenho o meu reconhecimento aqui como profissional. Eu sou reconhecida, eu sei que as pessoas percebem o meu valor enquanto pessoa e enquanto profissional. Então, eu sou valorizada. É, e isso é super importante. Porque independente do dinheiro no bolso, aquela coisa do afago... que nem cachorro, afaguinho na cabeça. Isso funciona, é ridículo mas funciona [risos] Eu não sei se eu sou muito carente ou o que é [risos]. Porque na realidade você teria que pensar no dinheiro no bolso. (E7)

Segundo Dejours (1998; p. 34) o reconhecimento no trabalho “se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d’alma ou até de elevação”. Tais tipos de sentimentos de alívio e leveza foram, inclusive, mencionados nominalmente em situações de reconhecimento e realização, como ilustrado pelo exemplo a seguir, que demonstra sentimentos de realização com reconhecimento:

E aí me chamaram de novo pra fazer isso esse ano. Essas são as últimas realizações que eu tive. (...) me senti realizada, assim, nossa, posso morrer agora! Já me realizei [risos]. (E2)

Esse pagamento indireto ao qual as duas participantes se referem pode mesmo ser um outro tipo de compensação. Dejours (1998) propõe que o

reconhecimento faz o sujeito ser diferente do que era antes, já que esse reconhecimento pode ser reconduzido para o plano da construção da identidade.

O sentimento de orgulho (pertencente à família do amor) apareceu como fruto da realização do trabalho e da verificação de seu bom resultado. Adicionalmente, ter orgulho da empresa ou das conquistas é motivador, um estímulo para os gerentes e funcionários irem trabalhar.

Recursos Humanos virou referência na empresa. E isso é muito legal de saber. Isso pra mim quando eu levanto de manhã, caramba, é um orgulho do caramba! E eu fiz parte disso. Eu construí esse RH. Quando eu cheguei aqui RH era um DP nojento. (...) É tipo acordar e pensar: 'maneiro ir trabalhar'. Não é aquela coisa assim: 'ai, que saco ir trabalhar, segunda-feira, nossa...' (E8)

E eu acho que uma coisa que as pessoas tem aqui e que até aparece nas pesquisas de clima, é muito a questão do orgulho de pertencer à empresa. (...) Eu tenho orgulho de pertencer a essa empresa, de participar dessa empresa, não importa o que aconteça daqui pra frente. Acho que é muito importante eu ter participado dessa construção nesses cinco anos. Eu tenho orgulho de estar aqui hoje. E com certeza se eu não estiver aqui daqui a um ano ou meses, também vou dizer: 'tenho orgulho de ter participado lá'. (E15)

Conforme classificação utilizada por Goleman (2001), outros sentimentos suscitados em episódios positivos fazem parte da família do prazer (alívio, renovação e tranquilidade) e da família do amor (paixão e pertencimento). Eis exemplos de relatos contendo algumas dessas emoções positivas:

FAMÍLIA DO PRAZER:

Tranquilidade: Porque eu acho que eu estou muito em paz e o branco me lembra muito a paz, a tranquilidade, a calma. (...) E agora que eu já estou aqui há algum tempo, eu acho que consegui assentar; eu já conheço as pessoas, os departamentos, o trabalho, as pessoas já me conhecem, já recebi retornos positivos. (...) então, é um momento de paz. (E11)

FAMÍLIA DO AMOR:

Pertencimento: Eu me sinto parte de um time. Eu me sinto querida pelas pessoas, eu tenho muitos amigos agora aqui. Sabe aquela coisa de belonging mesmo? De pertencer, eu sinto que eu pertenço aqui. (E2)

Dentro dos relatos e emoções favoráveis, um participante se destacou por uma opinião distinta da maioria. Na sua concepção, sentimentos de cunho positivo são perigosos, pois produzem um prazer momentâneo que inevitavelmente será perdido depois, produzindo frustração.

Entrevistadora: E qual é o sentimento que essa situação [reconhecimento] te provoca? Prazer. Uma droga que você toma que dá um prazer (...) momentâneo e depois te dá uma depressão muito grande. Eu diria que nas organizações você vive isso, momentos de prazer (...) mas logo em seguida você cai numa situação de frustração. Porque como você está numa expectativa muito grande pelas conquistas que vem alcançando, quando você recebe uma frustração, o tombo parece que é muito grande e a frustração é muito grande. (...) Quanto mais sucesso você tem, mais viciado você fica. E toda vez que você não tem, você se frustra mais rápido. (E9)

Para esse entrevistado que demonstra frustração em grande parte de seus relatos, o trabalho já representou bem mais que a remuneração financeira, mas hoje é ela que mais justifica a execução de suas tarefas. O mesmo gerente acha ainda que a felicidade não deve estar no trabalho.

[Sobre conflitos com a direção] Então, eu não falo nada. Se você não fala, você está sendo conivente com a situação e aí você se omite pra se defender e fica frustrado. Tem gente que consegue não ficar, porque não está nem aí. Ele está trocando salário por trabalho e que se exploda o mundo. Eu trabalho pra ganhar dinheiro, mas não é só isso. Tem 'n' coisas que me fazem trabalhar. Mas hoje eu diria: 'de fato é o dinheiro'. (...) A gente é prostituta, não queira satisfação. A felicidade está no dinheiro que se ganha pra gastar com o que quiser. Na minha concepção de vida a pessoa que diz que a felicidade dele está no trabalho é um doente. (E9)

Impacto da emoção no trabalho: As emoções negativas geradas pelos eventos críticos no trabalho podem causar interferência no desempenho das tarefas diárias para a pessoa que sofreu a oscilação emocional. Segundo as entrevistas, esse impacto potencial varia de acordo com a origem do acontecimento que funcionou como catalisador da emoção; parece haver diferenças entre ocorrências de cunho pessoal ou profissional. A maturidade profissional e a personalidade do envolvido também são importantes variáveis que contribuem para a proporção do impacto causado e seu conseqüente efeito em termos de produtividade. A seguir foram reproduzidos trechos que sugerem que o resultado emocional é influenciado pelo tipo de acontecimento, personalidade e maturidade.

Eu acho que tem gente que lida melhor, tem gente que não. Acho que tudo depende do que for. Por exemplo, na equipe, se briga com o marido, namorado eu não vejo isso afetando, não vejo mesmo. Acho que elas são super produtivas, acho que elas são muito comprometidas, eu tenho uma equipe ótima. (E3)

É óbvio que é algo que você nota que a pessoa está abalada emocionalmente, mais frágil, mas as pessoas também têm formas diferentes de lidar. Ela mergulhou aqui. Ela compensou se concentrando aqui. (E10)

...quanto se as questões emocionais impactam na performance e no trabalho. Claro que impacta. Impactam mais ou menos, de acordo com o nível de maturidade das pessoas. Eu acho que quanto mais emocionalmente maduro um profissional, mais ele consegue filtrar o nível de pressão que ele recebe. (E14)

Nos relatos referentes especificamente a acontecimentos com integrantes da equipe, a tristeza parece provocar desmotivação, baixa energia, choro e falta de atenção, acarretando uma menor produtividade e qualidade nos afazeres.

Interfere, interfere, até porque quando elas estão tristes, quando a pessoa está triste, ou quando a pessoa está infeliz no trabalho, fica desmotivada, produz menos. (E2)

Mas às vezes tem problemas mais sérios e aí você sente que a pessoa não está tão bem naquele dia. No caso dessa pessoa que achou que tivesse com uma doença séria, eu acho até que é natural essa pessoa se sentir mais pra baixo, com menos energia. Porque afeta a energia, aí você fica mais devagar, mais lento, mais preocupado com outra coisa. (...) Não tem como, não são máquinas. (E3)

...[falei para ela] 'não quero ninguém trabalhando mal, não quero ninguém chorando ou atendendo o telefone mal e [não quero] nenhum cliente chegando aqui e vendo você chorando. Eu quero você inteira trabalhando, porque você está fazendo as coisas erradas, você está trabalhando pela metade'. (E5)

Os depoimentos que tratam do impacto de questões emocionais na produtividade do próprio trabalho da média gerência indicam diferentes opiniões e experiências. Para alguns a emoção não impacta, para outros ela interfere, mesmo que de forma branda, aumentando o tempo de entrega do trabalho.

[Referindo-se a um sentimento de frustração] Mas isso não me atrapalha no dia-a-dia. Não me atrapalha. Porque se eu estou fazendo alguma coisa, eu vou fazer da melhor forma possível. (E13)

Entrevistadora: E quando você está com alguma questão emocional, você acha que o seu trabalho é feito da mesma forma? Não, claro que não. Quer dizer, eu vou fazer o meu trabalho, porque eu sou extremamente responsável. Mas vai demorar muito mais. (...) Até porque vou estar de saco cheio, vou cozinhar o negócio. Então, afeta, claro. Aí a qualidade final vai ta afetada? Poderia estar melhor? Não sei. Agora com certeza o tempo de resposta não vai ser o mesmo do que se eu tiver super bem. (E8)

Uma outra respondente indicou que a produtividade não é alterada, mas que seu humor muda.

Entrevistadora: Alguma questão que tenha te afetado emocionalmente impacta no seu trabalho? Na minha produtividade não, no meu humor sim. Eu continuo trabalhando, fazendo o que tenho que fazer e vou entregar com a mesma qualidade, mas o meu humor se altera. (E12)

O tema maturidade reaparece sugerindo que a experiência ensina importantes lições. Um dos entrevistados assumiu que antes sua própria emoção tinha um maior impacto no seu trabalho, o que passou a não ocorrer mais.

Entrevistadora: E afeta o seu trabalho quando o seu emocional está abalado? Não, não. Afetava, hoje em dia não afeta mais. Eu falo muito de maturidade de vida porque efetivamente eu acredito nisso. Eu acho que você vai vivendo determinadas coisas na sua vida, na sua carreira, que você vai ganhando lucidez em enxergar tanta coisa, que você começa a administrar as coisas de uma forma muito mais fácil (...). Se elas não valem a pena, elas não conseguem abalar o teu profissional, o teu resultado, a tua performance. Agora pra que você tenha clareza disso tudo, você precisa ter vivido muita coisa na vida pra que você tenha essa lucidez. (E6)

Com relação à diferença entre a influência dos estados emocionais negativos de instâncias hierarquicamente superiores ou inferiores, os pesquisados indicaram que a emoção dos chefes costuma impactar mais o trabalho dos gerentes entrevistados que a emoção da equipe. Isso é explicado pelos respondentes pelo fato de terem um controle maior com as questões enfrentadas pelos subordinados. A seguir três exemplos:

...é impressionante como que essa pessoa que me lidera ela tem um impacto muito maior, pelo menos pra mim, que pra equipe. (E3)

E o que você acha que tem mais impacto no seu trabalho: uma situação que a sua superintendente esteja passando ou uma situação que a sua equipe esteja passando? Olha, os dois são muito complicados, mas acho que o que impacta mais é de cima pra baixo mesmo, que é de onde vem o desenrolar de tudo o que a gente faz. Se dá um problema nela, conseqüentemente, a minha equipe também vai receber isso. (E5)

[O meu trabalho é mais impactado] quando o diretor não está legal. Porque com a equipe eu posso ajustar, eu posso sentar com a pessoa, posso conversar. Com ele não adianta, porque pra chegar nele pra falar alguma coisa sem você saber exatamente o que é (...) você não tem esse acesso pra chegar pra ele e falar: 'olha, você está assim, assim...' (...) Não é essa coisa de papo aberto, acho que não tem muito. Acho não, não tem. (E15)

Somente uma das entrevistadas declarou o oposto. Pela maior proximidade, o estado emocional de sua equipe afeta mais o seu próprio trabalho.

4.3 CONTEXTO INSTITUCIONAL

4.3.1 PERFIL DAS EMPRESAS

Os gerentes pesquisados trabalham em empresas de diversos tamanhos. As entrevistas foram conduzidas com profissionais pertencentes a instituições de 200 a 8.000 funcionários, com a maior parte situada entre 900 e 3.000 colaboradores. O segmento onde as empresas atuam também se mostrou bastante diverso.

Quadro 4 – Características das empresas

Referência	Nº de Funcionários	Segmento
Ent. 1	4.500	Gráfica Especializada
Ent. 2	8.000	Telecomunicação
Ent. 3	1.400	Entretenimento
Ent. 4	1.300	Aviação Civil
Ent. 5	900	Óleo e Gás
Ent. 6	4.800	Agenciamento Marítimo
Ent. 7	300	Metalurgia
Ent. 8	3.000	Ensino Superior
Ent. 9	3.000	Federação de empresas
Ent. 10	200	Entretenimento
Ent. 11	3.000	Ensino Superior
Ent. 12	6.000	Bens de Consumo
Ent. 13	1.800	Bens de Consumo
Ent. 14	1.500	Mineração
Ent. 15	1.000	Seguradora

4.3.2 CULTURA & VALORES

As diferenças entre as empresas não se limitam a porte, nacionalidade ou segmento em que operam. Estas características são apenas alguns dos elementos que compõem a cultura de uma empresa. A organização interna, as regras de conduta, suas práticas e valores também contribuem para formar essa complexa e subjetiva conjuntura denominada cultura. Da mesma forma, a importância atribuída à área de RH, podendo ser percebida como mais ou menos estratégica denota distinção entre as instituições.

No roteiro de pesquisa não havia uma pergunta direcionada à descrição da cultura da empresa em que trabalhava. O tema surgiu naturalmente em algumas entrevistas, especialmente naquelas em que o entrevistado percebe a cultura da instituição como muito presente e forte.

Uma entrevistada que ocupava a função há menos tempo (seis meses) relatou o estranhamento da cultura única que encontrou na corporação. Por ter se deparado com uma forte cultura relacional, ela não conseguia agir da mesma maneira a que havia se acostumado em empresas anteriores, que tinham culturas mais processuais.

Aqui é uma empresa de relações, não é de processos. (...) Eu sou muito dura aqui, porque a empresa é muito mais de relações. Então, o que na outra empresa era natural, tipo: 'fulaninho está com problema pessoal, manda ela pra terapia, não é você que vai fazer, você não é psicóloga clínica'. Aqui é o contrário. Eu tenho que ouvir, faz parte do meu trabalho. (...) Tudo o que eualaria em qualquer empresa e seria reforçado 'nossa, muito bem', aqui é o contrário. (E12)

Esse reconhecimento de que a cultura é única e particular não foi identificado apenas nesta entrevista. Outra gerente que já estava na empresa há cinco anos, enfatizou amplamente a cultura da empresa, também a classificando como singular.

Eu vim de consultoria, vim de empresas mais de TI, mais de processos, de engenheiros, então, é uma forma de sentimento completamente diferente. E aqui é uma cultura muito particular, muito única, o sentimento aqui é uma coisa muito forte. Até porque uma das competências que a gente fala muito e uma coisa que você tem que ter muito no coração aqui dentro é a paixão. E você trabalhar com paixão é você trabalhar muito com a emoção. (...) As coisas são muito passionais aqui, e as coisas tomam uma proporção às vezes muito grande. (E13)

Apesar da diferença de tempo na função entre as duas entrevistadas citadas acima (E12 e E13), é bastante curioso notar que há diversas semelhanças entre os relatos delas. Entretanto, há também diferenças bastante acentuadas entre as duas culturas mencionadas. A empresa onde a entrevistada 13 trabalha é uma multinacional; assim, os aspectos relacionais do país de origem estão presentes na cultura daquela firma. A descrição feita pela própria respondente sugere essa singularidade:

...a cultura (...) é muito enraizada, é muito forte, muito presente aqui. (...) A gente brinca muito aqui, eles jogam muito as pessoas na piscina, às vezes sem bóia, sem água, [e falam] 'nada!'. Então, você fica vendo aquela

peessoa ali, ela não vai morrer afogada. Quase quando ela estiver afogando, eu a tiro de lá. Porque ela vai aprender que ela tem capacidade para fazer aquilo. A gente põe a pessoa muito à prova, então, vai nadar mesmo sem saber nadar. Quando estiver quase morrendo, a gente socorre, já está quase sem fôlego. (E13)

A necessidade de adaptação é muito ressaltada quando o assunto é cultura. Em se tratando de uma cultura singular e marcante, como a citada, a adaptação ocorre de forma dolorosa e sofrida.

Conhecer a cultura é fundamental para você se adaptar aqui. Então, a gente sofre muito porque é uma cultura muito difícil de confrontação o tempo inteiro, de exposição o tempo inteiro, de você ser colocado à prova o tempo inteiro. Você tem que lidar muito bem com as suas emoções aqui, porque senão você explode. Então, o que a gente sente muito aqui, se eu pego alguém muito jovem, se assusta um pouco. (E13)

Depreende-se, assim, que a cultura de uma empresa pode ser um forte gatilho gerador de emoção, levando seus funcionários ao limite e esperando que ele encontre meios próprios para lidar com toda essa carga de sentimentos.

...você tem que fazer muita terapia aqui, porque você tem que se conhecer muito para saber o seu limite. E não chorar sempre porque eu acho também que não tem necessidade, você tem que ser mais forte. Eu sou muito mais forte hoje. (E13)

Apesar de toda a dificuldade narrada, o depoimento da entrevistada 13 indica certa valorização do sofrimento experimentado, com o argumento de que ele é fortalece, ajuda no desenvolvimento da maturidade e, portanto, é até mesmo positivo.

A interpretação da própria entrevistada frente ao seu sofrimento relaciona-se ao conceito tratado por Dejours (1998) sobre “sofrimento e defesa”. O autor argumenta que se o sofrimento experimentado no trabalho não se manifesta por meio de algum tipo de doença mental é porque “contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo” (DEJOURS, 1998; p. 35). A maioria dos trabalhadores empregam tais defesas e conseguem permanecer na normalidade. Normalidade esta que não pressupõe ausência de sofrimento no trabalho e sim uma aceitação de que é normal esse sofrimento. Normalidade que significa uma dinâmica composta pelo próprio sofrimento e a luta contra o mesmo. Dejours vai adiante para explicar sua teoria, referindo-se a pesquisas sociodinâmicas no trabalho que revelam estratégias defensivas que funcionam tornando aceitável aquilo que não

deveria ser. O efeito dessas estratégias defensivas, além de restaurar o equilíbrio psíquico poderia ser “como uma armadilha, que insensibiliza contra aquilo que faz sofrer” (DEJOURS, 1999; P.36).

No geral, a cultura das empresas é bastante citada como uma das grandes referências para a condução dos processos de Recrutamento e Seleção conduzidos pelos departamentos de RH. Foram três os respondentes que mencionaram a importância de trazer para dentro da empresa pessoas com perfil compatível à cultura existente, para maximizar a adaptação, melhorar rendimento profissional e evitar a rotatividade dos que poderiam não se ajustar aos costumes e valores vigentes.

Que tipo de empresa a gente quer ser? E isso influencia as pessoas que a gente escolhe, que tem que ter a ver com essa cultura. É uma reflexão constante que a gente faz: ‘olha, essa é cultura que a gente escolheu ter, reflete os teus comportamentos e vê se está de acordo’. (E10)

Uma preocupação muito forte que tenho na minha posição de recrutar é saber se essa pessoa vai se adaptar aqui. Senão, vai ser um sofrimento. Eu tenho que ter muita responsabilidade em tirar alguém de outra empresa se eu acho que comportamentalmente ela não vai se adaptar aqui. Porque ela vai sofrer. E aí eu estou quebrando um caminho de carreira dessa pessoa. Então, eu tenho que ter muita certeza de quem tem a cara, quem tem esse espírito, quem consegue se adaptar aqui. (E13)

Meritocracia X paternalismo: Dentre as 15 entrevistas realizadas, duas culturas aparentemente opostas foram mencionadas: a da meritocracia e a do paternalismo. A meritocracia apareceu em uma empresa do ramo de entretenimento, o paternalismo em uma instituição de ensino superior. Para a primeira a meritocracia é a forma mais justa de tratar as pessoas.

...faz parte da nossa cultura, a meritocracia. Então, as pessoas são tratadas de forma diferente mesmo, porque a gente acredita que é a forma mais justa de tratar as pessoas. Então, quem dá resultado, tem que crescer mais rápido, tem que ser melhor remunerado. Quem não dá resultado, ou vai embora, ou vai ficando para trás, ou tem um crescimento orgânico. (E10)

Para a segunda o paternalismo tem um lado negativo quando em excesso, mas é valorizado pela flexibilidade que propicia.

Você tem essa questão de trabalhar numa empresa em que eles valorizam o ser humano e o profissional. Muito. E em todos os âmbitos. (...) vira até o exagero mesmo do paternalismo, que não é legal. Então tem aquela coisa do assistencialismo e o funcionário tem direito à tudo. Extrapola até. Mas, por um lado isso é muito legal, porque é o melhor ambiente pra você poder

criar filho, você tem uma flexibilidade enorme. Eu, por exemplo posso ir em casa pra ver como a minha filha está e voltar. (E8)

Esse antagonismo entre paternalismo e meritocracia não apareceu apenas nas duas entrevistas referidas, outros respondentes também comentaram sobre o assunto. Na maioria das vezes o termo paternalismo foi empregado com conotação negativa e a meritocracia com uma acepção mais positiva. O motivo para tal julgamento é o entendimento de que no trabalho as pessoas são profissionais e devem se portar de forma condizente, dando o resultado esperado e deixando questões pessoais de fora.

A outra [funcionária] veio falar ontem pra mim: 'ah, meu pai ta doente', aí eu escuto. E eu ajudo, falo que não tem problema, quer chegar mais tarde, quer sair mais cedo, quer resolver a vida, não tem problema. Eu quero que me dê resultado. Se a pessoa quer ir embora porque não está bem ou quer ficar com o pai, ok. Mas aí passou 5 minutos eu já estou falando de trabalho, eu não fico nesse paternalismo. Ah, porque o pai ta doente eu vou ficar passando a mão? Não vou passar, não vou passar. Se não está preparada pra trabalhar, não vem, não tem problema não vir. Mas se está aqui a gente vai falar de trabalho. (E3)

Outra entrevistada ressaltou, no entanto, que o RH tem como uma de suas funções cuidar do funcionário e recebe carta branca da empresa para agir em casos de problemas pessoais e de saúde em que o empregado necessite.

O RH trabalha em prol do trabalhador. O trabalhador tem qualquer problema, a gente ajuda. O filho ou a esposa estão internados, o filho é usuário de droga, o filho está desempregado, seja lá o que for, o funcionário procura a gente e a gente resolve.(...) tudo a gente ajuda, tudo a gente resolve. É claro que a empresa não dá dinheiro porque a empresa não é uma financeira. (...) tem empresas que você trabalha que isso se chama paternalismo. E que não dá e que não faz e acabou. Aqui não é assim. (E7)

O dualismo meritocracia X paternalismo tem semelhanças com as esferas profissional e pessoal. A meritocracia dá prêmios aos que se esforçam no trabalho e apresentam resultados concretos para a empresa, ressaltando os atributos profissionais do funcionário, como competência, inteligência e iniciativa. O paternalismo, por sua vez, origina-se da relação familiar entre pais e filhos, onde a figura paterna, no caso, a empresa, age em benefício do ser dominado, ou seja, dos trabalhadores. Os atributos pessoais e relacionais, como tempo de empresa e confiança são considerados os mais importantes.

Pode-se ainda fazer uma correlação entre meritocracia X paternalismo com os espíritos do capitalismo apresentados por Boltanski e Chiapello (2005). As características do paternalismo são mais típicas do primeiro e do segundo espíritos, que garantem estabilidade ao trabalhador e concede promoções previsíveis baseadas no tempo que trabalham na empresa. A meritocracia é melhor entendida através das particularidades do terceiro espírito do capitalismo, que exige maior competitividade empresarial e necessita de que os funcionários ajam em prol do resultado da empresa, afinal o sucesso cabe ao profissional.

Acesso aos executivos: A facilidade de acesso e liberdade de tramitação com os níveis hierárquicos mais altos também são elementos que compõem a cultura organizacional. Foram múltiplas as narrativas que descreviam uma grande abertura e bom acesso à diretoria e presidência.

O acesso é super tranquilo. A empresa tem essa característica de portas abertas, o presidente também fica aqui e eles [a diretoria como um todo] não costumam usar intermediários (E1)

Ela [a diretora] faz uma gestão de portas abertas, mas às vezes ela fica mais fechada e evita circular muito, fica mais reclusa, refletindo sobre o problema que ela está tendo que enfrentar pra depois passar para a gente. (E5)

Teve uma gerente que chegou na empresa agora e falou: 'eu nunca vi um presidente circular assim no meio dos empregados'. Porque o nosso Presidente desce, ele vai em cada andar, ele vai na Central, vai de manhã, vai à tarde, cumprimenta 'E aí? Está tudo bem? Alguma dificuldade?' Ai eu falei: 'mas pra gente ele circular é normal'. (...) É uma empresa que é informal ao mesmo tempo que é formal, porque ela tem uma cultura centenária. Então, ela é informal, mas tem sempre que ter cuidado. Porque ele pode falar, ele desce, circula e tal. Nem sempre a gente pode fazer a mesma coisa, entrar na sala dele (risos)... (E15)

Emoções “permitidas” e “proibidas”: A cultura da empresa abrange também regras comportamentais não verbalizadas. O julgamento quanto à adequação de manifestações ou disfarces de sentimentos está dentro dessas normas implícitas.

Dentre as emoções cuja expressividade é mais comumente consentida, estão as positivas, como, por exemplo, a alegria e a paixão pelo trabalho. Dentre as emoções que são consideradas inapropriadas quando manifestadas estão as mais negativas, como ódio, tristeza e desânimo. Porém, houve um caso em que até a alegria excessiva entrou no rol das emoções inadequadas para manifestação.

A minha espontaneidade, eu tenho que me travar muito. Porque eu sou muito alegre, muito espontânea. (...) Uma vez eu dei uma risada tão alta que um gerente da engenharia falou assim: 'olha, aquela menina de RH (risos) ela acha que está numa festa'. Eles não entendem muito bem. Aí um gerente meu amigo veio falar comigo: 'ó, ri mais baixo' Então, o meu plano de desenvolvimento é ser mais reservada, conter as minhas emoções. (E2)

Dentre todas as entrevistas, chorar foi a manifestação de sentimentos mais citada. Pelos relatos, o choro surge tanto a partir da tristeza e mágoa quanto por raiva ou decepção. Por ser uma expressão emocional com carga negativa e por ser interpretado como fraqueza, o choro costuma ser mal visto e rejeitado de acordo com dezenas de menções. Por esse motivo o choro ocorre em locais escondidos como banheiros ou salas fechadas.

Eu saí da sala dela, eu vim aqui no banheiro, eu chorei de ódio, eu chorei de ódio, de decepção. (...) Entrevistadora: Porque você foi para o banheiro? Ah, porque eu acho que eu tenho... aqui, eu sou uma profissional, eu tenho uma máscara, eu tenho uma função. Eu nunca vou chorar aqui na minha sala [na frente dos outros]. (E2)

Entrevistadora: E porque essas pessoas choram no banheiro? Esconder. Para esconder das pessoas aqui. As pessoas, não podem mostrar sua fraqueza. Todo mundo acha que é uma fraqueza (...) Eles olham e falam: 'já está chorando, brasileiro chooora'. O meu chefe (...) falava isso pra mim 'ah, você chora muito'. (...) Eu chorei uma vez com ele de raiva. Na frente dele e saí correndo pro banheiro. (E13)

Quando tem uma situação dessas [em que alguém chora] eles falam logo: 'ah, não tem equilíbrio, não tem controle, está vendo como ela é? Não serve pra ser gerente'. Eles tacham logo. Então, eu considero que é uma coisa importante de evitar. É claro que nem sempre dá pra segurar. Às vezes não dá mesmo e aí não tem jeito. Agora também se chegar num ponto de começar a chorar muito, então, pede licença e sai porque eu acho que é um momento de não exposição, um momento de ficar com você. (E15)

Além do banheiro, a copa e o cantinho do café também foram relatados como espaços onde a emoção é demonstrada de forma mais aberta.

Com certeza, no café. As pessoas vão para ali pra falar umas com as outras, sem dúvida. É ali naquele espaço que elas falam baixinho. 'Vamos ali tomar um café?' Ali tem um divã. E 'vamos tomar um café' é uma senha. (E4)

Outros respondentes citaram as próprias estações de trabalho, próximas de pessoas mais chegadas, como o ambiente em que existe maior abertura para comentários e expressões de todas as naturezas, inclusive emocionais.

Uma das gerentes com formação em Psicologia faz de sua sala um espaço para que o choro dos empregados que chegam para conversar seja manifestado

com mais liberdade. A própria gerente assume sua vontade de chorar e gritar em algumas circunstâncias e, por isso, percebe essa mesma necessidade em alguns funcionários e os incentiva a se aliviarem através do choro.

Acontece de muita gente prender [o choro] e de muita gente ir ao banheiro chorar aqui. (...) Essa pessoa que sentou aqui comigo estava pra chorar. E eu falo: 'não prende o choro, você já veio aqui, você já rompeu uma barreira de falar comigo (...) você confiou em conversar comigo e você está aí prendendo o choro, é o seu momento agora, ninguém vai saber que você está aqui, chora. Porque você vai chorar aonde aqui? Chora. Você quer abrir a gaveta? Abre a gaveta e grita. Mas, chora, você já está no teu limite, tem que chorar'. Eu acho que as pessoas têm que chorar. (E13)

4.3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Os gestores de RH inquiridos valorizam atuar em uma companhia que possui um bom clima organizacional, muitos inclusive têm dentre suas atribuições medir e buscar formas de promover um ambiente corporativo propício ao trabalho.

Os discursos referentes ao clima das empresas onde os gerentes pesquisados trabalham foram bastante positivos, mesmo reconhecendo os problemas que inevitavelmente acometem qualquer instituição.

Eu acho que a gente tem um clima muito positivo de trabalho. (E4)

A gente tem um relacionamento muito legal aqui. Então, tem um clima muito harmonioso no trabalho. (E8)

Eu parto do princípio de que eu também posso promover um bem-estar, um ambiente mais agradável para as pessoas e pra mim também. (E5)

O clima é ótimo apesar dos problemas. Como essa é a terceira empresa que eu trabalho, eu sei que esses problemas existem em qualquer lugar e a gente tem que se relacionar com um monte de gente. Não existe o lugar perfeito. (E1)

Ações de promoção de bem-estar e qualidade de vida no trabalho são realizadas por alguns departamentos de RH. Sessões de *shiatsu*, ginástica laboral ou campanhas motivacionais que buscam gerar envolvimento e motivação estão dentre as atividades realizadas para a melhoria ou manutenção de um bom ambiente de trabalho. Uma profissional de *shiatsu* é capaz até mesmo de identificar como anda o clima de uma empresa pelo nível de tensão corporal verificado nas pessoas atendidas.

Você percebe quando a empresa está doente, quando todo mundo está com problema de coluna. Quando você começa a ver todo mundo de colete, todo mundo duro (risos). É, porque você vai retesando. Aqui a gente tem Shiatsu duas vezes por semana. E a moça do shiatsu também é termômetro, porque ela me fala: 'o que aconteceu essa semana?' Aí eu falo: 'porque?' 'ah, o pessoal está tão duro' (risos). Ela é um termômetro. E às vezes ela fala assim: 'ah, está tão leve essa semana, o pessoal está bem e tal'. (E15)

Reconhecimento e valorização da empresa: A flexibilidade de poder trabalhar em casa, levar o filho para o trabalho ou não ter necessidade de bater ponto foram elementos de liberdade valorizados, mas desfrutados apenas por uns poucos respondentes. O trabalho em casa, também chamado de *home-office*, deixam borradas as fronteiras entre vida profissional e pessoal, algo típico do terceiro espírito do capitalismo, em que não há uma divisão exata definindo com precisão onde termina o contexto trabalho e começa o pessoal (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2005). Levar o filho para o trabalho também é uma mistura entre os âmbitos profissional e pessoal. De fato, cada um das circunstâncias citadas ou transportam o trabalho para casa ou carregam a família para o trabalho, integrando as duas esferas.

4.3.4 A SITUAÇÃO DO RH NA EMPRESA

Durante a realização das entrevistas percebe-se que a posição e a imagem dos departamentos de RH das empresas das quais os entrevistados fazem parte possuem elementos bastante peculiares e, em sua maioria, desfavoráveis aos gerentes. As situações identificadas aparecem muitas vezes como agentes causadores de emoção no trabalho.

Dentre os casos observados estão questões estruturais, como, por exemplo, acumular funções sem sinergia com a natureza das atividades executadas por um RH ou se reportar a instâncias superiores que ocupam cargos da área financeira. Além disso, as particularidades do RH, por suas características predominantemente femininas e pela subjetividade da natureza do trabalho realizado, muitas vezes refletem num juízo negativo da área.

Estrutura: As estruturas hierárquicas que determinam a quem os gerentes participantes da pesquisa se reportam evidenciaram uma ampla variedade de composições. Dentre os cargos ocupados pelos superiores dos entrevistados foram citados os seguintes: Presidente, Superintendente de RH, Gerente de RH, Diretor

Regional, Diretor Executivo, Diretor Econômico-Financeiro e Diretor Administrativo-Financeiro. Em especial duas terminologias de cargos hierarquicamente acima dos entrevistados chamaram a atenção por sua abrangência: Diretor de RH, TI, Administrativo e de Comunicação e Diretor Financeiro, Administrativo, RH e Novos Negócios.

A subordinação a diretores de áreas administrativas-financeiras revelou um foco catalisador de emoções em alguns dos gestores intermediários pesquisados. Em alguns casos, o antagonismo entre a natureza muitas vezes subjetiva de algumas atividades da área de RH com o modelo mental normalmente usado por profissionais da área administrativa-financeira demonstrou ser um foco de conflitos entre as partes. A quarta entrevistada descreveu a angústia vivida no período que se reportou a um diretor administrativo.

...nessa fase eu fiquei muito angustiada porque ele [seu diretor] me falava: 'você tem que mostrar mais o seu trabalho' (...) E não é assim tão palpável como uma área técnica. (...) A minha grande angústia era 'meu Deus, esse homem acha que eu não faço nada' (...) essa foi a pior fase profissional eu acho. (...) Eu tive insônia (...) Eu acordava no meio da noite, escrevia coisa em papel, aí o meu marido dizia 'Você vai pirar, tem que ir lá conversar com ele'. E eu ia, eu conversava, eu falava 'não está dando certo assim' e a gente ficava numa DR, discutindo a relação... (E4)

A entrevistada 15 também mencionou a dificuldade em lidar com um chefe com funções distantes da área de RH. Em suas experiências profissionais anteriores ela comentou que já havia passado por situações semelhantes em outras empresas, um erro em sua opinião.

Eu me reporto a um financeiro (...) o pessoal acha que o RH é financeiro e às vezes o cara tem muito foco só em dinheiro. E dinheiro com gente não se misturam, não combinam. O cara que tem que tomar uma decisão de gente, tem que estar vendo gente e se ele tem um financeiro na mão, ele vai tomar uma decisão financeira. Isso aí é óbvio. É um conflito de interesses, é como botar a raposa pra tomar conta dos ovos. (...) Eu acho que o maior erro que se tem em termos de estrutura é esse. E o RH ficar embaixo do financeiro é um erro de administração bem comum. (E15)

Outra configuração mencionada em termos de estrutura hierárquica refere-se ao duplo reporte. Quatro entrevistadas comentaram se reportar a duas chefias. Em certos casos essa situação apareceu como geradora de dificuldades.

Ai que eu vi que às vezes eu tenho que ter mais malícia, eu tenho que ter muito jogo de cintura pra lidar, quando os meus dois chefes saem na

porrada. Nessa parte de política eu tenho que ter mais malícia. Eu tenho que saber muito bem pra me proteger, pra não levar tanta porrada, porque eu já percebi que às vezes eles me usam... (E2)

Junto a isso, fora todas as atribuições inerentes à área, alguns RHs ainda acumulam outras funções intermediárias que não têm qualquer relação com as atividades típicas da área. Foram cinco as entrevistadas que comentaram estarem cuidando ou já terem cuidado de áreas totalmente fora do limite de atuação de recursos humanos. Entre os serviços acumulados com as atividades de RH estão: certificações, serviços gerais, restaurante, limpeza, segurança, recepção, copa, reprografia, administrativo e parte predial. A decisão de assumir tais áreas parece acontecer alheia à vontade do gerente e não ocorre apenas em pequenas organizações, já que duas das empresas em que as entrevistadas trataram do tema possuem acima de 900 funcionários. Em geral, esse acúmulo gera insatisfação e desmotivação, como evidenciado a seguir:

... no primeiro dia de trabalho me disseram: 'você tem 36 pessoas abaixo de você'. (...) Aí eu tinha toda a Copa, todos os contínuos, toda a reprografia, todo administrativo, cuidava do banheiro, do carpete, das mesas, da limpeza das janelas, mais o RH todo. Você sabe o que é 9 horas da manhã alguém me ligar e falar: 'Está faltando saco de lixo na minha lixeira'? Aí não deu certo. (...) eu fui lá e falei: 'olha, não dá pra eu cuidar do lixo, do banheiro, do papel higiênico e da carreira do executivo', porque o desafio pra mim era esse. Ficaram empurrando, empurrando e depois de um ano resolveram botar um gerente administrativo e saiu da minha mão. (E15)

... eu era responsável pelos RH de lá que era pequeno e de repente a parte predial não estava dando certo e pediram pra eu assumir, a recepção não estava dando certo, pediram pra eu assumir. E eu comecei assim, eu assumi os RH e também o prédio, que não tinha nada a ver com o que eu gosto ou com a minha formação. Então, falha de computador, limpeza, recepção e serviço de moto boy, enfim... (...). Na época eu falei 'olha, isso vai me desmotivar muito, porque eu vou ter que diminuir meu projeto' (...) Eu estava cheia de projetos, cheia de coisas, (...) estava estudando, tive que interromper tudo para eu poder fazer os outros trabalhos também. (E11)

A transferência para o RH de diversas atividades sem qualquer relação com as atividades de recursos humanos sugere um baixo entendimento da função da área dentro da empresa, bem como uma descaracterização e até certa desvalorização do próprio departamento.

Apenas uma gerente que divide seu trabalho em RH com outras funções aprecia tal possibilidade. Mas neste caso sua conciliação de tempo é opcional e

serve ao propósito de realizar projetos esporádicos na área comercial ou na área de marketing.

Um mundo feminino: Foi praticamente unânime a avaliação dos pesquisados de que os departamentos de RH são predominantemente compostos por mulheres. Os gestores entrevistados possuem equipes majoritariamente femininas; os poucos homens que compõem o grupo estão em funções mais burocráticas ou ligadas a números, como departamento de pessoal e folha de pagamento.

São mais mulheres do que homens. O engraçado é que quando se trata de administração de pessoal, folha de pagamento são homens e quando se trata de RH, desenvolvimento, recrutamento e seleção, retenção, são mulheres. (E1)

...gerencio uma equipe de 7 pessoas. Dizem aqui que é a Casa das 7 Mulheres. É só mulher, inclusive fizemos um mural com a Casa das 7 Mulheres e o nosso rosto (risos). (E3)

São todas mulheres. O RH é praticamente feito por mulheres. Eu contratei uma pessoa no início do ano que eu pedi homens também pro processo seletivo, porque eu achei que pudesse dar uma mesclada, homem tem uma visão das coisas, de relacionamento. Mas não consegui. (E5)

É muito difícil um homem na área de RH. (E13)

Dificuldade de entendimento da área de RH: Muitos relatos sugerem que a subjetividade das atividades desempenhadas pela área de RH gera dificuldade do entendimento do departamento tanto por parte dos diretores diretos oriundos de outros setores e com formação mais técnica, quanto por parte dos funcionários da empresa em geral.

...o diretor é um economista que não acredita em RH. Tudo o que a gente faz pra ele é bobagem: 'pra que vocês estão fazendo isso? desperdício'. Pra ele o RH é muito mais administração de pessoal, folha, benefícios, do que treinamento, desenvolvimento, endomarketing. Nós somos gerenciados por ele sempre visando custos e não o resultado. (...) ele é um cara cartesiano, é economista, lida com números, a vida inteira trabalhou com contabilidade, até pra ele lidar com esse tipo de situação é novidade. Pra ele RH é tudo muito subjetivo, apesar da gente já trabalhar com diversos indicadores, do tipo, essa campanha gera quantos por cento de satisfação? (E1)

Aos pouquinhos você vai conseguindo fazer com que ele entenda o que é essa área. Porque RH não é muito fácil de entender, né? Então, quando ele [o novo chefe] está entendendo, aí sai e vem outro e aí você começa do zero. (...) Entrevistadora: E porque que você diz que RH não é uma área fácil? Não é fácil porque (...) envolve muitas situações com pessoas, de como as pessoas são... (E15)

A impossibilidade de tangibilizar a importância dos resultados obtidos provoca a baixa compreensão do RH e alimenta uma visão negativa que a área tem em algumas das empresas pesquisadas. Assim, uma eventual necessidade de cortar custos costuma afetar o RH imediatamente.

[O RH] não é encarado como investimento, é encarado sempre como gasto, na hora que você tem que fazer um corte, uma redução de custos, sempre os projetos de RH são os primeiros a sofrerem cortes. Então, isso ainda incomoda... (E1)

...a gente lida também com essa questão de que nós não somos a área fim, óbvio, então, todo mundo que não trabalha em área fim da instituição é sempre marginalizado e RH então, nossa! Se você não trabalha numa consultoria de RH, você é o cocô do cavalo do bandido. É prioridade praticamente nula. E a gente é assim também. E o nosso vice-reitor é um físico. Então, não tenho que falar muito. É desgastante pra caramba, nós somos a área chata, nós somos os pentelhos... (...) Então, a gente luta contra [respiração profunda] uma galera. (E8)

RH estratégico: A participação estratégica do RH dentro das empresas onde os gestores intermediários pesquisados atuam, surgiu em algumas entrevistas, mesmo não sendo uma pergunta presente no roteiro. Houve depoimentos que refutaram a condição estratégica do RH daquelas empresas, declarando que a área acaba desempenhando um papel mais assistencialista e não é envolvida em questões mais estratégicas.

A [nome da empresa] tem uma característica de fazer pelo menos uma aquisição por ano e toda a aquisição que a gente faz várias áreas são envolvidas. A área de TI é envolvida pra dizer como deve ser o parque tecnológico, (...) a área contábil e financeira estão envolvidos desde a concepção da idéia da compra de uma empresa e o RH, na verdade, nunca é envolvido. A gente só sabe da compra depois. E como eu estou aqui há quatro anos eu já passei por quatro aquisições e a gente vê o quanto isso é problemático; se a gente pudesse se antecipar aos problemas... (...) Mas não existe a chancela de que a área é estratégica. (E1)

Eu sei que o RH no Brasil, por mais que a gente tente sair do lado assistencial, as pessoas da empresa não nos vêem de outra forma. Porque tem o RH que a mídia sempre fala, que é o RH estratégico, mas a forma como os empregados nos procuram não tem nada a ver com isso. Então, eu não posso negar que o RH tem uma imagem assistencial, isso é de muitos anos, meu pai era do RH da Petrobrás e ele já tinha, há milênios atrás, essa função lá. (E5)

No entanto, algumas entrevistas indicam experiências opostas que demonstram a participação um pouco mais efetiva do RH em questões estratégicas e tomada de decisões. Cada entrevistado deste grupo de quatro possui visões e exemplos próprios do que considera ser estratégico.

Não tenha dúvida. Se eu não for estratégico eu não vivo. (...) a gente trabalha o “O” do organizacional justamente por estar muito próximo da estratégia dos negócios. (E6)

A empresa passou de um escritório de trinta pessoas para uma empresa de 200, e a gente vai fechar o ano com 250. Então, essa parte da seleção de pessoas e capacitação é bastante estratégica. Hoje a gente acaba focando muito na seleção pois aqui temos uma cultura de formar as pessoas. (...) essa parte de recrutamento e seleção é muito estratégica aqui para empresa, (...) A gente participa do comitê executivo. (...) A formação do comitê de RH eu acho que só foi possível porque o RH se mostrou como uma área estratégica importante e foi super valorizada. (E10)

...treinamento e desenvolvimento é uma área de maior planejamento estratégico porque você garante que a organização tenha competências para atingir resultados não só atuais, mas no futuro. É bem interessante você pensar (...) que tipo de competências a gente precisa adquirir e desenvolver para atingir os objetivos da empresa e quais são as ferramentas de treinamento e de desenvolvimento que é preciso implantar para apoiar esses desafios no futuro. (...) a área de treinamento e desenvolvimento é uma área que de fato pode ser muito parceira para atingir objetivos de negócio, T&D é onde você pensa em solução. (E14)

...agora vai ter essa fusão, então o RH vai ser bastante envolvido, porque a gente participa sempre desses processos. (...) Somos envolvidos desde o início. (E15)

Curioso notar que este último trecho representa uma declaração exatamente contrária à da entrevistada um, que alega não ter sua área envolvida nos processos de aquisições.

4.4 MACRO CONTEXTO

Muitos relatos coletados durante as entrevistas tratam de como o atual mercado de trabalho funciona e das dificuldades em lidar com essa configuração contemporânea. Foram comuns os comentários sobre as maiores exigências corporativas da atualidade e sobre a grande competitividade presente entre os empregados das empresas; elementos estes que resultam em estresse e hostilidade. Ativar uma identidade corporativa é citado como necessário para a sobrevivência ao “perverso universo corporativo” que reserva armadilhas e perigos aos inocentes ou desatentos. Neste cenário, a experiência e a maturidade são novamente mencionadas como aliadas.

4.4.1 CONFIGURAÇÃO ATUAL DO CONTEXTO DO TRABALHO

Realidade do mundo corporativo: Apesar de diversos elementos positivos, a realidade do dia-a-dia das empresas foi muitas vezes descrita com múltiplos elementos negativos. Em especial, um dos entrevistados demonstrou muita frustração e decepção em seus relatos. Termos como pressão, politicagem, competição, dureza e sujeira surgiram freqüentemente nos relatos colhidos.

...você está numa empresa, você é corporativo. Você não pode achar que tudo é maravilhoso. (...) É porque você está numa empresa e por mais que você esteja produzindo numa equipe para que você cresça, todo mundo sabe que numa empresa tem muita competição e não é boa competição... (E3)

O que eu menos gosto é mesquinaria, política que existe nas organizações. Apesar da política ser uma coisa fascinante. (...) o ser humano é muito [político] nas organizações e às vezes age até muito mais por política do que pelo resultado da empresa. Seus interesses às vezes prevalecendo em cima dos interesses da organização. (E9)

...essa gestão pelo medo, a gestão da competitividade, de às vezes jogar um contra o outro, tudo isso vai criando esse ambiente corporativo desagregador e negativo. (E15)

- **Pressão por resultados**: O tema pressão ganhou destaque dentre os problemas que afetam os profissionais estudados. No entanto, os comentários sobre receber e dar pressão foram citados como inevitáveis.

...também é uma forma de eu conseguir trabalhar no meio corporativo sem enlouquecer. Porque eu vivencio... eu vivo a mesma pressão que as outras pessoas vivem, porque eu também sou Gerente da empresa, tenho as

mesmas responsabilidades como qualquer gestor... (...) Eu não gosto... eu trabalho sob pressão o tempo inteiro. O tempo inteiro. Mas eu sei fazer, eu tenho que trabalhar essa pressão. (E5)

...existem algumas rotinas aqui que eu preciso garantir que aconteçam. E algumas rotinas são de cobrança de resultados, de alguns relatórios, porque são relatórios que mensalmente são consolidados em nível Brasil e a minha diretora apresenta na reunião de diretoria de resultado. (...) Então, em um determinado período do mês eu dou pressão mesmo porque eu sou pressionado e a gente tem que ter isso. (E6)

[simulando uma conversa que teve com as secretárias] ‘...todo mundo aqui é profissional, tem que aprender a lidar com as pressões, com as emoções, com essa situação deles [os executivos], porque o desgaste é grande. Vocês pensam que é só vocês que sofrem pressão? Não, eles também sofrem pressão. Todo mundo sofre pressão no seu dia-a-dia, ou de casa, ou de família, ou do trabalho...’ (E15)

- **Traição:** Na interação com outras pessoas dentro da mesma organização, situações de rasteiras, traições e “bola nas costas” foram citadas por quatro entrevistados. Esses mesmos gestores que se declaram vítimas de traições e decepções, assumem ainda terem uma certa inocência que os deixa vulneráveis a situações desse tipo.

Eu levei uma outra rasteira na semana retrasada por causa disso [da sua própria inocência]. Eu preciso entender que tem gente mau caráter mesmo em RH. (...) Mas tem muita cobra, tem muita cobra. (E2)

Eu tive efetivamente uma experiência de uma traição aqui com uma funcionária minha, com uma das minhas gerentes. Engraçado que ela era uma das pessoas que eu mais confiava e por isso julgava ser uma das mais maduras daqui, era a pessoa com quem eu mais dividia, com quem eu mais me abri. E ela me queimou com o diretor do negócio... (...) Ela fez a minha caveira com o cara. Ao ponto dele ligar para a minha diretora e falar que gostaria que ela não fosse mais gerida por mim. (...) Porque aqui às vezes você leva umas pancadas que o teu emocional, poxa, fica abalado. E como eu sou um cara muito de acreditar, a minha pancada vem em dobro. (E6)

...enquanto você está levantando a bandeira da empresa, tem gente que está derrubando a empresa. Enquanto você está dizendo ‘olha, a gente vai conseguir, a gente vai chegar lá’, tem gente te dando uma rasteira e dizendo que não, que isso não vai ser, não vai ser possível, não vai dar. Então, às vezes a gente fica desanimado também. (E7)

- **Chefia:** Mesmo com toda a admiração pelos superiores que muitos afirmaram ter, problemas com os chefes diretos e indiretos também foram relatados. As declarações contêm muitas críticas ao modelo de gestão desses executivos e à falta de tato dos mesmos no relacionamento interpessoal.

Então, ele [referindo-se ao chefe] não se informa pra saber o que aconteceu, porque ele quer soluções e pra mim isso é um dos maiores erros

dos executivos: 'eu não quero saber o que acontece, eu quero solução' Ou seja, ele está dizendo o seguinte: 'eu não tenho competência pra resolver, resolve pra mim'. Porque nem participar do processo ele participa (...) Eles [os executivos] não querem ouvir problemas nos ouvidos e não ouvir problema não significa que as coisas estejam bem, simplesmente não vão falar mais nada. Não adianta, você não quer ouvir problema, mas também não tem o resultado. (E9)

Ele [o executivo] está vendo que você está em uma situação super complicada e ele faz você quase morrer ali, sabe?. E ele está rindo pra você. Sutilmente. Ele não grita, ele não se altera, mas ele vai acabar com você. E depois da reunião, ele trata você normalmente e você está ali arrasado já. Ele fica rindo, ele fica vendo até onde eu vou e fica ali olhando. (E13)

O problema pode ainda culminar em assédio moral. Uma das entrevistadas citou ter passado por situações de humilhação na empresa anterior, motivo inclusive que a fez sair de lá.

...aconteceram coisas como eu chegar na sala e ela estar falando mal de mim para uma sala inteira. (...) ...e as pessoas que até gostavam de mim ficavam meio sem jeito. Aí eu entrava e ficava aquela situação chata. De ela me chamar, com outras palavras, de burra. Tipo, eu trabalhava na mesma sala que ela e tinha uma grande amiga minha que trabalhava junto. E a falar alto assim: 'Você sabe Fulana [citando o próprio nome] quanto é dois mais dois? Nem isso ela sabe fazer, assim não dá'. (E11)

Em algumas entrevistas surgiu a comparação da atual configuração do trabalho com épocas passadas. Essa foi feita por aqueles que entraram no mercado de trabalho até a década de 80 e têm referências anteriores com as quais analisam o panorama presente.

...antigamente, você fazia o seu trabalho, você tinha meta, tinha avaliação de desempenho, tudo certinho, tudo bonitinho. (...) Quando eu fui estagiária eu saí da faculdade e no segundo ano fui direto para o estágio, não tinha experiência nenhuma com trabalho. Hoje, muitas empresas estão pedindo estagiário com experiência. Então, eu acho que o nível das empresas está ficando mais exigente e isso está tornando as pessoas mais hostis. No que você começa a exigir mais, as pessoas vão ficando mais estressadas, mais tensionadas. O próprio nível de exigência da pessoa fica assim: 'ah, eu tenho que dar mais, eu tenho que dar mais' e aquilo vai corroendo. (E15)

...as organizações estão doentes e não se dão conta disso. E nós estamos ficando doentes também. Eu acho que esse modelo de relação empresa-trabalho, empresa-empregado não é possível mais. É um sistema em que as pessoas estão ficando doentes. É voltar pra era industrial, onde você tava ali naquela máquina, naquela máquina e você passou a ser mais um nessa máquina. Deve ter um modelo melhor de trabalhar as empresas. Algumas empresas, dizem aí, que são legais de trabalhar (...) onde você tem um ambiente um pouco diferente. (E9)

Contudo, os funcionários que trabalharam em uma estatal posteriormente privatizada parecem ser os que mais se sentem insatisfeitos com a presente situação, pois não deixam de compará-la à conjuntura anterior. Em decorrência, o sentimento que surge é o saudosismo.

Tem muita gente aqui que acha que o mundo era maravilhoso; ninguém se compara ao mercado, as pessoas se comparam ao que tinham antes, quando era estatal. (...) Aqui isso é uma barreira muito grande. A primeira apresentação que eu fiz sobre pesquisa de clima, se tivessem tomate e ovo podre teriam jogado lá no palco. Porque eu falava assim: 'os benefícios estão de acordo com o mercado, a remuneração é de acordo, a gente faz pesquisa salarial'. 'Isso é um absurdo, você falar isso, a gente não está se comparando ao mercado, a gente está se comparando ao que a gente já teve'. Aí dá vontade de falar: 'vamos virar a página?' (E2)

Todos os acontecimentos frustrantes relatados suscitam a necessidade de conformidade e adequação a obstáculos. Assim, aqueles que rotineiramente precisam suportar os problemas enfrentados parecem tornar-se mais atentos, seletivos, maliciosos ou duros.

Eu tenho que me enquadrar e como tem muita coisa suja, tem muita sujeira que rola, mau caráter... Quando você tem princípios e valores isso é muito difícil de encarar. (...) Aí você vai descobrindo quem são as cobrinhas e aí eu vou me mantendo distante, só sendo profissional, sem muita intimidade. (E2)

Aí você vem pro mercado, o perverso universo corporativo, te endurece mais, te endurece mais, te deixa mais dura, né? (E12)

Você fica mais ácido, você fica mais mórbido pra algumas coisas, você fica mais resiliente, isso é uma competência muito forte pra gente, você tem que se adaptar. Você apanha muito, depois você volta ao seu estado normal. Você tem que lidar com essas emoções, não tem como. (...) Você tem que lidar. (E13)

O risco de não encontrar meios, de não se adaptar e conseguir lidar com as situações que se apresentam no trabalho é o desenvolvimento de frustrações e doenças.

...não é mole não, não é mole. Porque se você não tiver muito bem preparado pra essa vida, você fica doente e você cai e vai pra outros problemas. E acaba perdendo a família. Porque você tem que achar uma forma de sobreviver, porque as contas continuam chegando. (E9)

O tempo, a maturidade e a experiência aparecem novamente como aliados para contornar as fatais imperfeições da realidade corporativa.

...como já é a terceira empresa que eu trabalho, eu sei que esses problemas existem em qualquer lugar e a gente tem que se relacionar com um monte de gente, que não existe o lugar perfeito. (...) ...eu trabalhei na Empresa YZ, que durante oito anos consecutivos estive na revista Exame, sempre entre as 10 primeiras e olha não é o lugar perfeito de se trabalhar, existiam inúmeros problemas. (E1)

Os relatos que trazem um tom pessimista e uma visão mais negativa do universo corporativo vivenciado remetem à Dejours (1998) que trata do sofrimento no trabalho. Diz o autor:

Do reconhecimento depende na verdade o sentido do sofrimento. Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão (...)

Sob essa lente há indícios que o entrevistado mais insatisfeito e questionador das práticas adotadas na empresa em que trabalha, sofre de baixa compensação pelos esforços, angústias e frustrações pelas quais vem passando durante longos anos.

Identidade corporativa: Para sobreviver a esse ambiente muitas vezes hostil e competitivo, os gestores participantes da pesquisa recomendam o uso de máscaras⁶, que eles aprenderam a utilizar desde cedo.

Mas eu tenho um estilo mais contido. Porque, justamente quando eu comecei a minha carreira profissional, eu comecei no mercado machista, que era o Banco XX e lá não tinha essa coisa da emoção permitida. Então, eu sempre fiz uma coisa de 'eu sou séria, eu sou responsável, e eu acho que isso acabou formando uma personalidade mais assim. Então, eu dificilmente manifesto emoções pessoais aqui no trabalho. (E10)

Uma definição apresentada para o emprego de máscaras é “segurar mais as emoções, se fechar, ser mais pragmática, mais cartesiana, menos emocional. É priorizar sempre as questões práticas ao invés de questões emocionais” (E12).

Nessa conjuntura corporativa não é de se espantar, portanto, que o choro seja reprimido, rechaçado e escondido. Chorar dentro dos banheiros tem o intuito de ocultar a fraqueza que as lágrimas aparentes poderiam denunciar. Da mesma forma, chorar na frente de outras pessoas é deixar a máscara cair e isso causa vergonha, podendo significar maior humanização em detrimento de profissionalismo.

⁶ Tais máscaras podem ser empregadas para dissimular tanto emoções negativas quanto positivas.

[gestora recriando um diálogo com uma alta executiva que acabara de ser demitida] 'Você precisa disso, você precisa deixar de ser durona, você está aí se estourando toda, você está louca pra chorar'. E ela falou 'eu não acredito que eu vou fazer isso na sua frente'. (E13)

Para chorar na frente de alguém é preciso ter confiança de que o ato não será entendido como fragilidade, interpretado como demérito ou revelador de falta de competência profissional.

Eu, então, choro muito! Eu sou emotiva. Graças a Deus a gente trabalha só com mulheres e que compartilham os mesmos valores. Não tenho o menor pudor de chorar na frentes delas, se fosse em outra empresa eu ia pro banheiro. Ninguém ia saber que eu chorei... (E8)

Aqui quando tem alguma coisa eu choro na frente delas às vezes [referindo-se à própria equipe]. Eu choro. (E15)

Logo, chorar na frente do chefe causa um grande embaraço tanto para quem está chorando quanto para o próprio que, estando acostumado a ser objetivo e assertivo, nem sempre sabe como lidar com aquela fragilidade. O trecho a seguir sugere o desconforto de uma gestora ao chorar frente ao seu superior:

Eu chorei uma vez com ele [chefe] de raiva. Chorei na frente dele e saí correndo pro banheiro. Chorei de raiva porque eu falei: 'Olha o que você fez comigo. Eu estou indignada como profissional de estar chorando na sua frente, eu vou embora'. E saí chorando. Mas o discurso era de raiva. E ele estava muito chateado comigo também e eu falei assim 'acabou a conversa aqui com você'. E ele falou 'é um absurdo você ir embora' E eu falei: 'é um absurdo é eu estar chorando aqui, é ridículo uma pessoa de RH estar chorando aqui, todo mundo está vendo aqui com essa porcaria toda aberta aqui'. Eu fui ao banheiro, me acalmei... (E13)

Os dois trechos seguintes indicam a falta de capacidade de dois diretores em lidar com o choro de seus subordinados:

Muitas vezes, o feedback termina em choro (risos). E especialmente os diretores têm mais dificuldades com isso: 'Mas por que está chorando, eu estou te dando um feedback profissional' (E10)

Se ele [o próprio chefe] visse mulher chorando ele entrava em parafuso, ele ficava desesperado. Ele falava: 'Fulana, eu não consigo ver mulher chorando na minha frente, você não faz isso' (risos). Ele odiava, não suportava lidar com aquilo. (E15)

A capacidade de usar as máscaras é interpretada tanto por um lado positivo - de sobrevivência, necessidade e até proteção - quanto negativo, já que o excesso pode ser visto como a incorporação de um ser sem coração, sem vida. As citações a

seguir ilustram primeiro uma interpretação favorável e em seguida uma desfavorável no emprego de identidades corporativas:

É uma máscara que você precisa usar para lidar e sobreviver numa organização. Todo mundo tem que ter máscara. É uma máscara positiva. (...) eu não vou falar tudo o que eu sou, das minhas fraquezas,...). Eu poderia ser rotulada de emocional, reativa, teimosa... Imagina se eu vou deixar isso tão claro? Não pode deixar! (...) Eu vou abrir com o meu marido, com meus amigos, com pessoas que eu confio, que gostam de mim. Com as pessoas que eu não confio eu não vou me abrir, não tem necessidade. Então, às vezes eu estou numa reunião extremamente irritada, porque eu vou demonstrar? Isso não é falsidade, isso é você se resguardar. (E3)

Por mais que você seja diretora ou você seja gerente, em uma coisa você é exatamente igual a mim: ser humano. E você sente igualzinho a mim. Você pode reagir diferente porque você é mais bem preparada, mais madura, tem mais o perfil de diretora, queria saber que perfil é esse, mas tudo bem. Com esse perfil de diretora você consegue dissimular a situação toda. Então, pra mim esse perfil do diretor é aquele que consegue, tem a capacidade de dissimular a situação. Quem não consegue dissimular, não consegue ser diretor. E você dissimula muito bem a situação, mas você sofre e você externa isso em algum momento. (E9)

Esse último trecho sugere que a ocupação de cargos mais altos na hierarquia requer maturidade e uma boa habilidade no manuseio de máscaras.

Incomodada com a preponderância dessa identidade corporativa sobre qualquer outra, uma das entrevistadas demonstrou grande satisfação em conceber atividades que estimulem a retirada desta máscara, ou crachá, como a própria denomina.

Eu gosto de fazer isso [referindo-se a atividades de endomarketing] porque a gente consegue (...) tirar as pessoas do crachá. (...) Porque a relação que as pessoas têm com o trabalho é muito forte. Normalmente quando a gente está aqui conversando com alguém é com o fulano da Engenharia. Você acaba ganhando sobrenomes e quando você se vê longe disso, algumas pessoas ficam sem personalidade (...) O que eu mais me realizo é ver as pessoas saindo disso. (...) Eu gosto de tirar o crachá. Por exemplo, nós decidimos colocar Shiatsu aqui dentro da empresa. (...) Os diretores vem até aqui e nesse horário eles esquecem que eles são diretores... (E5)

Profissional X Pessoal: O emprego das máscaras indica um proposital reforço na distinção entre o ser profissional e o pessoal. A habilidade em separar as identidades é valorizada e pode ter a função de proteção pessoal.

...eu tento não levar mais para o pessoal. Eu tento parar e olhar. 'Ele não está fazendo nada contra a Fulana [falando o próprio nome]. A Fulana [também referindo-se a si] está sendo afrontada ou ela está se sentindo afrontada?' Eu me questiono muito isso. Tem uma diferença enorme. Porque às vezes, eu estou me sentindo afrontada, mas é meu, eu e todos

os grilos da minha cabeça. Mas a pessoa não está fazendo nada, não é nada pessoal. Hoje eu tenho mais essa frieza de parar e 'opa, recua!'. (E13)

A gestora que estimula o lado pessoal dentro da empresa através de iniciativas de endomarketing assume uma posição contrária: revela as identidades pessoais para uni-las com as profissionais.

A gente está fazendo um programa de talentos artísticos. O que você faz fora daqui que você se acha um talento? (...) A gente descobriu que tem pessoas que tem bandas de música e tocam no circuito Lapa e a gente nem sabia (risos). Pra que a empresa tem interesse em saber disso? Porque eu estou lidando com o que você é sem o seu diploma de escolaridade. (...) No momento em que você faz parte desse grupo, que você vive aqui no dia a dia e você dá mais de você pra gente até do que pra sua própria família, eu acho que por respeito a empresa também tem que te ver (...) a gente também tem respeito pelas pessoas e tem várias formas de demonstrar esse respeito (...) Uma forma é você dizer pra elas que você reconhece elas não só pelo lado profissional, mas também pelo pessoal. (E5)

A grande vantagem vista na separação entre o profissional e pessoal é o esforço para que questões de esfera pessoal não interfiram no trabalho, garantindo a produtividade e os resultados.

Eu acho que quem trabalha comigo percebe que eu estou com algum problema, que estou com alguma coisa, também eu não sou uma pedra. Mas eu faço um esforço grande para não influenciar. Não trazer problema de casa para cá. (E10)

No entanto, em situações extremas, expressões de emoção de esfera pessoal podem ser “permitidas”, como no caso do falecimento de algum familiar próximo.

...eu não posso deixar o meu lado pessoal prevalecer. A não ser que seja uma situação crítica, por exemplo: eu descobri que minha avó morreu aqui na empresa, eu estava numa reunião e minha irmã me ligou: 'a vovó acabou de morrer'. Na hora eu não tive como me segurar, eu tava dentro do RH, ainda bem, não estava em outra área. Mas também se estivesse não ia ter jeito, é uma coisa mais forte do que eu e, pô, minha avó morreu, é uma situação pessoal que não tem como segurar. (E2)

O inverso, transferir problemas de trabalho para o ambiente familiar, também foi citado por duas entrevistadas como algo que evitam fazer.

Entrevistadora: E em casa, você desabafava, falava com o seu marido? Não, eu não falo muito. Porque quando eu saio daqui eu não quero pensar no problema, entendeu? Então, eu não chegava a falar, porque aí eu ia ter que contar toda a história que me incomodava, aí eu e ia viver aquilo... Meu marido até falava 'você devia falar mais'. Eu falava: 'não, porque eu não quero!' Então eu chego [em casa] e aí é outro assunto. Eu divido muito. Só quando tem alguma coisa assim bacana, aí eu falo, mas o ruim eu prefiro... eu resolvo aqui. (E4)

Mas eu odeio falar de trabalho, eu não suporto conversar sobre isso. Ninguém sabe. (...) Eu não falo! E não vou ficar falando porque eu não curto, não gosto. (...) Nem o meu pai sabe ou o meu marido exatamente o que eu faço no trabalho. (E8)

Porém, certos gestores assumiram levar assuntos de trabalho para a casa, indicando uma maior possibilidade de contaminação do profissional no domínio pessoal que o contrário.

Eu nunca trouxe problemas de casa pro trabalho, mas do trabalho eu levo pra casa (risos). Do trabalho eu levo pra casa e sempre vou levar. Aliás, levo de segunda à sexta, no sábado e domingo também não consigo levar daqui. (E12)

A dualidade entre pessoal e profissional também aparece quando o tema é a construção de amizades dentro do trabalho. Deixar o lado pessoal prevalecer pode atrapalhar o resultado esperado.

Mas, eu brinco, eu dou muita liberdade para as pessoas. Aí você vê que tem gente que não tem capacidade de administrar essa liberdade. Aí tem que voltar atrás, recuar e dar o limite. Que aí já mistura um pouco do pessoal com profissional, acha que já está ficando minha amiga e não está ficando minha amiga em momento nenhum. Eu tenho que dizer 'Opa, você não é minha amiga não, tá? Vamos lá, eu te pedi uma coisa e você tem que entregar'. (E13)

4.4.2 IMAGEM DE PROFISSIONALISMO

Na concepção dos entrevistados o mercado parece demandar um perfil apropriado para suportar o ambiente hostil em que o espaço de trabalho se tornou. Na grande maioria dos casos, as características ideais exigidas para um profissional fazem parte do estereótipo masculino, como: agressividade, ambição e frieza. Para se adequar a tais exigências o majoritário grupo de gestoras pesquisadas se esforça e sofre.

Mito Masculino X Mito Feminino: Dentre as empresas das quais participaram os entrevistados, foi possível perceber que em alguns setores os homens continuam a ser maioria quase absoluta, principalmente nos cargos de alta hierarquia e responsabilidade.

...a gente tem hoje 30 profissionais que ocupam esses cargos [gerenciais], desses 30 só duas pessoas são mulheres. (...) ...a gente se relaciona com muito mais homens do que com mulheres e eu aprendi isso na primeira empresa que eu trabalhei, lá dos 300 funcionários que tinham, 3% só eram de mulheres. (E1)

Mas a grande maioria... é homem, macho, macho. E ainda engenheiro, técnico. E eu sou Psicóloga, então... (risos). É bem diferente! (...) Agora tem mulher, eu era a única mulher quando entrei na área. (E2)

Porque na diretoria ela é a única mulher. Todos são homens. A diretoria é predominantemente formada por homens, pouquíssimas mulheres na organização. (E6)

Naturalmente, nessas empresas repletas de homens que ocupam áreas técnicas há uma maior frequência de críticas direcionadas às características tipicamente relacionadas ao mundo feminino.

Mas eu acho que o mundo está muito assim das pessoas quererem os homens no poder porque as mulheres são muito mais frágeis, então, as mulheres não podem ocupar determinadas posições. (E15)

E aí, eu dou risada e também faço algum tipo de brincadeira pra tirar esse tipo de estereótipo realmente de que a mulher é mais sensível, que não agüenta o tranco, esse tipo de coisa. (E1)

Uma concepção que parece comum dentre as empresas com tais críticas aos profissionais femininos é a de que a emoção atrapalha o bom desempenho do trabalho.

...já tiveram situações em que as pessoas me pediram gerente de RH 'tem que ser homem, não pode ser mulher. Mulher é muito mole, porque mulher é isso ou aquilo' [imitando voz de homem]. (...) Então, quando você está numa situação dessas [de chorar] eles falam logo 'ah, não tem equilíbrio, não tem controle, está vendo como ela é? Não serve pra ser gerente'. Eles tacham logo você assim. (E15)

Todavia, uma das pesquisadas contou que em termos de demonstração externas de emoção, apesar das mulheres serem mais propensas a derramar lágrimas no ambiente empresarial, há homens que não se contém e também choram dentro da empresa.

Entrevistadora: Mas homens e mulheres choram? R: Não, mulheres. Geralmente são mulheres. (...) Eu já conversei com um homem chorando aqui também, com gente que pediu demissão. E eu falei 'Olha você está fazendo uma besteira na sua vida' e ele 'aaaai' e chorou. Ou problemas de relacionamento entre subordinado e líder, aí eu vou tentar interceder e algum dos dois desaba. E isso aconteceu mais de uma vez. (...) Tem os mais chorões que a gente já conhece e aí o feedback já começa com 'Olha, não vai chorar, hein? É profissional, é para você melhorar'. (E10)

A única empresa com dominação feminina no seu quadro de funcionários foi uma exceção ao discurso de repressão à emoção e à sensibilidade.

Então, aqui acho que é uma empresa bem diferenciada em relação ao mercado, em relação à emoção. Aqui eu acho que você veio no lugar certo. Até porque é uma empresa muito feminina, né? Então, tem muito isso. (...) Então, a gente tem algumas situações pessoais que impactam no dia-a-dia e traz essa coisa da emoção que a gente tem que administrar. Até porque é mulher, né? E a mulher coloca mais a emoção pra fora. E a gente tem um grupo muito grande de mulheres.

Em oposição ao masculino, o estereótipo feminino compreende sensibilidade, fragilidade, falta de pulso e baixa determinação. Por essa razão, as mulheres podem ser percebidas como menos capazes de desempenhar um bom trabalho em comparação aos homens. A mulher vista como excelente profissional é geralmente reconhecida por ter características masculinas e é tratada quase como um homem.

...uma outra [mulher] que veio de uma aquisição que a gente fez em 2006, que é excelente, o pessoal brinca, chama ela de dama de ferro, ela realmente é muito boa. (...) Tem vezes que eles estão discutindo alguma coisa que eu me assusto, aí eles dizem: 'não, com você a gente tem liberdade, por que você é quase um homem' (risos). E é mais ou menos isso. (E1)

Desta forma, as mulheres em cargos de gestão se sentem impelidas a serem mais masculinas, adquirindo, por exemplo, posturas mais agressivas e autoritárias, que elas mesmo admiram.

Mas, assim, eu aprendi muito trabalhando aqui. Eu sou muito mais agressiva hoje, no bom sentido. Nunca vou passar por cima de ninguém, mas hoje assim, a [nome da empresa] me mudou muito. Sabe, eu sou muito mais de enfrentar as coisas, não tenho medo, vou pro palco, falo o que tem que falar, faço apresentação, dou minha cara a tapa. Acho que isso... eu cresci muito aqui. (E2)

O trecho a seguir é bastante curioso e ilustra perfeitamente um esforço feminino para entrar em um mundo tipicamente masculino.

E aí eu pensei assim: 'cara, como é que eu vou chegar nessa galera de produção para eles entenderem que eu vim aqui pra fazer diferença, que eu não quero ser mais uma?' E aí, eu pensei: 'cara, eu vou entender de futebol ainda mais do que eu entendo, eu vou começar a falar de futebol e os caras vão pensar: 'pô, essa garota é legal e eles vão permitir que eu entre no dia-a-dia'. E aí isso deu super certo. Na verdade, você ganha a confiança, ainda que por um meio supérfluo que não tem diretamente a ver com a empresa. (...) aqui eu sempre adotei uma postura seguinte, 'cara, eu não posso ser muito mulherzinha' Por que quanto mais mulherzinha você é, pior. (E1)

Ser “macho” para sobreviver ao mundo corporativo pode significar não só compartilhar de gostos do universo masculino, como também adotar a linguagem verbal e não verbal dos homens, denotando resolução e energia.

Então, às vezes você vai pra uma reunião e leva muita porrada e você tem que ser muito macho nessas reuniões, sabe? Às vezes tem que falar um @#&%\$#@!\$%`#\$@. Às vezes tem que mandar um porque combina com o contexto. (E2)*

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como propósito identificar as emoções mais comuns que emergem no cotidiano do trabalho de um grupo de profissionais que ocupam cargos de média gerência em departamentos de recursos humanos e identificar alguns catalisadores das emoções apontadas. Teve-se também o intuito de examinar como os sujeitos entrevistados lidam com os seus próprios sentimentos dentro do ambiente de trabalho.

5.1 EMOÇÕES

Durante a análise da pesquisa, os sentimentos que emergem no dia-a-dia dos gestores estudados foram agrupados em emoções primárias de prazer, amor, ira, tristeza, vergonha e medo, indicando que a maioria das famílias de sentimentos propostas por Goleman (2001) é experimentada por esses profissionais dentro do trabalho; apenas as emoções procedentes das emoções primárias de surpresa e do nojo não foram mencionadas. A seguir as nuances das emoções mais citadas:

- **Prazer:** bom-humor, tranquilidade, alívio, alegria, felicidade, satisfação, prazer, conquista, realização, renovação, superação e êxtase;
- **Amor:** paixão, reconhecimento, pertencimento, prestígio, orgulho, amor;
- **Ira:** nervosismo, irritação, frustração, ressentimento, raiva, indignação, revolta, ódio;
- **Tristeza:** angústia, arrependimento, chateação, tristeza, infelicidade, mágoa, decepção, desmotivação,
- **Vergonha:** culpa, decepção, incompetência;
- **Medo:** ansiedade, insegurança, medo.

Interessante assinalar que as emoções positivas foram lembradas mais como um estado de espírito ou um humor, um sentimento mais disperso, que como um momento de explosão arrebatador. Os eventos descritos como geradores de

emoções positivas, foram mais difíceis de serem lembrados, sendo relacionadas a situações do cotidiano e a uma sensação geral, sendo menos freqüente a recordação de fatos específicos. Entretanto, os eventos que produziram sentimentos negativos foram relatados com grande precisão e repleta de detalhes.

Em termos de freqüência, muitos entrevistados declararam que os sentimentos positivos ocorrem com mais freqüência que os negativos. Portanto, há indícios de que as emoções negativas marcam mais. Uma explicação para tal fato seria a de que as emoções negativas, como o sofrimento, requerem o emprego de mecanismos de defesa para serem controlados (DEJOURS, 1998), o que faria que tais esforços para restaurar o equilíbrio fossem registrados racionalmente, aumentando a recordação racional de tais eventos.

O choro foi mencionado como uma manifestação emocional freqüente, porém desaprovada. Por ser interpretado como um sinal de fraqueza, o choro é manifestado de forma escondida, geralmente dentro dos banheiros. A expressão do choro de forma aberta representa para esses gerentes assumir para os colegas, equipe ou chefe que eles não possuem as competências profissionais requeridas. Segundo Dejours (1998) as estratégias coletivas adotadas para lidar com o sofrimento no trabalho são quase sempre associadas à virilidade, enaltecendo a coragem, a resistência à dor física e a invulnerabilidade. Neste cenário, o choro não é permitido e, portanto, deve ser disfarçado e escondido.

5.2 CONTEXTOS CATALISADORES DE EMOÇÕES

A partir da compilação e análise das quinze narrativas foi delineado um modelo emergente contendo quatro contextos identificados como catalisadores de emoção no trabalho. A pessoa sujeita à emoção tem uma condição diferente de controle em cada contexto, variando de um maior grau de domínio no primeiro nível, para um menor no quarto.

5.2.1 CONTEXTO 1: CARACTERÍSTICAS E CIRCUNSTÂNCIAS INDIVIDUAIS

O primeiro contexto catalisador de emoção no trabalho é o mais íntimo e particular de todos, refere-se às características pessoais, à personalidade, aos

hábitos e às formas utilizadas por uma pessoa para administrar suas próprias emoções. É o âmbito onde as pessoas possuem mais controle, já que conceitualmente não há envolvimento direto de terceiros. Dos códigos agrupados dentro deste contexto, mais do que um catalisador, o que parece emergir é um instrumento de auto-proteção e manipulação de sentimentos, um atributo chamado maturidade. Assim, a imaturidade seria um gatilho que poderia facilitar a geração de emoção.

A maturidade adquirida pela experiência de vida, especialmente no cenário organizacional, aparece como a grande aliada desse grupo de gestores. As lições aprendidas em situações vividas em outras ocasiões viram referência para lidar com casos semelhantes, dando capacidade ao sujeito de filtrar o que antes poderia impactar mais no seu lado emocional. Chama atenção o fato que quase todos os entrevistados fizeram menções recorrentes à palavra ou ao conceito de maturidade.

A maturidade, portanto, parece melhorar a habilidade em se empregar as estratégias de regulação emocionais, conforme modelo apresentado por Gross (2002). Os gerentes que mencionaram os benefícios da maturidade referiram-se a um melhor controle emocional, o que indica uma maior competência tanto para reavaliar quanto para reprimir emoções, dois conjuntos de estratégias propostas por Gross (2002). Utilizando as experiências anteriores, os gestores entrevistados, indicam serem mais bem sucedidos que antes em estratégias tanto em antecedentes, evitando que as tendências de reação sejam ativadas, quanto em estratégias de regulação de resposta, que se referem à suavização de reações já ativadas (GROSS, 2002).

Usando a lente de Gardner (1983, 1993), que categoriza dois tipos de inteligências pessoais: a inter e a intrapessoal, a maturidade adquirida pelos gerentes poderia favorecer ambas. Assim, a experiência propiciada pela maturidade daria ao gestor o acesso aos seus próprios sentimentos, aumentando a sua capacidade de discriminá-los e usá-los como orientação para determinar o comportamento adequado. Pela perspectiva de Goleman (2001), a maturidade poderia aumentar a inteligência emocional do gerente, ajudando-o a confortar-se, livrar-se da ansiedade, tristeza e irritabilidade incapacitantes.

Uma vez adquirida a maturidade não é mais perdida, apenas melhorada. Desta forma, tem grande valor não apenas para o profissional que consegue lidar melhor com as questões emocionais geradas pelo trabalho, quanto para as empresas que se beneficiam em ter um profissional potencialmente mais produtivo, que pode contribuir para um melhor clima organizacional. Além disso, a maturidade é portátil para outras empresas.

Contudo, as companhias não parecem reconhecer o seu valor. A maturidade requer tempo, por isso os profissionais mais velhos são os que mais possuem tal atributo. As empresas, no entanto, tendem a dar mais oportunidade e valor aos profissionais mais novos, ignorando esse predicado profissional.

5.2.2 CONTEXTO 2: SITUACIONAL

O segundo contexto catalisador de emoção diz respeito às situações pelas quais os gerentes médios passam em seu dia-a-dia de trabalho. Neste incluem-se as atividades e as responsabilidades desempenhadas, além dos relacionamentos interpessoais. O nível de controle do sujeito sobre as variáveis dessa esfera diminui na mesma medida em que mais elementos são envolvidos.

Neste contexto, mapeado como o segundo, o catalisador de emoções que tem destaque é uma atribuição clássica aos departamentos de RH: demitir. A tarefa é descrita como incômoda seja qual for o motivo e impacta na emoção do gerente que realizou a demissão. O sofrimento parece advir da empatia que os gerentes de RH desenvolvem com o demitido. Ao colocarem-se no lugar do outro, imaginam o que sentiriam se estivessem na outra cadeira.

Mudanças organizacionais e conflitos interpessoais surgem como outros eventos catalisadores além das demissões. Momentos de transições organizacionais envolvendo fusões, aquisições e novas parcerias, tão comuns à atual configuração do mercado (CAPPELLI, 1999), são apontados como motivadores de emoções, como, por exemplo, inseguranças e medos. As reuniões surgem também como potenciais arenas para conflitos interpessoais.

5.2.3 CONTEXTO 3: INSTITUCIONAL

O terceiro contexto catalisador dos sentimentos dentro do trabalho refere-se à empresa em si, com todas as suas peculiaridades. O lócus de controle se distancia ainda mais do sujeito, que pouca capacidade tem de interferir na cultura, valores, práticas e crenças de uma companhia.

A cultura da empresa parece ser uma grande fonte precipitadora de emoções dentro do âmbito corporativo. A adaptação à empresa parece demandar grandes esforços emocionais, principalmente quando há diferenças entre os valores do sujeito e os da corporação. Uma cultura mais relacional se mostrou fácil e agradável para a adaptação de uma gerente; outra gerente demonstrou sofrer com a pressão a que era submetida e com a cultura peculiar

Ainda no contexto de terceiro nível, a forma como o RH é visto dentro da empresa pode resultar no surgimento de emoções entre a média gerência. A dificuldade de entendimento de um setor que lida com muitas questões subjetivas pode acarretar a desqualificação do mesmo e, com isso, provocar emoções negativas. Ser gerenciado por profissionais da área financeira ou ser obrigado a acumular funções sem afinidade com as atividades de RH são decisões emblemáticas de empresas que não consideram a área como importante ou estratégica para os negócios.

5.2.4 CONTEXTO 4: MACRO CONTEXTO

O macro contexto compõe o último contexto catalisador de emoção do modelo desenvolvido. Neste estão inseridas as práticas do mercado de trabalho atuais e questões culturais mais amplas. O poder de influência do sujeito entrevistado neste âmbito é quase nulo.

A necessidade do uso de máscaras dentro do ambiente de trabalho, demonstrando frieza e controle sobressai pelo desgaste emocional que requer. Isso é ainda mais acentuado no caso das mulheres, que precisam se adaptar a um mundo masculino, adotando atitudes relacionadas ao universo do homem para serem aceitas e reconhecidas como boas profissionais.

5.3 IMPACTO DA EMOÇÃO NO TRABALHO

A emoção do gerente médio pesquisado tem impacto no tempo de realização e na qualidade do trabalho. No entanto, os relatos indicaram que o impacto é geralmente visto como baixo.

Os estados emocionais negativos dos superiores parecem impactar o trabalho desempenhado pelos gerentes médios de forma mais contundente. A pressão recebida em virtude de algum problema emocional de uma instância hierárquica superior parece não ser regulada por esse chefe direto, que contamina o gerente médio.

Quando são os componentes da equipe subordinada aos gerentes médios entrevistados que passam por situações emocionais negativas, a influência no trabalho do gestor parece ser menor, já que o mesmo consegue controlar mais tais questões junto ao empregado.

5.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O grupo escolhido para realização da presente dissertação apresenta resultados particulares às atividades que desempenham. Portanto, seria interessante realizar estudo semelhante com gerentes médios oriundos de outros tipos de departamentos, especialmente de áreas mais técnicas, onde a prevalência de homens é maior e a expectativa quanto a atitudes viris sejam mais exigidas, o que poderia gerar mais rejeição às demonstrações de sentimentos. O mesmo tipo de pesquisa também poderia ser aplicado a posições hierárquicas superiores, como a linha de diretoria, para investigar como as emoções são tratadas por profissionais que potencialmente recebem maiores pressões por resultados.

Outra sugestão para futuros estudos relaciona-se à maturidade, uma categoria que surgiu como um importante filtro para lidar com as emoções. Compreender melhor o que significa o conceito de maturidade e como esta é utilizada dentro do trabalho seria uma pesquisa relevante para o âmbito corporativo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNER, R. The dark tower. Using visual metaphors to facilitate emotional expression during organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 21, No 1, pp. 120-137, 2008.

BAUMAN, Z. **Work, consumerism and the new poor**. Buckingham: Open University Press, 1998.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **The new spirit of capitalism**. London: Verso, 2005.

BOUNDENS, C. The story of work: a narrative analysis of workplace emotion. **Organization Studies**, 26 (9), pp 1285-1306, 2005.

BRINER, R. The neglect and importance of emotion at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8, 323-346, 1999.

CALLAHAN, J. Masking the need for cultural change: the effects of emotion structuration. **Organization Studies**, 16/3, pp. 477-501, 1995.

CAPPELLI, P. **The new deal at work**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

CAVAZOTTE, F.; HUMPHREY, R.; SLEETH, R. Competências emocionais e processos intra-grupais: o papel de habilidade para expressar emoções e da empatia para a cooperação em grupos de trabalho. In: **Anais do XXVIII Encontro Nacional da ANPAD**, 2004.

CRESWELL, J. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

DAMÁSIO, A. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Editora Schwarcz, 1996.

DAMÁSIO, A. **The feeling of what happens: body and emotion in the making of consciousness**. Orlando: Harcourt Brace, 1999.

DARWIN, C. **A expressão das emoções no homem e nos animais**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DOPSON, S., STEWART, R. What is happening to middle management? **British Journal of Management**, vol. 1, 3-16, 1990.

ELFENBEIN, H. Chapter 7: Emotion in Organizations. **The Academy of Management Annals**, 1:1, pp. 315-386, 2008.

FLAM, H. **Fear, loyalty and greedy organizations**. In: FINEMAN, S. Emotion in organizations. London: Sage, 1993.

FINEMAN, S. **Emotion in organizations**. In: FINEMAN, S. Emotion in organizations. London: Sage, 1993.

FREITAS, Alexandre B. Traços Brasileiros Para Uma Análise Organizacional. In: MOTTA, F.C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 38-54, 1997.

GABRIEL, Y. **Organizational nostalgia – reflections on ‘the golden age’** In: FINEMAN, S. Emotion in organizations. London: Sage, 1993.

GABRIEL, Y. The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity. **Organization Studies**, 16/3, 477-501, 1995.

GARDNER, G. **Frames of mind: the theory of multiple intelligences**. New York: BasicBooks, 1983.

GARDNER, H. **Multiple intelligences: the theory in practice**. New York: BasicBooks, 1993.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GROSS, J. Emotion regulation: affective, cognitive, and social consequences. **Psychophysiology**, 39, pp. 281-291, 2002.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 9 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HOCHSCHILD, A. **The managed heart**: commercialization of human feeling. Los Angeles: University of California Press, 2003.

HUY, Q. In praise of middle managers. **Harvard Business Review**, 79(9), 72-79, 2001.

KEMPER, T. How many emotions are there? Wedding the social and the autonomic components. **American Journal of Sociology**, 93, pp 263-289, 1987.

KEYS, B., BELL, R. Four faces of the fully functioning middle manager. **California Management Review**, 4, Vol. XXIV, pp. 59-67, 1982.

KIEFER, T. Understanding the emotional experience of organizational change: evidence from a merger. **Advances in Developing Human Resources**, Vol. 4, No 1, pp. 39-61, 2002.

KRING, A., GORDON, A. Sex differences in emotion: expression, experience and physiology. **Journal of Personality and Social Psychology**, 74, pp. 686-703, 1998.

MIGNONAC, K., HERRBACH O. Linking work events, affective states, and attitudes: an empirical study of managers' emotions. **Journal of Business and Psychology**, Vol 19 No. 2, pp. 221-240, 2004.

NEWELL, H., DOPSON, S. Muddle in the middle: organizational restructuring and middle management careers. **Personnel Review**, Vol. 25, No 4, pp. 4-20, 1996.

OSTERMAN, P. **The truth about middle managers**: who they are, how they work, why they matter. Boston: Harvard Business Press, 2009.

PARRIS, M., VICKERS, M., WILKES, L. Caught in the middle: organizational impediments to middle managers' work-life balance. **Springer Science + Business Media**, 20:101-117, 2008.

PUTNAM, L.; MUMBY, D. **Organizations, emotion and the myth of rationality**. In: FINEMAN, S. *Emotion in organizations*. London: Sage, 1993.

RAFAELI, A.; WORLINE, M. Individual emotion in work organizations, **Social Science Information**, 40 (1), pp. 95-123, 2001.

RICHARDS, J.; GROSS, J. Emotion regulation and memory: the cognitive costs of keeping one's cool, **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 97, n.3, pp 410 – 474, 2000.

REICH, R. **Supercapitalismo: como o capitalismo tem transformado os negócios, a democracia e o cotidiano**. Local: Campus, 2008.

RIETTI, S. Emotion-work and the philosophy of emotion. **Journal of Social Philosophy**, 40 (1), pp. 55-74, 2009.

ROJAS-BERMÚDEZ, J. **Teoría y técnica psicodramáticas**. Buenos Aires: Paidós, 1997.

ROUSSEAU, D. **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks, Sage: 1995.

STEINER, C. **Educação emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

TURNBULL, S. Emotional labour in corporate change programmes – the effects of organizational feelings rules on middle managers. **HRDI**, 2:2, pp. 125-146, 1999.

TURNER, J; E STETS, J. Sociological theories of human emotions. **Annu. Rev. Sociol.** 25–52, 2006.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas: 2006

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

ZAPF, D.; HOLZ, M. On the positive and negative effects of emotion work in organizations. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15 (1), pp 1-28, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Identificação (nome, idade, formação acadêmica, cargo ocupado)
2. Geral sobre trabalho:
 - Organograma da empresa (nível hierárquico)?
 - Quantas pessoas estão subordinadas a você? Quem é seu chefe?
 - Quanto tempo está na empresa / na função atual?
 - Quais são suas funções e responsabilidades?
 - O que você mais gosta no seu trabalho? O que menos gosta?
3. Estrutura física (onde você fica, onde fica o chefe, onde ficam os subordinados).
4. Você pode me contar sobre uma experiência / situação que tenha ocorrido no último mês, por exemplo, que você tenha considerado positiva? E negativa?
 - Por que você a considerou positiva / negativa?
 - Que tipo de sentimentos essa situação provocou?
 - Você demonstrou essa(s) emoção(ões) de forma aberta?
 - Se sim, de que forma (totalmente aberta, com quem, em q local)?
5. Em um dia de trabalho típico, que emoções você costuma sentir (emoções mais comuns)?
 - Quais destas costuma demonstrar? Ocasões / situações e motivos para tal.
 - Quais costuma disfarçar ou omitir? Ocasões /situações e motivos para tal.
 - Sabe identificar os maiores causadores das emoções relatadas (manifestadas ou disfarçadas)? Porque surgem tais emoções?
6. Como a empresa lida com as emoções dos seus funcionários? O que é aceito e o que não é?

7. Seu chefe costuma expressar / demonstrar emoções? Quais?

- Você acha que normalmente consegue perceber o que ele (ela) está sentindo? As emoções dele (dela) são evidentes para você?
- Você se preocupa em identificar as emoções do(a) seu (sua) chefe? Isso impacta no seu trabalho?
- Como você lida com as emoções manifestadas ou reprimidas do(a) seu(sua) chefe?

8. Seus subordinados costumam expressar / demonstrar emoções? Quais?

- Você acha que normalmente consegue perceber o que sua equipe está sentindo? As emoções deles são evidentes para você?
- Você se preocupa em identificar as emoções da sua equipe? Isso impacta no seu trabalho?
- Como você lida com as emoções que eles demonstram?

9. A sua própria situação emocional influencia / tem impacto no seu trabalho?

10. Existe algum local (estrutura física) onde se a manifestação de certas emoções sejam mais “permitidas” que outros?

11. Na sua função você de alguma forma administra / tem contato com a emoção dos demais funcionários da empresa fora os da sua equipe?

12. Relacionar as cores das cartelas com as situações negativas / positivas.

13. Usar cartela de cores para o sentimento predominante no trabalho.

14. Há mais alguma informação que você gostaria de acrescentar?