



UC/FPCE-2008

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**As emoções em contexto de trabalho: Implicações  
positivas e negativas da sua gestão**

Carla Sofia Martins Saraiva (e-mail: [carlasmsaraiva@gmail.com](mailto:carlasmsaraiva@gmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do  
Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Carla Carvalho

## As emoções em contexto de trabalho: Implicações positivas e negativas da sua gestão

### Resumo

O objectivo principal deste trabalho conceptual é o de contribuir para o aprofundamento das questões ligadas à gestão das emoções em contexto de trabalho e para a compreensão das suas implicações (positivas e negativas) para o comportamento organizacional. Ao longo das últimas décadas, o interesse pelo estudo das emoções em contexto de trabalho tem ganho maior protagonismo, derivado da emergência de preocupações relacionadas com outras temáticas (e.g., liderança, qualidade de vida no trabalho, satisfação). Essa relação merece atenção adicional, pois possibilita uma melhor compreensão do comportamento organizacional (Mann, 2004).

A gestão das emoções ocorre, com maior ou menor frequência, no dia-a-dia de trabalho, e sendo uma característica proeminente do ambiente organizacional tende a fazer parte da função e/ou requisito do próprio desempenho das pessoas. Neste sentido, o conceito de *emotional labor* foi apontado como o esforço requerido para gerir adequadamente as emoções, de acordo com as exigências organizacionais. A literatura revista sugere que os indivíduos gerem as suas emoções no seu ambiente de trabalho com o intuito de obterem algum tipo de benefício para si ou mesmo para a organização. De entre algumas das funcionalidades dessa gestão sublinham-se a produção e melhoramento de estados emocionais associados ao bom desempenho e à optimização do mesmo; a eliminação ou minimização de estados emocionais que possam estar associados ao fraco desempenho ou a perigos relativos à saúde (Evison, 2001). Aspectos da gestão de emoções, tais como, o *surface acting*, e o *deep acting* são também discutidos.

Na presente tese, deteremos a atenção no modelo de Morris e Feldman (1997), salientando que estes autores desenvolveram um trabalho teórico e empírico relativo ao *emotional labor*. Investigamos ainda, a relação entre *emotional labor* e outros conceitos relevantes para o contexto organizacional, em particular com o *Burnout* e com a variável *género*. O *Burnout* enquanto síndrome de stresse tripartido (exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal) pode ocorrer entre trabalhadores que estejam envolvidos em tarefas que exigem a interacção cliente-trabalhador ou *people-work* (Zapf, 2002). Existe forte evidência na literatura de que as mulheres pensam, mais frequentemente que os homens em gerir as suas emoções (Schaubroeck & Jones, 2000). Diferentes formas de gerir as emoções são, também, sugeridas neste trabalho.

Palavras-chave: gestão de emoções; *emotional labor*; trabalhador; organização.

## **Emotional labour: positive and negative implications on their management**

### Abstract

The aim of this conceptual dissertation intends to contribute to a major examination of questions related to the emotions management on labour context and the positive and negative implications of that process.

The attention regarding the study of emotions on a labour context has been increasing through the last decades due to the rising of concerns of other issues like leadership, working life conditions and personal gratification or fulfilment. This connection deserves a particular consideration as it allows a better understanding of the organizational behaviour (Mann, 2004).

In a different rate of occurrence on everyday labour context the management of emotions as a prominent feature of the organizational scene tends to be a part of the function or requirement on people's own performance. This way, the concept of *emotional labor* indicates the required effort to manage the emotions properly according to the organizational demands. The revised bibliography suggests that people manage their emotions on a labour context in order to get some kind of benefit for themselves or for the organization itself. Among some functions of this emotional management, it must be pointed out the production and improvement of the emotional cases linked to the good or excellent performance, and to exclude or minimize the emotional cases that can be related to a weak performance or even to some health dangers (Evison, 2001). Aspects like *surface acting* and *deep acting* concerning emotional management are also put on examination.

In this dissertation, the model of Morris and Feldman (1997) is enhanced due to their theoretical and empirical work about *emotional labor*, adding the relation of *emotional labor* and other relevant concepts to the organizational context as the *Burnout* and the variable gender. The *Burnout* as a syndrome of the stress divided in three parts (emotional exhaustion, depersonalization and diminished personal accomplishment) may occur on workers involved in tasks that ask for the interaction people-work (Zapf, 2002). There is strong evidence on the revised bibliography that women think more often to deal with their emotions in a proper and better way than men (Schaubroeck & Jones, 2000). This dissertation also examines the different ways of emotional management.

**Key Words:** emotional management; *emotional labor*; worker; organization.

## Agradecimentos

### O meu eterno agradecimento...

À minha orientadora, Professora Doutora Carla Carvalho pela disponibilidade, apoio, carinho e compreensão que sempre mostrou, pelo apaziguamento de inquietações que pareciam ser uma constante, pela persistência e preocupação incansáveis com o meu trabalho, pela partilha de conhecimento, conselhos e sugestões que fizeram abrir caminho para novas aprendizagens e para o meu crescimento pessoal e profissional.

À Doutora Ana Afonso, pela disponibilidade, carinho e auxílio ao nível das revisões do texto e traduções.

À minha família, sobretudo, à minha mãe, por me ter proporcionado a oportunidade de estudar nesta academia, por ter acreditado em mim, por nos momentos de tristeza ter estado ao meu lado a consolar-me, pelas palavras de carinho que me acalmaram nos momentos em que perdia a paciência, pelos momentos de alegria que fez questão de dividir comigo; à minha irmã e cunhado, pelos sábios conselhos de gestão de tempo, pelo apoio, carinho, amizade e compreensão; à minha sobrinha, por me fazer lembrar a criança que há em mim e pelas constantes brincadeiras.

À Daniela e à Mónica, amigas de longa data, que sempre me presentearam com palavras de incentivo e confiança, incutindo em mim o bom-humor que lhes é tão característico, pela amizade, cumplicidade, carinho, afecto e abraços que inúmeras vezes precisei, pelas horas de conversa e “*cusquice*”, pelas aventuras e desventuras.

Ao Tiago pela sua amizade, cumplicidade e, especialmente, paciência quando os programas do Office insistiam em me declarar “guerra”. Ao Sérgio pela amizade e carinho incondicional, por ter estado presente nos momentos mais importantes e por ser a pessoa excepcional que é.

À Vanessa, pelo carinho e pelas longas conversas à porta do quarto, pela disposição em ouvir as minhas histórias e pelas múltiplas gargalhadas.

A todos os restantes amigos, dentro e fora da FPCE, que estiveram comigo e colaboraram de forma directa ou indirecta no alcance dos meus objectivos.

A todas as pessoas que fizeram a diferença na minha vida e que quando olho para trás, sinto saudade!

À memória do meu pai, que deixou em mim mais do que eu possa imaginar, eterno agradecimento pela sua cumplicidade, carinho e dedicação para comigo.

## Índice

Introdução	1
I – Posição do Problema	4
II – Revisão de Literatura	4
2.1 Enquadramento histórico	
Décadas de 30 a 90	4
2.2 Importância de compreender as emoções em contexto de trabalho	
2.2.1 Emoções vs contexto de trabalho: a rivalidade emoção-razão	9
2.2.2 As emoções presentes nas organizações	12
2.2.3 <i>Affective Events Theory</i> (Weiss & Cropanzano, 1996)	15
2.2.4 Termos associados á temática	16
2.3 Gestão de emoções em contexto de trabalho	
2.3.1 Pertinência e Funcionalidade	17
2.3.2 <i>Emotional labor</i> :	19
Definição	
<i>Display rules</i>	
Processos	
2.3.3 Mecanismos de gestão de emoções	24
Neutralização	
Compartimentalização	
Prescrição	
Normalização	
2.3.4 Modelo de Morris & Feldman (1997)	26
2.3.5 Implicações positivas e negativas da gestão das emoções	29
2.4 <i>Emotional labor</i> e <i>Burnout</i>	34
2.5 <i>Emotional labor</i> e Género	37
III – Conclusões	39
Bibliografia	42

## Introdução

Ao pensarmos no que pode contribuir para uma valorização de uma empresa de sucesso, regra geral, temos tendência para apontar aspectos como a qualidade dos seus produtos e do diferencial de atendimento aos clientes, o sucesso das suas vendas, a ética dos seus negócios e o seu compromisso organizacional e social. Além destas associações, entram as nossas aspirações e necessidades, isto é, aspectos como boas condições de trabalho, uma remuneração acima da média do mercado e o estatuto de fazer parte de um grupo selecto de profissionais que constituem uma equipa de qualidade. No entanto, não podemos esquecer que, embora todos esses aspectos sejam importantes, é o clima organizacional o protagonista de um bom local de trabalho, é ele que confere o “tom certo de trabalho” e, precisamente, devido a isso parece ser vital investir num adequado equilíbrio psicológico das pessoas que fazem parte das organizações (Callahan, 2000).

Emoção. Esta é uma palavra que sempre esteve presente na vida do ser humano e já determinou o destino de muitas pessoas aos mais variados níveis (e.g., sociais e/ou intelectuais). Talvez por esta razão expressar sentimentos pode ser considerada uma acção que deve ser realizada de modo cuidadoso e controlado (Fitness, 2000).

No fundo, as emoções podem ser consideradas processos inseparáveis da vida humana e da vida profissional, compactuando com percepções, comportamentos e influenciando interações (Glomb & Tews, 2004). Se bem que as emoções no trabalho, não tendo constituído, muitas vezes, um tópico de pesquisa *per se*, algumas investigações enfatizavam-nas, contudo, no âmbito do estudo das atitudes, dos comportamentos, das cognições e da personalidade, atribuindo-lhes maior saliência quando correlacionadas com a satisfação com o trabalho, na tomada de decisão, na dinâmica grupal ou na liderança (Ashforth & Humphrey, 1993; Fox & Spector, 2002). Daí que na actualidade, possamos assistir ao crescente interesse e análise do impacto das dimensões afectivas no comportamento organizacional (Barsade & Gibson, 2007). O facto de as emoções serem, simultaneamente, um fenómeno inseparável da vida humana e profissional e um tópico que, no campo organizacional, tem sido alvo de maior interesse na actualidade, pode constituir uma razão pelo interesse no estudo das emoções no local de trabalho, proporcionando um incentivo aos Psicólogos das Organizações, às organizações e aos académicos, requerendo por isso um maior empenho nas pesquisas acerca desta temática. Com efeito, o ser humano não se constitui somente de razão, ele possuiu um lado emocional (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

A sua adequada compreensão e gestão poderá contribuir para a determinação de quais as emoções mais apropriadas a exhibir no desempenho de uma determinada tarefa, e ajudar os gestores de recursos humanos, por exemplo, ao nível da explicação e prevenção de determinados comportamentos nas organizações (Barsade & Gibson, 2007).

Por exemplo, dos trabalhadores que estejam envolvidos em tarefas

que exigem a interacção cliente-trabalhador, ou seja, contacto face-a-face ou “*people-work*”, é esperado que giram as suas emoções de modo a que expressem as que são adequadas à função que desempenham e ao contexto em que ocorrem, tendo por vezes necessidade de suprimirem aquelas que são inapropriadas. A gestão de emoções pode ser inadequada em algumas organizações, por exemplo, um cliente pode aperceber-se de que quem o atende está a expressar uma emoção que não sente no momento, retirando credibilidade à sua função. No entanto, quem não o faça, isto é, não controle adequadamente as suas emoções, de modo a expressar as mais apropriadas para determinada função ou situação (e.g., simpatia) pode incorrer em sérias implicações (e.g., negativas) a vários níveis, como ao nível, designadamente, do bem-estar do cliente e de um bom relacionamento interpessoal. A gestão de emoções não só afecta a organização a vários níveis como também contribui para o seu bom funcionamento. De facto uma das melhores características de liderança pode ser a adequada gestão de emoções (Mann, 2004).

As organizações podem ser conceptualizadas como ambientes emocionais, e podem inclusive, servir-se frequentemente, das emoções para motivar o desempenho dos trabalhadores e conduzirem a que os clientes adquiram o produto ao serviço da organização. Os acontecimentos preconizados no interior da organização são susceptíveis de gerarem emoções diversas e podem afectar a sensação de satisfação do próprio trabalhador. As regras acerca do modo como devemos expressar as nossas emoções podem actuar como forças impulsionadoras de certos comportamentos no interior da organização e podem, também, ser utilizadas para criar e/ou moldar comportamentos (Smith, 2007).

Pesquisas recentes (e.g., Hess, 2003; Mann, 2004) mostram que gerir as emoções pode, mais rapidamente, contribuir para a criação de emoções positivas e pode produzir resultados desejáveis em todos os aspectos da vida organizacional.

Para delinear as linhas orientadoras do presente trabalho procuraremos, fundamentada e criticamente, deter a nossa atenção numa série de tópicos relativos à temática. Em primeiro lugar, é nosso objectivo tecer algumas considerações sobre o que tem sido realizado neste domínio, de modo a traçar um enquadramento histórico do tema; de seguida procuraremos deter a nossa atenção sobre a importância de compreender as emoções em contexto de trabalho, salientando que tipos de emoções caracterizam os indivíduos em geral e que podem estar presentes na vida organizacional. Pretendemos, também, referir algumas razões pelas quais as emoções, durante muito tempo foram negligenciadas no seio organizacional, pese embora actualmente, muitos autores apontem motivos para as considerarmos. Apresentaremos o modelo *Affective Events Theory* (AET<sup>1</sup>) (Weiss & Cropanzano, 1996) salientando de que modo pode ser usado como modelo de diagnóstico, procurando averiguar de que modo o ambiente organizacional contribui para o clima emocional e qual ou quais as

---

<sup>1</sup>Doravante usaremos somente a sigla “AET” para nos referirmos ao modelo *Affective Events Theory*.

consequências desse ambiente emocional (Ashkanasy & Daus, 2002). Pretendemos, ainda, mostrar que, quando abordamos a temática, surgem frequentemente na literatura, vários termos associados (e.g., afecto; *emotion work* ou *emotional labor*; estado de ânimo; inteligência emocional). Refira-se que, após a revisão de literatura encetada, optámos por desenvolver, mais aprofundadamente, o conceito de *emotional labor* (*EL*<sup>2</sup>), pois tem sido o conceito que, apesar de existir alguma ambiguidade conceptual na sua definição, pode ser entendido como o acto de gerir emoções que sejam consistentes com as normas organizacionais (Hess, 2003). Na secção seguinte, onde o conceito referido será desenvolvido, deteremos a nossa atenção sobre a pertinência e funcionalidade da gestão de emoções nas organizações, nos mecanismos e estratégias que permitam e facilitem essa gestão, será apresentado o modelo de Morris e Feldman (1997), por ser um dos que mais contribui para uma melhor compreensão do que realmente ocorre na vida organizacional, em termos de gestão de emoções. E, ainda, as implicações positivas e negativas da gestão de emoções. Em quarto lugar, procuraremos salientar como o conceito de *EL* aparece relacionado com outros importantes conceitos (e.g., liderança, *Burnout*, género, negociação, stresse, comunicação, qualidade de vida). No entanto, por serem alguns dos temas mais recorrentes, centrar-nos-emos na relação entre *EL*, o género e o *Burnout*.

Este trabalho visa lançar pistas para o desenvolvimento de estudos posteriores que analisem em profundidade o papel decisivo que a expressão da emoção e a sua gestão poderá desempenhar em contextos organizacionais específicos. Terminamos com uma breve conclusão, algumas limitações deste estudo e algumas questões para reflexão e/ou pesquisa futura.

---

<sup>2</sup>Doravante usaremos somente a sigla “*EL*” para nos referirmos ao conceito *Emotional Labor*.

## I – Posição do problema

Segundo Zapf (2002), o interesse despoletado pela temática das emoções em contexto de trabalho surge no início dos anos 30 do século XX, mas é apenas nos anos 90 que é conferido às emoções um papel de destaque no referido contexto. As organizações requerem a expressão de determinadas emoções no trabalho. Neste sentido, exige-se aos trabalhadores o desempenho de tarefas que requerem elevadas exigências no que concerne ao trabalho físico e mental. Tarefas que podem exigir, algumas vezes, a expressão de determinadas emoções, de acordo com determinadas adversidades, facto que torna as interacções sociais mais previsíveis.

Segundo Rafaeli e Sutton (1987), uma crescente atenção tem sido direccionada, especificamente, para o modo como o trabalhador expressa as emoções nos diferentes contextos (e.g., organização). Um aspecto importante que tende a emergir na literatura acerca das emoções em ambiente organizacional, embora pouco explorado, diz respeito aos esforços empreendidos pelos trabalhadores no sentido de controlarem/gerirem as suas emoções em contexto relacional. O *emotional labor*, frequentemente definido como o acto de expressar emoções organizacionalmente desejáveis durante uma relação de transacção (Morris & Feldman, 1997), é neste estudo considerado o centro alvo de uma reflexão mais aprofundada.

É nosso desejo contribuir para uma clarificação e compreensão acerca da importância das emoções em contexto de trabalho. Assim, na presente tese, traçaremos um enquadramento histórico, uma descrição das emoções presentes na vida organizacional, e apontaremos algumas razões para a pertinência da gestão de emoções, enfatizando as suas implicações (e.g., *Burnout*; dissonância emocional). Por último, sublinharemos o modo como o conceito de *EL* aparece relacionado com outros importantes conceitos (e.g., *Burnout*, género), assim como, apresentaremos um dos modelos mais referidos na literatura sobre esta temática de modo a melhor compreendermos o que ocorre na vida organizacional. O aumento significativo do número de empregos que requerem que os trabalhadores regulem a expressão das emoções, assim como o potencial impacto da expressão emocional no desempenho do trabalhador e na satisfação do cliente, faz com que esta reflexão seja útil, pertinente e dela emergjam alguns contributos válidos para a gestão das emoções nas organizações.

## II – Revisão da literatura

### 2.1 Enquadramento Histórico

Atendendo a que o estudo das emoções no local de trabalho tem sido um assunto que tem conquistado uma gradual importância no seio organizacional, consideramos relevante aludir às investigações realizadas neste domínio, o qual tende a constituir um factor de pesquisa *per si* e não

uma consequência de um resultado organizacional, por exemplo. De modo a estruturar de uma forma lógica a apresentação do tema, optámos por abordar o estudo das emoções no local de trabalho em termos cronológicos, descrevendo os períodos emergentes, nos quais salientamos, de acordo com a literatura consultada, os que consideramos serem os estudos mais relevantes em cada período. A nossa escolha incidiu sobre alguns artigos frequentemente mencionados na literatura (e.g., Brief & Weiss, 2002; Briner, 1999; Fisher & Ashkanasy, 2000; Fox & Spector, 2002; Morris & Feldman, 1996; Muchinsky, 2000; Pugh, 2001; Pugliesi, 1999) nos quais era constatado uma clara ligação à Psicologia das Organizações e do Trabalho e ao Comportamento Organizacional.

Brief e Weiss (2001), por exemplo, detêm a sua atenção nas investigações realizadas nos anos 20 no campo das ciências sociais, como antecessoras e impulsionadoras do estudo das emoções em contexto de trabalho. Segundo os referidos autores, fundamentalmente, nos anos 20 surgia a necessidade de uma melhor compreensão do ser humano no seu ambiente de trabalho, pelo que o estudo das emoções acaba por atrair a atenção de vários investigadores. Assim, o estudo das emoções no local de trabalho teve início nos anos 30, sensivelmente, sendo este um período caracterizado por uma crescente preocupação, simultaneamente, com a investigação científica, com a inovação e a descoberta, e pela diversidade de ideias e metodologias. Contudo, a abordagem que lhe sucederia revelar-se-ia mais de carácter conceptual sendo considerada por alguns autores (e.g., Mann, 1999; Rafaeli & Sutton, 1987) metodologicamente limitada. Numa primeira fase, a afectividade no trabalho era conceptualizada como decorrente da satisfação com o mesmo e, mais tarde, passou a privilegiar-se o uso de métodos quantitativos em detrimento de métodos de foro qualitativo. Brief e Weiss (2002), ao elaborarem uma revisão da literatura acerca do enquadramento contextual do estudo das emoções em contexto de trabalho, centram-se em vários autores e suas obras, nomeadamente, *“The Dissatisfied Worker”* proposta por Fisher e Hanna em 1931, salientando-a como uma das obras mais emblemáticas que antecedeu ao estudo das emoções no trabalho. Fisher e Hanna (op. cit.) referem que a sua investigação pretendia demonstrar que muito do desajustamento vocacional no trabalho era devido ao chamado não ajustamento emocional. Referem, ainda, que muitos dos sintomas de insatisfação poderiam estar na origem de distúrbios emocionais crónicos, identificando o cansaço e o ouvir vozes no trabalho, como sintomas psicopatológicos. Os trabalhos dos referidos autores adquiriram, nesta década, grande visibilidade, o que conduziu à prossecução de outros estudos tendo por base as suas investigações acerca do desajustamento emocional no trabalho. Rafaeli e Sutton (1987) referem, como exemplo, os trabalhos de Hersey em 1932, de Hoppock em 1935 e Vitele em 1932. George (1992) sublinhava que os estudos propostos por Fisher e Hanna em 1931, quanto à satisfação, salientavam as características da personalidade (e.g., temperamento) como factores de influência na expressão e vivência da satisfação e que um certo número de indivíduos, inconscientemente, transporta a sua insatisfação de situação em situação (ignorando a origem dessa mesma insatisfação).

Bief e Weiss (2002) referem também as investigações propostas por Hersey em 1932 e as de Hoppock em 1935. O primeiro procurou evidenciar que os níveis individuais de afectividade podem ter ciclos definitivos e que podem diferir de trabalhador para trabalhador. Observou ainda, que pode existir uma relação entre os níveis diários de afectividade e os de desempenho. Este autor, identifica, ainda, alguns factores no ambiente de trabalho, como causas do adequado ajustamento emocional do trabalhador (e.g., segurança, remuneração satisfatória, justiça, equidade, independência e outros factores extra-organizacionais). Para Muchinsky (2000) apesar do contributo destes dois estudos, eles não obtiveram o impacto que era esperado. O segundo autor direccionou o seu interesse para as implicações sociais da insatisfação no local de trabalho. Explora as causas da insatisfação e detém a sua atenção na importância e influência de factores como a religião e as expectativas da família na importância atribuída a certos elementos do contexto organizacional (e.g., colegas de trabalho; oportunidades de progressão na carreira).

Verificamos que neste período não existia um método de recolha de dados de eleição, pese embora, alguns estudos deste período fazerem referência ao uso de técnicas como entrevistas, observações e questionários. No entanto, no final da década a escolha incidia primordialmente no uso do questionário.

Fox e Spector (2002) referem que tendem a emergir, também, neste período, alguns estudos que se centram nos factores do ambiente de trabalho, como possíveis causas da satisfação com o mesmo, negligenciando por vezes, causas pessoais ou extra-trabalho, exceptuando os estudos de Fisher e Hanna (1931), Hoppock (1935) e Hersey (1932), nos quais era citada a importância (para além das mencionadas) das variáveis disposicionais, estando estas, por vezes, correlacionadas com a satisfação no local de trabalho, obtendo resultados satisfatórios. Apesar da excepção destes estudos, a literatura revista sugere que no final da década de 30, poucos eram os estudos que faziam referência a outras variáveis, designadamente, a personalidade (George, 1992). Verificamos que a atenção atribuída a essas variáveis e a variáveis extra-trabalho, inicia-se mais tarde, por volta da década de 80.

A década de 50, não obstante ter dado origem a pesquisas pouco promissoras, impulsionou outras que contribuiriam para uma melhor compreensão desta temática. De entre as que contribuiriam para tal entendimento, Fisher e Ashkanasy (2000) salientam as investigações propostas por Walker e Guest em 1952, os quais sugerem que as características da tarefa podem contribuir para a emergência das reacções afectivas em relação ao trabalho.

A década de 60 foi referida por Brief e Weiss (2001), como a “*Idade Dourada*” (*Golden Age*) no que diz respeito a estudos sobre a satisfação no ambiente de trabalho. Este período caracterizou-se, ainda, pela predominância dos métodos quantitativos (e.g., questionário), negligenciando o impacto de factores extra-trabalho, como por exemplo, a família.

Na década seguinte, período o qual, alguns autores caracterizaram como tranquilo e de solidificações das investigações neste domínio, destacam-se as pesquisas acerca do Processamento da Informação Social (Salancik & Pfeffer, 1978). Os referidos autores, sugerem uma posição diferente da tradicional (e.g., Hackman & Oldham, 1975), isto é, que a informação social possa influenciar directamente as atitudes, ou seja, que a satisfação de um trabalhador possa ser directamente influenciada pelas atitudes dos seus colegas de trabalho e posteriormente as percepções desse trabalhador possam tornar-se consistentes com aquelas atitudes dos colegas. Sugerem ainda, que a satisfação com o trabalho não deveria ser considerada como um estado relativamente estável, derivado das condições ambientais, mas sim, derivada de uma situação ou acontecimento.

Centrando-nos na década de 80, verificamos que este foi um período de transição positiva no que concerne ao estudo da afectividade no trabalho, ou seja, alguns autores detinham atenção em aspectos associados a este domínio, nomeadamente, a realização de pesquisas acerca das consequências laborais dos estados de ânimo. Seguindo de perto as ideias de Brief e Weiss (2002), estes autores sugerem que ainda na década de 80, importa salientar as pesquisas efectuadas em 1985 por Folger e Greenberg, acerca da justiça processual. Esta pode ser definida como os métodos, mecanismos e processos usados para determinar as consequências (*outcomes*) organizacionais e pode influenciar variáveis como, a satisfação com o trabalho, particularmente, quando essas consequências (e.g., recompensas) são praticamente inexistentes.

Poderemos, neste contexto interrogar-nos, se toda esta redescoberta não terá sido desnecessária, pois ideias que anteriormente surgiram (e.g., década de 30) poderiam ser agora desenvolvidas, aprofundadas e consolidadas. As ideias entendidas sempre como novas, tendiam a ser negligenciadas e/ou conseqüentemente relegadas para segundo plano.

Pugliesi (1999) refere que é também nesta década que se assiste a uma maior ênfase quanto às consequências dos sentimentos e atitudes dos trabalhadores. Neste sentido, destacam-se os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) (e.g., comportamentos de inter-ajuda, protecção da organização, participações pertinentes e desenvolvimento pessoal).

Apesar dos avanços significativos quanto à atenção no que concerne ao papel das emoções em contexto de trabalho, verificamos que a década de 80 foi, também, um período durante o qual surge a valorização do computador, substituto do decisor racional da década de 50. Este processador de informação poderia ilustrar os importantes acontecimentos no campo da psicologia cognitiva que, por sua vez, podiam ser utilizados para o entendimento do comportamento organizacional. Assim, neste período, emergiram explicações cognitivas acerca de alguns tópicos organizacionais, como a liderança, a motivação e a avaliação de desempenho. O actor organizacional da década de 50, caracterizado como decisor racional, foi substituído, na década de 80, pelo processador de informação – o computador (Muchinsky, 2000).

Em suma, este período pode ilustrar toda uma evolução de interesse pelo estudo dos sentimentos do trabalhador (op. cit.). Com efeito, o interesse

dedicado à importância da satisfação e da justiça em contexto de trabalho continua vigente. Terá sido neste período, também, que pela primeira vez, foram reconhecidos os componentes afectivos e cognitivos das atitudes face ao ambiente de trabalho. As pesquisas realizadas nesta década podem constituir, ainda, um motivo para reflectirmos acerca do modo como a satisfação com o ambiente de trabalho pode influenciar o modo como as pessoas percebem o seu próprio ambiente de trabalho.

Subsequentemente, nos anos 90, evidenciaram-se alguns progressos no que concerne a uma abordagem mais balanceada da satisfação, conferindo às emoções um papel de destaque neste contexto. Por sua vez, maior atenção foi atribuída ao modo como se expressam emoções em diferentes contextos laborais. Este período e toda a investigação encetada neste domínio procuram o desenvolvimento de pesquisas que tiveram início na década precedente. É neste período que emergem, também, novas teorias, entre as quais podemos destacar a *Affective Events Theory*<sup>3</sup> de Weiss e Cropanzano (1996).

Atendendo à pesquisa efectuada por George (1992), podemos referir que este autor procurou averiguar a existência de uma relação entre os índices grupais de entre-ajuda e a cooperação, através de um estudo sobre a “disposição afectiva de um grupo”. Este estudo foi mencionado como relevante por se focar em verdadeiros estados emotivos e também pelo facto de a escolha das variáveis dependentes (e.g., ajuda) assentar nas pesquisas realizadas acerca dos efeitos comportamentais dos estados de ânimo (Muchinsky, 2000).

Após termos efectuado uma revisão da literatura neste domínio, e termos salientado alguns dos estudos mais relevantes em cada período referido (e.g., década de 30, 40 a 60, 70, 80 e 90), somos levados a concluir que o estudo da afectividade, pese embora negligenciado, podia estar algumas vezes camuflado em outros estudos (e.g., Fisher & Hanna, 1931; Viteles, 1932) que se centram nas pesquisas acerca do “desajustamento emocional” e de Hersey (1932) sobre os estados emocionais. Este último, procurou contribuir para uma melhor compreensão do modo como o ambiente organizacional pode variar no que diz respeito à intensidade emocional, podendo produzir diferenças nas reacções dos indivíduos às situações e no modo como as próprias emoções, experienciadas no local de trabalho, podem consequentemente, influenciar o comportamento do trabalhador.

Rafaelli e Sutton (1987) referem que, à semelhança das investigações de Hersey (1932), outras investigações realizadas desde a década de 30, adquiriram significativa importância, contribuindo para a prossecução dos estudos no que concerne ao estudo das emoções no local de trabalho. As pessoas podem sentir raiva no local de trabalho, alegria, culpa ou variações

---

<sup>3</sup> Sendo uma das teorias mais referidas na década de 90, no campo do estudo das emoções no ambiente de trabalho, e por nos despertar maior interesse no seu estudo, optámos por desenvolver a *Affective Events Theory* (AET) no ponto seguinte (*Importância de compreender as emoções em contexto de trabalho*).

de estado de ânimo e estes estados emocionais, podem ter causas e consequências distintas, dificilmente captadas pelos estudos sobre a satisfação.

Na revisão da literatura encetada, verificamos que uma maior ênfase tem sido dirigida para com as pesquisas empíricas qualitativas respeitantes às implicações das emoções em contexto de trabalho, pesquisas essas que procuraram, ainda, compreender a forma como as emoções experienciadas no ambiente de trabalho (e.g., raiva, ciúme, felicidade), tendem a solicitar uma maior concentração ao nível cognitivo e, conseqüentemente, influenciar o comportamento.

## **2.2 Importância de compreender as emoções em contexto de trabalho**

### **2.2.1 Emoções vs contexto de trabalho: a rivalidade emoção-razão**

Paralelamente ao aparecimento de novos paradigmas na ciência surge, também, um crescente interesse pelo estudo das emoções, o qual segundo Muchinsky (2004) era, contudo, relegado para segundo plano, sobrepondo-se o interesse pela aprendizagem, cognição e percepção. Acompanhando o crescente interesse pelo estudo das emoções realizado por outras disciplinas, parecia desejável que a Psicologia das Organizações estivesse na linha da frente no que diz respeito às pesquisas acerca das emoções em contexto de trabalho. No entanto, e segundo o referido autor, não foi isso que se verificou durante algum tempo, podendo apontar-se algumas razões para que tal tivesse acontecido. Assim, uma primeira explicação pode estar no facto de alguns autores (e.g., Salancik & Pfeffer, 1978) tenderem a caracterizar os trabalhadores como decisores lógicos, racionais e razoáveis. As emoções tendiam a ser ignoradas, o que, de acordo com Muchinsky (2000) podia desviar os gestores da objectividade. Parecia haver concordância quanto ao facto de que ser emotivo podia reflectir a tendência para ser fraco e instável, características que não eram desejáveis para os actores organizacionais (Fineman & Sturdy, 1999). Era frequente que se tentasse “eliminar” ou suprimir as emoções das pesquisas e na gestão do comportamento organizacional, pois elas eram, frequentemente, consideradas o contrário da racionalidade (Briner, 1999). Desse modo, as organizações procuravam cultivar, através da atribuição de recompensas, a racionalidade.

Outra razão apontada seria o facto de os estados emocionais serem, normalmente, entendidos como processos individuais de difícil acesso ou gestão do ponto de vista organizacional, ao que Ashforth e Humphrey (1995) se opõem argumentando que não só os indivíduos tendem a conseguir, pelo menos em parte, gerir as suas emoções, como também as organizações o podem fazer e, por conseguinte, podem influenciar activamente os estados emocionais dos trabalhadores. Zapf e Holz (2006) acrescentam que neste sentido existe, também, a possibilidade de que as organizações possam solicitar a expressão de determinadas emoções.

Pesquisas realizadas por Mann (1999) sugerem ainda que, talvez possa não ser possível decidir correctamente sem a intervenção das emoções,

e que o desempenho eficaz das actividades de gestão tende a exigir o recurso à razão e à emoção. Deste modo, Lazarus (1980) constata poderem existir algumas vantagens em conciliar ambas as concepções modelares das organizações, a racional e a emocional. A concepção racional tende a apoiar-se em dois conceitos fundamentais: a cognição, uma vez que envolve os processos internos responsáveis pela aquisição, armazenamento, transformação e recuperação da informação (Doron & Parot, 2001) e a racionalidade, pois constitui um meio para decidir qual o comportamento correcto (Cunha et al., 2006). A concepção emocional detém a sua atenção na relevância das emoções, dos relacionamentos informais, dos sentimentos de comunidade, da visão apelativa do futuro da organização, da empatia, da espontaneidade e da intuição.

**Quadro 1: A racionalidade e a emotividade nas organizações.**

A racionalidade e a emotividade nas organizações <sup>4</sup>				
Domínio	Organização	Finalidades	Factores intrapessoais	Factores interpessoais
Racionalidade	Mecanicista	Resultados	Papel	Papéis
	Técnica	Instrumentalidade	Desempenho	Hierarquia
	Pragmática	Previsibilidade	Entendimento	Impessoalidade
	Objectividade	Consistência	Cognição	Obediência
		Especialização	Crenças	Ordens
		Estabilidade		Direcção
		Fidelidade		Contratos
		Quantidade		Utilidade
		Análise		Disponibilidade do indivíduo enquanto tal
		Eficiência		
	Controlo			
Emocionalidade	Orgânica	Processos	Pessoa	Relacionamento
	Aspectos sociais	Fenomenologia	Satisfação	Redes
	Visão	Espontaneidade	Experiência	Pessoalidade
	Subjectividade	Variedade	Afecto	Individualidade
		Holismo	Valores	Inspiração
		Criatividade	Implicação	Apoio
		Autenticidade		Comunidade
		Qualidade		Empatia
		Intuição		Indispensabilidade do indivíduo enquanto tal
		Indulgência		
	Exploração			

<sup>4</sup> Quadro 1 (Adaptado de Ashforth & Humphrey, 1995)

O quadro apresentado sugere que possa ser plausível que, distintos tipos de organizações e diferentes departamentos numa mesma organização necessitem de diferentes combinações das duas lógicas apresentadas. A título de exemplo, parece certo que uma linha de produção padronizada possa reivindicar um nível racional superior ao existente num departamento de inovação. Assim como parece ser verosímil que a actuação dos membros organizacionais, que lidam directamente com os clientes e com o público, possa ser orientada por uma linha de emotividade mais vincada do que aquela que orienta os trabalhadores do departamento de contabilidade. Porém, daí, pode não decorrer a crença de que as duas lógicas se excluem (Ashforth & Humphrey, 1995). Pareceria, também, desejável que o director da referida linha de produção estivesse atento a todas ou quaisquer manifestações emocionais dos seus subordinados, procurando evitar que os sentimentos negativos, que tendem a emergir no local de trabalho, sejam perniciosos para as funções ou para o relacionamento interpessoal, sendo desejável que este incite sentimentos de satisfação e orgulho na organização, optimismo no alcance dos objectivos e entusiasmo na sua prossecução.

A clássica clivagem entre estas duas abordagens (racional e emocional) sugere uma certa complementaridade, interpenetrando-se em vez de serem mutuamente exclusivos (op. cit.). Deste modo, ao negligenciar-se uma das concepções, poderemos contribuir para uma compreensão parcial e incompleta do comportamento organizacional (Wharton, 1999). Neste sentido, parece desejável que adoptemos uma perspectiva das organizações que enfatize tanto a componente emocional como a componente racional dos fenómenos organizacionais. Briner (1999) defende que não devemos ignorar que o comportamento no local de trabalho pode gerar e ser gerado pela emoção, mas sim ter em conta que a cognição pode ser influenciada pelas suas emoções e que estas contêm elementos cognitivos, já que qualquer decisão congrega, desejavelmente, razão e sentimentos. Por conseguinte, e seguindo de perto investigações no domínio da vida organizacional, nomeadamente incidindo sobre a revisão da literatura efectuada por Cunha et al. (2006) neste domínio, sugerimos alguns exemplos, que podem permitir uma melhor compreensão do modo como as acções/reacções dos indivíduos e as situações organizacionais são atravessadas pelas duas vertentes. Entre esses exemplos, destaca-se, o facto de a tarefa e as condições em que é realizada poder desencadear sentimentos de frustração ou conduzir à realização pessoal, ao mesmo tempo que os sentimentos/emoções podem afectar o modo como a tarefa é realizada. Pode existir a possibilidade de que os colaboradores adoptem comportamentos de cidadania organizacional, quer apenas por razões instrumentais (e.g., com a intenção de criar uma boa impressão e desse modo, poder obter alguma recompensa), quer por se sentirem emocionalmente reconhecidos pelas suas chefias. A segunda razão prende-se com o facto de que o clima emocional, que esses comportamentos podem fazer emergir nas organizações, tende a auxiliar na construção de uma força impulsionadora de novos actos de cidadania organizacional em outros actores organizacionais. O terceiro exemplo, é o facto de as avaliações cognitivas que os indivíduos fazem acerca das suas condições de

trabalho, das relações com os colegas e do modo como são tratados pelas chefias, poderem desencadear, nesses indivíduos, emoções positivas ou negativas. O facto de as emoções poderem ser influenciadas pelas características da situação e, igualmente, pelo modo como as situações tendem a ser percebidas pelas pessoas que as experienciam constitui, o quarto exemplo. Se dois trabalhadores realizarem uma determinada tarefa correctamente, sendo ambos elogiados pelo respectivo superior, pode suceder que um dos dois indivíduos possa ficar satisfeito e até extasiado pela recompensa simbólica (e.g., um elogio verbal) e outro possa sentir-se frustrado por não ter recebido uma recompensa monetária ou tangível.

Apesar de haver alguma relutância em aceitar as emoções como parte integrante da dinâmica organizacional, surge o interesse dos investigadores pelas organizações e por todos os fenómenos que a envolve, especialmente no que diz respeito à descrição e análise de funções (Muchinsky, 2000).

A literatura neste domínio, salienta temáticas que podem estar também na origem da crescente atenção que o tema tem vindo a suscitar, entre os quais, o facto de as emoções terem adquirido especial relevância no sector dos serviços (Barsade & Gibson, 2007), quer enquanto factores com impacto na qualidade da relação trabalhador-cliente, quer como fontes de melhor compreensão dos clientes; o facto de as emoções poderem, também, salientar os efeitos emocionais que a aplicação de algumas técnicas de gestão (e.g., *downsizing*, reengenharia) podem produzir nos empregados ou naqueles que foram despedidos ou, ainda, indirectamente, nos colegas de trabalho e na comunidade em geral (Briner, 2002), bem como o facto de surgirem preocupações por parte dos gestores no que concerne à escassa emocionalidade que é cada vez mais característica de alguns contextos organizacionais, tais como, o das empresas virtuais, já que estas ao separarem fisicamente as pessoas tendem a dificultar a construção de relacionamentos pessoais (Ostell, 1996).

### **2.2.2 As emoções presentes nas organizações**

O local de trabalho pode oferecer a oportunidade para o trabalhador experimentar um número variado de emoções, pese embora essas emoções possam assumir um papel preponderante no nosso quotidiano, algumas delas, raramente, têm essa importância quando nos referimos ao comportamento organizacional (Barsade & Gibson, 2007). Neste sentido, parece-nos importante fazer uma selecção de algumas das emoções que os referidos autores mencionam como sendo, inequivocamente, importantes para o contexto organizacional. Contudo, seria exaustivo referir todas as emoções que podem estar presentes no quotidiano laboral, como tal, mediante pistas da literatura acerca de quais seriam as emoções de maior relevância, optámos por destacar as seguintes: medo, raiva, tristeza, alegria e amor. Para cada emoção mencionada procederemos à sua caracterização fisiológica e à sua descrição em termos de dinâmica organizacional.

A presença de medo nos indivíduos pode produzir perturbações ao nível físico, tais como, alterações de batimentos cardíacos, hiperventilação, dilatação das pupilas e redução do fluxo de sangue aos órgãos periféricos

como modo de preparação para fuga da situação desencadeadora deste tipo de emoção (Doron & Parot, 2001). Em termos de dinâmica organizacional, o medo, pode conduzir a que os trabalhadores tendam a fugir de compromissos, evitem desafios e apresentem resultados baixos (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). O medo pode estar relacionado com ameaças à sobrevivência. Como por exemplo, processos de *downsizing*, os quais podem suscitar como consequência a ameaça constante para aqueles que ficam; os estilos de gestão autoritários e as mudanças repentinas no modelo de gestão, sem a adequada sensibilização e/ou preparação dos colaboradores podem desencadear medo nos colaboradores.

A raiva, quando presente, pode gerar tensão nos músculos, pupilas diminuídas e maior circulação de sangue nos órgãos periféricos de forma a preparar o corpo para a defesa e o ataque (Doron & Parot, 2001). A raiva parece ser um dos tópicos que tem recebido maior atenção por parte dos investigadores quanto à sua interferência na dinâmica organizacional, tendo sido estudada em vários contextos, nomeadamente no da negociação (Hess, 2003), na interação supervisor-subordinado (Lazarus, 1999) ou como um resultado das práticas organizacionais (Barsade & Gibson, 2007). Os indivíduos que manifestem esta emoção tendem a expressar comportamentos agressivos e, por vezes, hostis. Um ambiente onde sentimentos como a raiva predominem tende a ser pouco produtivo, o que por sua vez tende a gerar desconfiança, ciúme, inveja e outras emoções que podem interferir no trabalho e/ou na cooperação entre equipas. De entre os principais factores que tendem a gerar raiva, podemos encontrar, as injustiças e a forma de reagir a determinadas situações de trabalho, designadamente, a gestão agressiva ou desqualificante (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

A tristeza pode ser verificada num indivíduo quando este apresenta uma postura fechada e voltada para si próprio. O abatimento, os ombros caídos, a ausência de vitalidade e do brilho no olhar, podem indicar, normalmente, tal emoção. Geralmente, sucede quando alguém sofre uma ou diversas perdas significativas (Doron & Parot, 2001). No que diz respeito à dinâmica organizacional, a tristeza pode induzir a estados de apatia, falta de energia e paralisação da acção, o que tenderá a dificultar a prossecução de objectivos organizacionais e obtenção de resultados. Ambientes demasiado introspectivos, geralmente, estão imbuídos desta emoção. As consequências para o trabalhador podem ser significativas, entre as quais podemos referir, a perda de estatuto, a redução do espaço de poder e, em último caso, perdas pessoais.

De acordo com os autores citados, um indivíduo apresenta-se alegre quando os seus olhos estão brilhantes, está mais enérgico, tem um semblante sorridente, está permanentemente pronto para agir e colaborar. Ao encontrarmos pessoas felizes numa organização, somos levados a crer que possa existir alguma paixão ou satisfação na realização da tarefa. Barsade e Gibson (2007) sugerem ser previsível que um trabalhador alegre, onde o companheirismo esteja presente, tenha maiores oportunidades de gerar resultados e contagiar o ambiente com a sua acção. Grandey (2000) refere que o reconhecimento por parte dos superiores, as atitudes éticas e coerentes, a possibilidade de desenvolvimento e crescimento profissional e os desafios

podem fazer as pessoas felizes, suscitando maior envolvimento para com a organização a que pertencem.

O amor pode, por um lado, dar energia ao indivíduo que o sente, promovendo a calma, a harmonia e o bem-estar físico. Por outro lado, se for um amor não correspondido pode desencadear tristeza, desilusão, desapontamento, entre outras (Doron & Parot, 2001).

Lazarus e Cohen-Charash (2001) referem que o amor é uma emoção cujo significado tende a ser complexo e controverso, dado que pode ser entendido como tendo diferentes formas (e.g., amor romântico; amor de amizade ou amor parental). Os referidos autores, fazem, ainda a distinção entre o amor que existe em contexto de trabalho e fora dele. Assim, o amor que existe no contexto familiar pode influenciar o *commitment* organizacional e vice-versa, bem como outros tipos de relacionamentos. No quotidiano organizacional, onde existem trabalhadores, tanto do sexo feminino como masculino, pode existir a possibilidade de haver um relacionamento – amoroso ou casual – entre os funcionários. Os gestores tendem a considerar o amor intenso como potencialmente pernicioso para a prossecução dos objectivos individuais de cada trabalhador. O amor pode suscitar problemas de ordem judicial, como por exemplo, o assédio sexual no local de trabalho, problema que actualmente preocupa as organizações, havendo a necessidade de uma melhor compreensão relativamente ao modo de lidar com essa questão. O relacionamento amoroso dentro da organização pode gerar algumas complicações. Por um lado, o amor não correspondido pode conduzir à raiva e ao ciúme, que por sua vez podem ser extremamente destrutivos ao nível pessoal e social e desencadear consequências organizacionais desastrosas (Barsade & Gibson, 2007). De um modo ou de outro, o amor – casual ou romântico – pode desencadear sentimentos de culpa, vergonha, ciúme, tristeza, entre outros. Por outro lado, o amor pode fazer com que as pessoas se inter-ajudem, pode promover maior comprometimento para com a organização e desencadear laços de amizade, lealdade e respeito entre colegas de trabalho. Parece, então, desejável que para que se compreenda o amor em contexto organizacional, os dois lados desta emoção (positivo e negativo), devam ser tidos em conta de modo a que possa promover uma melhor compreensão das suas eventuais consequências.

Conhecendo algumas das emoções e, em particular, a sua dinâmica organizacional, pode ser útil, na medida em que esse conhecimento pode servir de orientação para a gestão, ao nível das implicações positivas e negativas dessas emoções.

De acordo com Muchinsky (2000) existem, basicamente, cinco categorias de emoções. Segundo o referido autor na primeira categoria, surgem as “*emoções más ou perigosas*”<sup>5</sup>, estas incluem, a raiva, a inveja e o ciúme. É possível que cada um de nós tenha já experienciado cada uma destas emoções, quer no dia-a-dia, quer no local de trabalho, mesmo não tendo consciência do que as precipitou. A segunda categoria inclui as “*existencial emotions*”, isto é, a ansiedade, culpa e vergonha. As pesquisas respeitantes ao stresse no local de trabalho e aos mecanismos de *coping*

---

<sup>5</sup> Tradução de “*nasty emotions*” (Muchinsky, 2000)

parecem ilustrar a saliência das emoções referidas. Na terceira, enquadram-se as emoções que tendem a emergir após uma determinada situação desagradável incluindo, o alívio, a esperança, a tristeza e a depressão. Parece provável que estas emoções surjam, por exemplo, quando o colaborador é despedido ou alguém que lhe é próximo. Na quarta categoria, surgem as emoções que tendem a emergir após uma determinada situação favorável incluindo a felicidade ou alegria, o orgulho e o amor. Por último, surgem as “*empathetic emotions*” que abarcam a gratidão e a compaixão.

A literatura neste domínio faz referência aos efeitos positivos das emoções, como por exemplo, o aumento da criatividade (Madjar, Oldham & Pratt, 2002); os comportamentos de entre-ajuda (Hess, 2003) e a redução da hostilidade quer para com a organização, quer para com outras pessoas (Fox & Spector, 2002). O orgulho tende a motivar os trabalhadores para exibirem comportamentos de cidadania organizacional (Hodson, 1998) e o facto de o indivíduo se sentir feliz pode derivar de uma proposta para um desafio estimulante ou, ainda, por ser elogiado pelo nível elevado de produtividade (Rafaeli & Sutton, 1989). Madjar et al. (2002) acrescentam, também, que as emoções negativas (e.g., tristeza, raiva, medo) podem ter, por vezes, efeitos positivos, nomeadamente, na compreensão mais rigorosa da informação proporcionando um melhor discernimento em situações problemáticas. Em contraste, Ekman (1992) refere que pessoas cujo estado emocional seja positivo tendem a fazer avaliações com base em estereótipos ou a tomar decisões menos rigorosas.

### **2.2.3 Affective Events Theory (AET) (Weiss & Cropanzano, 1996)**

Em 1996, Weiss e Cropanzano propõem a *Affective Events Theory*. Entendida como um conjunto de princípios que podem servir de base para o estudo das emoções no local de trabalho, a *AET* centra-se na distinção entre afecto e satisfação, na discussão do modo como o afecto e/ou emoções podem ser experienciados no local de trabalho e, ainda, na clarificação das causas e das consequência das experiências emocionais (Wegge, Dick, Fisher, West & Dawson, 2006).

Em primeiro lugar, e segundo a *AET*, a satisfação pode ser definida, não como uma reacção afectiva do trabalhador para com a tarefa, mas sim, como uma avaliação crítica que o trabalhador faz da sua função. Essa avaliação pode ser o resultado das experiências afectivas que o trabalhador experiencia no local de trabalho e das suas próprias crenças acerca do mesmo. Em segundo lugar, a *AET* enfatiza o papel de determinadas situações enquanto causas das emoções, do desempenho e das atitudes (Weiss & Cropanzano, 1996). Ao contrário da maioria das teorias sobre satisfação<sup>6</sup>, a *AET* sugere que a natureza da tarefa e as exigências da gestão de emoções podem afectar o comportamento e as atitudes organizacionais.

---

<sup>6</sup> Estas teorias tendem a focar-se no modo como os colaboradores interpretam aspectos inerentes ao ambiente de trabalho, nomeadamente, salário, oportunidades de carreira, entre outros (Wegge et al., 2006).

Porém, e mais importante, esses comportamentos e atitudes advêm de acontecimentos relacionados com o trabalho (e.g., acontecimentos que provocam aborrecimentos ou que entusiasma o trabalhador), os quais são susceptíveis de gerar emoções positivas e negativas em contexto de trabalho que, por sua vez, influenciam, tanto as atitudes organizacionais (e.g., a satisfação com o trabalho, o *commitment* e a lealdade), como os comportamentos resultantes de afecto pessoal (e.g., actos impulsivos ou ajuda espontânea). Em terceiro lugar, enfatiza que as próprias atitudes dos trabalhadores podem ter efeitos a longo-prazo (e.g., decisão de saída; comportamentos anti e pro-sociais; desempenho produtivo).

A pertinência da *AET* parece ser a de referir que os estados emocionais se situam no centro da formação da atitude e dos comportamentos do trabalhador, no interior da organização (Fisher & Ashkanasy, 2000). De acordo com o modelo, serão os acontecimentos rotineiros que podem influenciar o modo como nós pensamos acerca das nossas funções, ou sobre os subordinados e/ou colegas de trabalho. O nosso comportamento pode ser afectado pelo nosso estado emocional (Weiss & Cropanzano, 1996) e neste sentido, Ashkanasy e Daus (2002) justificam a importância desta teoria, referindo que ela pode trazer aos gestores uma importante mensagem: “*as emoções em contexto organizacional e os acontecimentos que as causam, não devem ser ignorados, mesmo que pareçam inofensivos*” (p. 78 op. cit.). De acordo com o modelo, seria a acumulação de acontecimentos positivos e negativos que podia determinar ou fazer emergir as nossas emoções e, consequentemente, o modo como pensamos e agimos em contexto de trabalho.

A *AET* faz ainda outra chamada de atenção urgente para os gestores, alertando para o facto de que se deve ter em conta o clima emocional que existe no interior da organização. Este modelo pode ainda ser usado como modelo de diagnóstico útil para a compreensão do modo como o ambiente organizacional contribui para o clima emocional e quais as prováveis consequências desse clima.

#### **2.2.4 Termos associados à temática**

A literatura faz também referência ao uso de uma grande variedade de termos associados a temática das emoções em contexto de trabalho (e.g., emoções, estados de espírito ou ânimo; *emotion work* ou *emotional labor*; *discrete emotions* e afecto). O conceito de *emotional labor*, sendo uma das áreas mais referidas na literatura, no campo da gestão de emoções, e por nos suscitar maior interesse, optámos por desenvolver mais detalhadamente o referido processo e aqui abordar sucintamente os conceitos referidos anteriormente. Assim, o termo, *discrete emotions*, segundo Barsade e Gibson (2007), refere-se às emoções que se focam num alvo específico ou causa, normalmente percebidos por quem as sente. São exemplo, o amor, a raiva, o ódio, o medo, a tristeza, a alegria e a inveja.

As emoções podem ser entendidas como respostas organizadas (Cunha et al., 2006), envolvendo múltiplos subsistemas psicológicos (cognitivo, motivacional, fisiológico e experiencial), a acontecimentos

internos ou externos, que podem ter para um determinado indivíduo, uma valência positiva ou negativa. Quanto às emoções, Briner (1999) refere que, em contraste aos estados de ânimo, podem ser consideradas como em constante mudança e de elevada intensidade, quase sempre actuando como resposta a uma situação específica. Este autor refere, ainda, que podem existir múltiplas definições de emoção, porém todas ou quase todas tendem a conter os seguintes componentes: cognição (e.g., avaliação); reacções internas (e.g., batimento cardíaco); comportamentos observáveis (e.g., aproximação; afastamento); expressão facial (e.g., sorriso); “*goal structure*” (e.g., perda, raiva). Particularmente relevantes para o contexto organizacional parecem ser, de acordo com o referido autor, os comportamentos observáveis, por serem uma das formas através da qual é possível verificar o modo como as emoções tendem a afectar o comportamento e as expressões faciais, pois podem constituir parte integrante da tarefa.

O afecto pode ser entendido como um conceito que engloba uma certa intensidade de sentimentos, incluindo estados afectivos, estados de espírito e emoções ou *discrete emotions* (Barsade & Gibson, 2007).

Os estados de espírito podem ser definidos como estados sentimentais generalizados e penetrantes que não estão ligados aos eventos ou circunstâncias que podem estar na sua origem (Lazarus, 1991).

Briner (1999) acrescenta que os estados de ânimo podem ser considerados, também, como um fenómeno relativamente intenso e que não pode ser considerado, necessariamente, uma resposta a uma situação específica. Este autor, faz referência, ainda, à designação “*actuações emocionalmente densas*”, descrevendo-as como aquelas situações que envolvem, os sorrisos, as actuações amistosas, as ameaças tendentes a gerar medo, as demonstrações de entusiasmo e a alegria.

## 2.3 Gestão de emoções em contexto de trabalho

### 2.3.1 Pertinência e Funcionalidade

“(...) *some jobs simply cannot be done, if emotions are not dealt with first*” (Hess, 2003).

Segundo Hess (2003), o contacto com o cliente, em geral ou, com outros trabalhadores, em particular, tende a ser uma das áreas na qual as emoções não só são aceites, como exigidas. Alguns dos objectivos da interacção, trabalhador-cliente, podem ser o de atrair novas pessoas à organização (e.g., novos funcionários ou clientes) ou o de manter a lealdade de clientes e trabalhadores já existentes. Atendendo aos objectivos, podemos referir que a satisfação do cliente ou com quem o trabalhador interage, pode ser influenciado pelo estado emocional do trabalhador. Hess (2003) sugere que as expressões positivas, tais como a surpresa ou o contentamento podem gerar satisfação na pessoa com quem interage. No entanto, expressões de negatividade, como por exemplo, desapontamento, agitação ou irritabilidade,

podem gerar insatisfação. Neste sentido, a interacção entre clientes e trabalhadores tende a exigir um elevado controlo/gestão de emoções por parte do trabalhador de forma a manter uma relação positiva com o cliente.

Em algumas tarefas, a gestão de emoções pode ser realizada como constituindo uma das partes da tarefa, ou seja, o colaborador poderá ter de realizar entrevistas de recrutamento, por exemplo, e ao mesmo tempo ter de lidar com uma repreensão do seu superior por um erro cometido, situação que lhe exige o evitamento de uma reacção exacerbada, procurando manter a calma e, a razão do erro, sem se exaltar. Ou ainda, um consultor deverá primeiro acalmar o director da empresa que o contratou, de forma a reduzir a sua ansiedade ou urgência de intervenção, para que possa, adequadamente, fazer o diagnóstico e, posteriormente, elaborar uma intervenção. Em outras funções, designadamente profissões que envolvam a prestação de cuidados permanentes ou de assistência social, a gestão pode ser parte central desse desempenho (Ostell, Baverstock & Wright, 1999). Neste sentido, os empregos, em geral, mas os que requerem interacção directa com outras pessoas, em particular, tendem a envolver um maior número de emoções, as quais se espera que sejam adequadamente geridas. E a sua apropriada gestão pode ser controlada por normas ou regras organizacionais (op. cit.).

Consciente ou inconscientemente, premeditando ou não, verifica-se, frequentemente, que os trabalhadores recorrem à gestão de emoções para obter dividendos; extrair um favor de um colega; obter uma melhor condição de carreira e/ou monetária; concitar a anuência dos subordinados a uma dada política para obter congruência com os objectivos organizacionais e do desempenho da própria função (Briner, 1999). De entre as razões que incitaram os gestores a aceitar a necessidade da gestão de emoções, podemos salientar, as pressões para a qualidade de serviço e a diminuição de funções com elevada carga cognitiva, valorizando antes as competências emocionais (Barsade & Gibson, 2007).

O própria expressão “*gerir pessoas*” é susceptível de ser considerada um assunto emotivo (Smith, 2007). Para alguns é algo que surge espontaneamente e, por vezes, inadequadamente, podendo ocorrer quando, o gestor intimida os seus subordinados, o *staff* ignora colegas de trabalho, ou os trabalhadores adoptam determinadas estratégias para influenciar os seus gestores. Na literatura da especialidade, o conceito de “gestão” tende a ser caracterizado, fundamentalmente, como algo que pode permitir aos indivíduos responderem às exigências da sua tarefa, evitando as possíveis consequências que podem advir de comportamentos emocionais que não foram adequadamente geridos (Barsade & Gibson, 2007).

Ostell et al. (1999) referem, ainda, que a gestão das emoções se foca em dois principais objectivos. Primeiro, pode ser um meio para atingir um fim, por exemplo, o facto de se tentar reduzir a fúria ou agitação de um trabalhador pelo facto de não ter sido promovido, de modo a que se possa ter uma conversa calma e racional acerca das futuras oportunidades que esse mesmo colaborador pode vir a ter para uma futura promoção. Segundo, a gestão de emoções pode ser mais do que um fim em si mesmo, ou seja, vista como um contributo para ajudar um indivíduo que frequentemente tende a reagir de forma emocional, exagerada e disfuncional no trabalho, a

responder de forma mais construtiva e satisfatória, quer a nível individual, quer para quem é dirigida a acção.

Segundo Evison (2001), os indivíduos gerem as suas emoções, no seu ambiente de trabalho, com o intuito de obterem benefícios para eles próprios e para a organização. Atendendo aos objectivos ou funcionalidades da gestão de emoções, podemos referir, a produção e a melhoria de estados emocionais associados ao bom desempenho e à optimização do mesmo; a eliminação ou minimização de estados emocionais que possam estar associados ao fraco desempenho ou a perigos relativos à saúde. A gestão de emoções no local de trabalho pode ser realizada no dia-a-dia de trabalho e esta gestão pode ser considerada como fazendo parte da função ou mesmo como requisito do próprio desempenho.

Muitas funções, especialmente aquelas que envolvem serviço ao consumidor, podem ser caracterizadas pela existência de normas ou expectativas às quais se devem obedecer de modo a que se expresse uma emoção em particular. Podemos encontrar normas englobadas em estratégias de recrutamento ou incluídas na descrição da função (Ashkanasy & Daus, 2002). Podem existir, também, normas implícitas que podem afectar a socialização dos trabalhadores no interior da organização e da cultura organizacional, o modo como o desempenho é avaliado e, ainda, podem afectar o modo como o salário ou as recompensas são distribuídos (Mastracci, Newman & Guy, 2006).

### **2.3.2 Emotional labor:**

#### **Definição**

#### **Display rules**

#### **Processos**

Segundo Ashkanasy e Daus (2002), embora as emoções e a sua gestão em contexto de trabalho possam ser consideradas implícitas, no que diz respeito à prática e desenvolvimento da gestão de recursos humanos, os estudos mais recentes (e.g., Hess, 2003; Mann, 2004; Mastracci et al., 2006; Morris & Feldman, 1997; Smith, 2007), consideram a gestão de emoções uma importante competência a salientar no local de trabalho. Como tal, por ser considerado um processo capaz de ilustrar o esforço dos trabalhadores no controlo e gestão da expressão das emoções, optámos por nos focar na definição de *emotional labor*.

O *EL* pode partilhar algumas semelhanças, assim como, diferenças com o simples desempenho em termos físicos (*physical labor*). Ambos podem, por exemplo, solicitar determinadas competências e podem estar sujeitos ao controlo externo (James, 1989).

De acordo com a literatura revista, verificamos que qualquer definição de *EL* tem por base a definição proposta por Hochschild no livro “*The Managed Heart*” em 1983 (Hess, 2003). Vários autores diferem quanto à sua definição. Hochschild define-o como “*the management of feeling to creat a publicly observable facial and bodily display*” (p.124, Mastracci et al., 2006), ou seja, qualquer tentativa para modificar a expressão e experiência de uma emoção conscientemente sentida (Mishra, 2006), com a

intenção de produzir um determinado estado de espírito na pessoa com quem o trabalhador interage (Zapf, 2002). A autora refere ainda que este termo pode ser apropriado quando a gestão de emoções for recompensada através de um salário ou através de qualquer outro tipo de recompensa. Esta forma de gestão de acordo com Mishra (2006) tende a requerer que os trabalhadores suprimam os seus sentimentos genuínos de modo a expressarem as emoções organizacionalmente desejáveis. Por outras palavras, o *EL* pode ser visto como um desempenho emocional, o qual Barsade e Gibson (2007) referem poder ser comparado a um produto, ou seja, que pode ser comprado e/ou vendido como um produto, visto que a gestão não só pode ser desempenhada em troca de um salário como também de acordo com as normas estabelecidas pela organização. No estudo sobre as hospedeiras de bordo, realizado em 1983 (Mann, 2004), Hochschild refere que, para elas, o facto de terem sempre expresso um sorriso tende a ser uma parte integrante das suas funções, assim sendo, não obstante as tarefas que envolvem a função de assistente de bordo (e.g., verificar a segurança dos passageiros; alimentação a bordo) teriam de gerir as suas emoções de modo a expressarem sempre um sorriso. Tal como havíamos referido, vários autores diferem quanto à definição de *EL*. Por conseguinte, em comparação à definição proposta por Hochschild em 1983, Ashforth e Humphrey (1993) e Morris e Feldman (1997) focam-se no comportamento observável como aquele que pode ser organizacionalmente desejável e relevante. Ashforth e Humphrey (1993) defendem que o *EL* não requer, necessariamente, um esforço cognitivo, e sugerem que o *surface* e o *deep acting* podem tornar-se rotineiros e desnecessários para o trabalhador, contradizendo Hochschild que afirmava que esses processos seriam uma fonte de stresse. Enquanto Zapf (2002) sugere que a Psicologia das Organizações devesse ter em conta os processos psicológicos inerentes à realização de determinada tarefa. Assim sendo, este autor, sugere que o *EL* seja definido como englobando os processos psicológicos necessários para regular emoções organizacionalmente desejáveis, ao que Ashforth e Humphrey (1993) acrescentam que as emoções podem ser reguladas através de processos intrapsicológicos. Mishra (2006) refere que a conceptualização que Ashforth e Humphrey (1993) fazem do *EL*, se foca principalmente na eficiência do comportamento. Grandey (2000) refere que Ashforth e Humphrey (1993) propõem que o *EL* esteja positivamente relacionado com a eficácia do desempenho na tarefa. Deste modo, os referidos autores concordam com Hochschild no sentido de que se os trabalhadores não expressam emoções genuínas, o *EL* pode ser disfuncional para esse trabalhador. No entanto, estes autores não sugerem uma forma de como essa situação possa acontecer ao indivíduo. Assim, parece-nos pertinente salientar que possam existir, pelo menos, duas diferenças entre a perspectiva de Ashforth e Humphrey (1993) e a proposta por Hochschild em 1983. Grandey (2000) sugere que a definição dos primeiros se centra no comportamento observável e não nos sentimentos (como no caso da definição de Hochschild) e no impacto do *EL* na eficácia da realização da tarefa, em vez da saúde e/ou stresse do trabalhador. Contudo e uma vez que grande número de autores (e.g., Mann, 2004; Zapf, 2002) concordam com o que Hochschild entende por *deep acting*, ou seja, o

meio para alcançar o objectivo de expressar emoções organizacionalmente desejáveis, é sugerido por Zapf (2002) que a definição desta autora e de Ashforth e Humphrey (1993) não parecem ser assim tão contraditórias. Em vez disso, Zapf (2002) sugere que ambas as definições se possam complementar, dado a ênfase que os referidos autores apontam ao comportamento observável o qual pode ser considerado o objectivo principal do *EL*. Sugere, também, que a expressão de determinadas emoções, que possam espelhar esses comportamentos, deva fazer parte do processo de *EL*, pelo menos, segundo Mastracci et al. (2006), por duas razões. Primeiro porque em determinadas profissões, pode fazer parte da identidade profissional e/ou social, expressar uma emoção genuinamente sentida, e em segundo, o indivíduo pode sentir-se hipócrita por não se sentir do modo que se deveria sentir.

De acordo com Zapf (2002) o *EL* pode envolver determinadas características, tais como, o facto de a gestão de emoções poder ocorrer numa interacção, face-a-face; o facto de as emoções que são expressas poderem influenciar as emoções, atitudes e comportamentos de outras pessoas e o facto de que a expressão de determinadas emoções possa seguir determinadas regras para o fazer.

Ainda considerando os diferentes aspectos que diversos autores impõem na definição de *EL*, aprez-nos referir, também, as definições de Liu, Perrewé, Hochwarter e Kacmar (2004), que o entendem como a tentativa do indivíduo para reduzir a discrepância entre as emoções sentidas e as expressas. Estes autores referem que ao nível individual do trabalhador, o *EL* pode envolver diferenças individuais assim como interpretações individuais das suas próprias experiências emocionais, aquando das suas interpretações da execução do *EL*. Smith (p. 859, 2007) conceptualizou o *EL* como “ *o modo de os indivíduos mudarem ou gerirem as emoções para que estas sejam apropriadas ou consistentes com uma determinada situação, papel ou um determinado comportamento exigido em contexto organizacional*”.

É ainda de ressaltar, no âmbito daquelas que são as diferentes definições, a distinção elaborada por Pugliesi (1999) entre *EL* e *emotion work*. Assim, o autor considera que *emotion work* se refere aos vários esforços despendidos para gerir estados emocionais. Neste sentido, atribuindo maior ênfase à gestão de emoções, resume-o a estratégias activas de modificação, criação e alteração da expressão de emoções no decorrer das interacções em contexto laboral. Por seu turno, o *EL* referir-se-ia ao desempenho de várias formas de gestão de emoções no contexto laboral. No entanto, é fundamental sublinhar que grande parte da literatura considera estes dois conceitos como detentores de um mesmo significado (e.g., Briner, 2002; Hess, 2003; Mann, 2004; Morris & Feldman, 1997; Schaubroeck & Jones, 2000; Zapf, 2002).

Embora todos os referidos autores tenham definido o *EL* de modo diferente, e se tenham focado em aspectos diferentes inerentes a este conceito, todos eles tendem a sublinhar que os indivíduos podem controlar a sua expressão emocional em contexto de trabalho. O *EL* pode ser, então, o processo de gerir a expressão de determinadas emoções com a intenção de alcançar determinados objectivos.

As pesquisas realizadas acerca do *EL* contribuíram para o nosso entendimento do papel fundamental que desempenha a gestão de emoções em muitos dos aspectos do trabalho e do impacto que ele tem, tanto na organização, como no indivíduo (Smith, 2007). O *EL* pode ser usado como um instrumento conceptual para investigar quais as normas que as organizações requerem para manter um contacto agradável numa relação cliente-trabalhador, situação que, por vezes, pode ser difícil e exigente em termos emocionais.

A literatura da especialidade refere que algumas pessoas têm competências específicas para expressar emoções que não são consistentes com as suas emoções internas (Fox & Spector, 2002). Tal significa que pode não existir uma correspondência exacta entre as emoções que os membros organizacionais sentem e o que é esperado que eles expressem (Mann, 2004). De acordo com Hochschild (p. 33, 1983 op. cit.) nós “*somos capazes de distinguir o que sentimos ao simular sentir o que na realidade não sentimos*”. Neste sentido, a capacidade para gerir emoções traduz-se no facto de os membros organizacionais poderem seguir normas formais ou informais para expressar determinadas emoções, as quais podem estar, ou não, relacionadas ou em conflito com as verdadeiras (Martínez-Iñigo, Totterdell, Alcover & Holman, 2007). A estas normas formais ou informais Mann (2004) designa por *display rules*, conceito detentor de irrefutável preponderância na compreensão da literatura relativa ao *EL*.

Alguns autores, entre eles, Hochschild (1979), defendem a existência de expectativas comuns acerca das reacções emocionais apropriadas na interacção do quotidiano laboral, as *feeling rules* ou *feeling norms*. Estas podem especificar a variedade, intensidade, duração e objecto das emoções experimentadas. No entanto, vários autores (e.g., Diefendorff & Gosserand, 2005; Fox & Spector, 2002; Mishra, 2006; Zammuner & Galli, 2005) preferem o termo *display rules*, em vez de *feeling rules* ou *feeling norms*, uma vez que o primeiro termo enfatiza aquilo que é visível e não aquilo que é sentido (Mastracci et al., 2006). Neste sentido, de acordo com Mishra (2006), as *display rules* podem ser entendidas como normas aprendidas que indicam como e quando as emoções devem ser expressas em contexto laboral, decorrendo, segundo Rafaeli e Sutton (1989) de normas sociais, ocupacionais e organizacionais. Estes autores identificam, também, três formas pelas quais as organizações podem criar e manter estas normas. Essas formas podem ser os processos de recrutamento e selecção, as práticas de socialização e as recompensas e punições. Definem, então, as normas sociais como regras acerca de quais e como as emoções devem ser expressas durante a interacção em contexto laboral, podendo manifestar-se através das expectativas dos clientes acerca da cultura organizacional (Rafaeli & Sutton, 1989). Deste modo, uma ideia importante a reter prende-se com a intensidade da norma, isto é, com o grau em que a norma pode ser partilhada e internalizada pelas pessoas (Ashforth & Humphrey, 1993), contingente à natureza da interacção. Os autores mencionados defendem que as normas sociais tendem a ser mais fortes nos encontros face-a-face. Pese embora a concordância com o que na generalidade pode constituir um bom serviço, as

expectativas específicas relativamente ao mesmo podem variar em função do tipo de indústria, organização e ocupação, do tipo de serviço, e do “*background*” e necessidades do cliente. Caracterizam as normas ocupacionais e organizacionais como aquelas que tendem a proporcionar regras que são mais localizadas e específicas do que as normas sociais, todavia, tendem a ser consistentes com as referidas, embora se verifiquem algumas excepções. As organizações podem ter *display rules* implícitas e explícitas que guiam as expressões emocionais dos colaboradores, com o objectivo de influenciar os sentimentos (e.g., satisfação), as atitudes (e.g., lealdade) e os comportamentos dos clientes (e.g., comprar um produto), contribuindo para um melhor desempenho organizacional (Martínez-Iñigo et al., 2007; Pugh, 2001; Rafaeli & Sutton, 1990).

Diefendorff e Gosserand (2005) sugerem que podem não ser as *display rules* mas sim o tipo de *display rules* que podem afectar a execução do *EL*. Referem, ainda, que quando o trabalhador percebe que as solicitações são para expressar emoções positivas no local de trabalho, os indivíduos tendem a empenhar-se mais em expressar um estado emocional positivo, e que quando as solicitações forem para esconder emoções negativas, o trabalhador tende a fingir as emoções necessárias. De acordo com o que é referido por estes autores, Grandey (2000) acrescenta que as *display rules* podem estar positivamente correlacionadas com o *deep acting* mas não com o *surface acting*, confirmando a ideia de Rafaeli e Sutton (1987) de que o *surface acting* pode ocorrer como resposta às exigências da tarefa.

O papel desempenhado pelas *display rules* tem-se revelado premente no contexto do *Emotional Labor*, pelo que de seguida deteremos a nossa atenção nos processos relativos ao mesmo.

De acordo com Brotheridge e Grandey (2002) o *EL* pode ser conceptualizado de dois modos, *job-focused emotional labor* e *employee-focused emotional labor*. O primeiro refere-se ao nível de exigências emocionais no trabalho, isto é, à frequência das interações com os clientes e expectativas para expressar determinadas emoções em contexto de trabalho. O segundo refere-se ao processo pelo qual os colaboradores podem experienciar e gerir as emoções e expressões emocionais face às exigências do trabalho.

Pesquisas recentes (e.g., Diefendorff & Gosserand, 2005; Mastracci et al., 2006; Smith, 2007) demonstram que as emoções genuínas dos trabalhadores nem sempre correspondem às *display rules* e uma vez que as emoções podem não surgir espontânea ou automaticamente, os trabalhadores tendem a modificar as suas emoções. Por conseguinte, Zapf (2002) refere que o *EL* pode ocorrer de duas formas, através do *surface acting* e do *deep acting*.

O *surface acting* pode envolver a simulação de emoções o que tende a ser alcançado através de uma cuidadosa apresentação (e.g., expressão facial, tom de voz e gestos) (Mann, 2004). Enquanto o *deep acting* ocorre quando o indivíduo tenta invocar e sentir emoções de forma a corresponderem às *display rules* (Mishra, 2006). *Deep acting* tem sido caracterizado como “*faking in good faith*”, com a intenção de o trabalhador parecer autêntico

para com a pessoa com quem interage. *Surface acting* pode ser caracterizado como “*faking in bad faith*” pois o trabalhador tende a conformar-se com as *display rules* de modo a manter o emprego, em vez de o fazer em benefício da pessoa com quem interage ou da organização (Rafaeli & Sutton, 1987)

Somos levados a crer que podem existir, também, algumas implicações do *EL* para os gestores. Neste sentido, parece desejável que os gestores possuam determinadas competências que lhes permitam perceber ou detectar o clima emocional presente nas organizações, quer a nível individual quer ao nível colectivo. Os gestores devem procurar ficar atentos a pequenos sinais que os trabalhadores possam expressar. O facto de perceberem determinados sinais que indiquem, por mais pequeno que seja, um distúrbio emocional (e.g., variações de humor) ou um comportamento bastante diferente do normal (e.g., abuso de álcool e menos socialização com os restantes trabalhadores) ou ainda, uma acção que quebra as normas organizacionais, pode distinguir um gestor exímio em perceber que algo vai mal de um que, apenas parece importar-se (Ashkanasy & Daus, 2002).

Através de um olhar atento, o gestor pode identificar um possível trabalhador que esteja em risco de dissonância emocional, por exemplo. Porém e mais importante ainda, a percepção do que possa estar mal deve ser acompanhada pela capacidade de intervir eficaz e preventivamente.

### 2.3.3 Mecanismos de gestão de emoções

Após termos efectuado uma revisão da literatura neste domínio e de termos reflectido sobre os conceitos nela patentes, surge-nos uma questão à qual cremos valer a pena esclarecer: Qual ou quais os mecanismos ou estratégias que podem ser despoletados para que o trabalhador adeque as suas emoções às exigidas. Algumas organizações propõem determinados mecanismos ou formas para auxiliarem nessa gestão, que permitam, por um lado, evitar o surgimento de determinadas emoções ou, por outro, controlar adequadamente as emoções que surgem (Ashforth & Humphrey, 1993).

Por conseguinte, e seguindo de perto as investigações de Ashforth e Humphrey (1995) neste domínio, quatro formas de regulação das emoções podem ser consideradas, designadamente, a neutralização, a compartimentalização, a prescrição e normalização<sup>7</sup>. A primeira está relacionada com a prevenção do surgimento das emoções organizacionalmente indesejáveis. A segunda procura delimitar os domínios da racionalidade e da emoção. A pessoa deverá ser capaz de oscilar entre ambos os domínios de acordo com a situação em que estiver presente. A terceira forma de regulação de emoções é a prescrição, esta pode ser definida como o meio de encontrar regras socialmente aceitáveis de expressar as emoções. De acordo com Cunha et al. (2006) essas regras podem explicitar a intensidade, duração e o alvo da emoção. As organizações podem, formal ou informalmente, dispor destas regras para as funções que envolvam um componente de interacção pessoal significativa. A quarta técnica,

<sup>7</sup> Tradução de *neutralizing, buffering, prescribing e normalizing* respectivamente (Cunha et al., 2006).

normalização, ocorre como tentativa de repor a normalidade após ocorrências emocionais. Esta técnica pode ser favorável para explicar o modo como as organizações tentam regular a ocorrência de emoções indesejáveis, modo esse que se pode traduzir em algumas estratégias, tais como, diminuir a importância de emoções indesejadas ou daqueles que as expressam (e.g., pedindo desculpa pela explosão emocional ou acesso de raiva) ou ainda, reenquadrando o respectivo significado (e.g., tornar uma decisão tomada por vingança, aceitável e legítima reenquadrando-a com base em termos técnicos).

Ashforth e Kreiner (2002) dividem esta última técnica em *diffusing*, *reframing*, *adaptation* e *ritualism*. O *diffusing* corresponde a uma tentativa de dissipar as emoções indesejadas ou enfraquecer o seu impacto, sendo a técnica menos desenvolvida pelos autores. O *reframing* consiste numa tentativa de transformação das emoções indesejáveis, de modo a que estas se tornem mais consistentes com os objectivos e cultura da organização. É de ressaltar que esta técnica pode ser utilizada antes, durante (que há uma tentativa de redireccionar a respectiva emoção) ou após (em que se tenta reconstruir o significado do episódio) o aparecimento da emoção indesejada. Este método tenta transformar o extraordinário em aceitável, justificável e comum. A *adaptation*, terceira técnica no âmbito do *normalizing*, diz respeito, em termos sociológicos, ao processo de ajustamento ao ambiente. Contudo, os autores mencionados definem-na, em termos psicológicos, como o processo através do qual as reacções a um determinado estímulo são reduzidas. Por fim, a quarta componente pode ser entendida como um conjunto de técnicas e comportamentos estandardizados e detalhados que a cultura determina, de modo a gerir ansiedades e a expressar identidades comuns. Assim, os rituais (utilizados deliberadamente ou não) tendem a servir funções expressivas em vez de instrumentais.

De acordo com Evinson (2001) podem existir várias formas de regular as respostas emocionais nas organizações, destacando, a regulação emocional, a regulação de afectos, regulação de disposições, gestão de stresse e estratégias de *coping*.

A regulação das emoções pode ser automática ou controlada e consciente ou inconsciente (Evison, 2001) ao que Martínez-Iñigo et al. (2007) acrescentam que, quando automática, pode constituir uma estratégia inconsciente que pressupõe um baixo nível de esforço psicológico intrapessoal envolvendo o aparecer de emoções autênticas, quer positivas quer negativas. Este processo pode ser relevante na explicação da forma como exigências do trabalho podem estar relacionadas com a exaustão emocional no trabalho (Grandey, 2000; Martínez-Iñigo et al., 2007).

A regulação emocional, no *EL*, pode ter tanto, efeitos positivos como negativos no bem-estar do trabalhador (Anderson, 1993). Porém, Martínez-Iñigo et al., (2007) procuraram demonstrar que quando o emprego obriga a que se expressem emoções positivas, a regulação das emoções pode estar positivamente relacionada com o bem-estar dos trabalhadores (quando a regulação das emoções ocorre de forma automática).

De acordo, também com estes autores, a regulação automática, enquanto estratégia de fingir ou sentir naturalmente autênticas emoções,

pode ser um elemento chave para explicar o porquê do *EL* poder ter um impacto positivo na satisfação do cliente e no bem-estar do empregado.

### 2.3.4 Modelo de Morris & Feldman (1997)

Uma pesquisa sobre alguns modelos que reflectem sobre o processo de *EL* levou-nos a deter a nossa atenção no modelo de Morris e Feldman (1997). Esta opção teve em conta alguns critérios, como por exemplo, as potencialidades do modelo para a explicação da realidade organizacional. Os autores procuram, desenvolver um trabalho teórico e empírico relativo à temática *emotional labor* em quatro sentidos: conceptualização mais rigorosa do *EL*, recorrendo a três componentes distintos (frequência *EL*, duração *EL* e dissonância emocional); identificação das características organizacionais e de funções susceptíveis de se tornarem predictoras do *EL*; exploração das suas consequências para o bem-estar dos trabalhadores e, por último, para uma gestão de emoções efectiva, a elucidação acerca das implicações durante a interacção cliente-trabalhador (Morris & Feldman, 1997). Os autores propõem uma conceptualização tridimensional do processo *EL*. Neste sentido, variáveis como a frequência da interacção, duração da interacção e dissonância emocional, constituem-se como as dimensões fundamentais. De acordo com os autores, os *stakeholders* externos (e.g., clientes) podem evidenciar uma maior adesão a objectivos organizacionais quando laços afectivos de confiança e respeito são estabelecidos através de comportamentos adequados por parte do trabalhador. Assim, quanto mais uma determinada tarefa requer contacto com outrem ou *people-work*, ou seja, quanto mais frequente a interacção requerida, maior a necessidade organizacional de fazer recurso a *displays* emocionais de modo a poder garantir adesão aos objectivos organizacionais.

Neste seguimento, o modelo leva a crer que quanto mais duradoura for a interacção colaborador-cliente, maior pode ser o *EL* requerido. Estudos respeitantes ao stresse no trabalho e ao *Burnout* procuram dar algum suporte a esta afirmação. A título de exemplo, Morris e Feldman (1997) sugerem que uma maior frequência de interacções com clientes podia traduzir-se em níveis elevados de *Burnout*. Brotheridge e Grandey (2002) apontam duas razões pelas quais a duração da interacção se constituiria como uma dimensão relevante do *EL*. Em primeiro lugar, interacções mais duradouras podem tornar-se mais automáticas, requerendo, por isso, maior grau de atenção, esforço e força emocional. Em segundo lugar, à medida que a interacção decorre pode existir a possibilidade de que maior quantidade de informação pessoal seja passível de ser recolhida acerca do cliente, pelo que pode tornar-se mais árdua a tarefa, por parte do trabalhador, de evitar expressar as suas verdadeiras emoções, podendo incorrer com maior facilidade na violação de normas organizacionais. Por último, como terceira dimensão do *EL*, Morris e Feldman (1997) sugerem a dissonância emocional. De acordo com Grandey (2000), a dissonância emocional pode exprimir-se num conflito entre emoções genuinamente sentidas e emoções a serem activadas em contexto de trabalho. Ainda que investigações precedentes a considerassem apenas como uma consequência do *EL* (Mann,

2004), o presente modelo sublinha que o acto de expressar emoções organizacionalmente desejáveis durante a interacção pessoal, pode tornar-se mais exigente quanto maior for o esforço requerido para controlar emoções verdadeiras.

Tal como referido no início, um dos objectivos do presente modelo, prendia-se com a definição de variáveis preditoras ou antecedentes do *EL*, uma vez que os autores verificaram que os estudos nesse campo eram escassos. Assim, parecia desejável que alguns estudos se centrassem na definição dessas variáveis. Morris e Feldman (1997) propõem as seguintes variáveis antecedentes: clareza das *display rules*, rotina da tarefa, autonomia na função e poder do receptor do papel (*power of the role receiver*).

Um contacto frequente entre trabalhadores e clientes, assim como a crença por parte da organização de que o controlo do comportamento emocional dos colaboradores tenderá a produzir ganhos organizacionais podem constituir-se, segundo os autores, como forças impulsionadoras no sentido da definição de *display rules* claras, com vista a controlar tais comportamentos. Deste modo, o modelo sugere que quanto mais explícitas as *display rules*, maior a frequência com que os trabalhadores poderão incorrer em *EL*. Contrariamente ao esperado, a investigação decorrente do modelo proposto, evidenciaria uma relação negativa entre clareza das *display rules* e a frequência das interacções (Morris & Feldman, 1997).

As funções podem variar em termos da rotina que lhes é imposta (op. cit.). As pesquisas neste contexto tendem a evidenciar que funções com elevada rotina se podem associar a acções entre cliente e colaborador efectuadas de modo rápido, uniforme e algo estandardizado (Rafaeli & Sutton, 1989). O modelo propõe que funções que encerrem um maior grau de rotina, tendem a despoletar maior dissonância emocional nos seus ocupantes.

Estudos anteriores ao modelo demonstram que o *Emotional Labor* pode ser menos aversivo em funções que permitam aos ocupantes uma maior autonomia (Wharton, 1993). Deste modo, o modelo procura enfatizar que quanto maior for a autonomia numa função, menor tende a ser a dissonância emocional experimentada pelos colaboradores. Por outras palavras, colaboradores com maior autonomia sobre o seu comportamento expressivo na função, tenderão a deter maior liberdade para violar as *display rules* organizacionais, quando estas entram em conflito com as suas emoções genuinamente sentidas (op. cit.).

Os estudos relativos à temática sugerem que, o grau em que determinadas emoções podem ser activadas tende a depender do estatuto e poder do alvo da interacção (Rafaeli & Sutton, 1990). Assim, o poder do indivíduo a quem o trabalhador se dirige, sobre o portador da mensagem, isto é, o emissor de determinadas emoções, pode constituir-se como um forte incentivo a quem é necessário expressar determinadas emoções, no sentido de expressarem aquelas que efectivamente não sentem. Portanto, quanto maior o poder do alvo (aquele a quem se transmite as emoções), mais frequente o *EL* e maior a dissonância emocional experimentada (Morris & Feldman, 1997).

De acordo com o modelo proposto pelos autores, os três componentes

do *EL* podem exercer influência diferencial em vários aspectos do bem-estar psicológico do colaborador, nomeadamente, na exaustão emocional<sup>8</sup>, satisfação com o trabalho e internalização do papel. É de salientar que existam, também, outras variáveis teoricamente relacionadas com *EL*, contudo, não são abordadas no modelo proposto pelos autores.

Interações face-a-face sucessivas, emocionalmente intensas e de longa duração podem estar associadas a níveis de exaustão emocional superiores, pelo que uma consequência chave do *EL* seria a exaustão emocional (Zapf, 2002). Deste modo, o modelo parece apontar no seguinte sentido: quanto maior a frequência do *EL* (quanto mais os sujeitos têm que expressar emoções organizacionalmente desejadas), quanto maior a sua duração e, quanto maior a dissonância emocional experimentada, maior tenderá a ser a exaustão emocional do colaborador em questão (Zammuner & Galli, 2005).

De acordo com o presente modelo não é a frequência ou duração do *EL* que estão relacionados com a satisfação no trabalho, mas sim a dissonância entre *displays rules* requeridas e sentimentos verdadeiros do colaborador (quanto maior a dissonância emocional, menor a satisfação com o trabalho).

Por último, o modelo debruça-se sobre as repercussões do *EL* ao nível da internalização do papel, isto é, o grau em que o indivíduo internaliza as exigências organizacionais na sua identidade real (Grandey, 2000). Tendo em conta os resultados da investigação de Ashforth e Humphrey (1993) relativos aos papéis de trabalho que requerem *EL* associados a maior pressão para internalização das exigências do papel, Morris e Feldman (1997) propõem que quanto maior fosse a frequência do *EL* e quanto maior a sua duração, maior podia ser a internalização das exigências do papel.

Parece-nos importante salientar que a investigação decorrente do modelo aqui apresentado pode vir a constituir-se como a primeira evidência empírica de que investigações prévias tendiam a sobrevalorizar as consequências negativas do *EL*, pelo que, apenas um componente do mesmo, a dissonância emocional, se verificou poder estar significativamente associada a maior exaustão emocional e menor satisfação com o trabalho. Neste sentido, o acto de expressar emoções organizacionalmente desejadas como parte das exigências requeridas pela função, parece ser disfuncional apenas quando estas emoções a expressar diferem das sentidas.

Após termos efectuado uma revisão da literatura neste domínio e de termos a nossa atenção neste modelo em particular, verificamos que várias podem ser as potencialidades a serem apontadas ao mesmo, de entre as quais se destacam, a conceptualização tridimensional do *EL*, a exploração empírica de suas variáveis preditoras/antecedentes, assim como a não sobrevalorização das consequências negativas do mesmo.

Poderemos, neste contexto, interrogar-nos acerca de quais seriam as implicações deste modelo para a gestão de pessoas. Por um lado, as organizações podem enriquecer determinadas funções ao permitirem maior

---

<sup>8</sup> Faremos, também, referência à exaustão emocional na secção que diz respeito à relação entre *Emotional Labor* e *Burnout*.

flexibilidade e maior liberdade na forma como os trabalhadores activam as emoções. Tal atitude podia proporcionar benefícios, quer para a organização, quer para os trabalhadores. Por outro lado, verificando-se que a dissonância emocional pode gerar consequências negativas no bem-estar psicológico dos trabalhadores, a gestão de emoções, em contexto de trabalho, através do processo de recrutamento e selecção, pode ser potencialmente mais profícua. Por outras palavras, tende a ser mais vantajoso seleccionar trabalhadores cujo modo de se expressarem se adequa às *display rules*. Podendo estar a expressão emocional dependente de características disposicionais, algumas características individuais deviam ser encaradas pelos gestores com mais rigor no sentido de se tomarem decisões de selecção mais adequadas (Diefendorff & Gosserand, 2005). Explorar o *EL* sob uma perspectiva da selecção pode auxiliar as organizações a melhor adequar comportamentos expressivos dos colaboradores aos requisitos do papel de trabalho.

Tendo em consideração a crescente exigência de expressão emocional regulada em contexto de trabalho, assim como as suas potenciais consequências, parece crucial que a gestão continue a desenvolver teorias e medidas que capturem a complexidade da gestão da emoção como parte do papel de trabalho. Ainda que o presente modelo possa revelar que as consequências decorrentes do *EL* parecem não ser tão nefastas como *a priori* se poderia pensar, parece-nos essencial abordar as suas implicações positivas e negativas, uma vez que o modelo não encerra todas as suas repercussões.

### 2.3.5 Implicações positivas e negativas da gestão de emoções

O tema da gestão das emoções suscita diversas indagações, como por exemplo, que efeitos advêm, para o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos, quando são compelidos a sorrir e denotar satisfação, mesmo que se sintam interiormente tristes? Do mesmo modo questionamo-nos que efeitos podem emergir ao nível organizacional. Em todas as situações, em geral, e no ambiente de trabalho, em particular, as emoções podem constituir um meio para motivar, organizar comportamentos ou pelo contrário, pode acontecer que prejudiquem o desempenho de determinada função. Tanto os estados emocionais positivos como os negativos podem, simultaneamente, realçar e influenciar os comportamentos relacionados com o trabalho (Stanley & Burrows, 2001).

No que se refere às vantagens da gestão de emoções, podemos mencionar as repercussões positivas ao nível da eficácia da tarefa e ao nível daqueles que expressam e gerem as emoções. Ao nível da primeira, podemos destacar que a concordância com as *display rules* tende a facilitar o cumprimento da tarefa proposta, embora, o objectivo tenha de ser entendido como sincero (Rafaeli & Sutton, 1989). Neste sentido, o *EL* pode conduzir a um aumento da eficácia da tarefa e da auto-eficácia se o sujeito crê que, com sucesso, pode cumprir os requisitos impostos pela tarefa. Preenchendo expectativas sociais, tende a tornar mais previsíveis as interacções, pelo que evita problemas interpessoais que poderiam, posteriormente, corromper as mesmas. Outra das vantagens que as *display rules* podem acarretar ao nível da eficácia da tarefa, prende-se com o facto de poderem permitir ao

trabalhador manter alguma distância cognitiva do contexto de trabalho, culminado este, por hipótese, em objectividade e equilíbrio emocional (Ashforth & Humphrey, 1993).

No que concerne às vantagens ao nível daqueles que expressam e gerem as emoções, a literatura refere que o *EL* pode facilitar a auto-expressão, ainda que as *display rules* possam constranger o comportamento. No entanto, pode haver espaço de escolha no modo como são levadas em consideração. De forma análoga, parece provável que a personalização do papel desempenhado, possível devido a este espaço de escolha, possa promover o bem-estar. De modo mais sistematizado, tende a concluir-se que quanto mais sincera é percebida a emoção, maior pode ser a probabilidade das *display rules* estarem associadas a um desempenho positivo. De modo semelhante, o espaço para a auto-expressão no desempenho do *EL* pode estar positivamente associada com o bem-estar pessoal. Como caso particular, salienta-se que os desvios ocasionais às *display rules* podem facilitar a eficácia da tarefa, bem como a auto-expressão. Deste modo, o quebrar das regras tende a permitir ao trabalhador deslocar-se do seu papel, comunicando as suas convicções pessoais (Mishra, 2006).

Tarefas que exigem níveis elevados de *EL* permitem aos indivíduos que as desempenham a obtenção de níveis elevados de satisfação (Hess, 2003) e de bom desempenho, e verifica-se um decréscimo no *Burnout*<sup>9</sup> (Brotheridge & Grandey, 2002). Estas vantagens podem estar, muitas vezes relacionadas com as características do próprio trabalho ou da tarefa (Hess, 2003).

Morris e Feldman (1996) salientam que a gestão de emoções pode ser automática no desempenho da tarefa, assim como existem situações em que ela pode reduzir a incerteza ou ajudar a evitar embaraços na relação interpessoal donde o trabalhador pode beneficiar em termos de melhoramento de desempenho e aumento de satisfação com o trabalho. A gestão de emoções pode ainda ser simplesmente compensadora para quem a realiza (Tolich, 1993).

Lui et al. (2004) referem que, quando as emoções sentidas correspondem às emoções expressas, o bem-estar individual é realçado. O *feedback* da expressão facial do cliente, pode ser apontado como sendo outra potencial vantagem da gestão de emoções, pois pode indicar que a emoção que foi expressa pelo trabalhador desenvolveu no cliente a expressão desejada, e assim, podemos considerar que teve um efeito positivo no bem-estar do indivíduo (Zapt, 2002).

Quando existe correspondência entre a emoção expressa, a emoção sentida e as *display rules*, tende a existir harmonia emocional, porém se a emoção expressa e a sentida são equivalentes mas diferem das *display rules* organizacionais, o indivíduo pode incorrer numa espécie de afastamento emocional (*emotional deviance*) (Mann, 2004).

Segundo Mastracci et al. (2006), outras vantagens podem também ser apontadas, e referem que a adequada gestão de emoções tende a

---

<sup>9</sup> A relação entre *EL* e *Burnout* é referida mais adiante neste trabalho.

proporcionar no trabalhador sentimentos de segurança. Por seu lado, Tolich (1993) refere a auto-estima e Ashforth e Humphrey (1993) sugerem como vantagens a diminuição de stresse e o aumento da eficácia na realização da tarefa.

A expressão facial pode ser usada como estratégia de modo a estimular o indivíduo a realmente sentir a emoção que lhe é exigida que expresse, e dessa forma, poder ter efeitos positivos para o bem-estar do próprio indivíduo (Hess, 2003).

A adequada gestão das emoções pode, também, evitar a alienação do indivíduo da sua concentração na realização da tarefa (Stanley & Burrows, 2001).

No que diz respeito às principais desvantagens da gestão de emoções, abordá-las-emos igualmente quanto à eficácia da tarefa, ao indivíduo que gere as emoções, às discrepâncias emocionais, entre outras. No que concerne ao primeiro aspecto referido, podemos tomar em consideração que a própria presença, colaborador-cliente tende a criar a expectativa de que pode ser providenciado um bom serviço. Porém, o bom serviço tende a ser difícil de alcançar. Neste sentido, salientam-se as principais formas pelas quais o *EL* pode comprometer a eficácia da tarefa. Assim, a percepção do cliente é a de que um bom serviço tende a ser aquele que se encontra de acordo com as *display rules*. Por sua vez, a capacidade do indivíduo de desempenhar adequadamente a sua função pode ser constrangida externamente, quer por limitações físicas, quer por limitações ao nível dos recursos, flutuações dos desejos dos clientes, exigências de papel ambíguas e conflituosas, entre outras. Por último, a percepção de um bom serviço pode depender, ainda, de quem o recebe (Ashforth & Humphrey, 1993).

Relativamente ao impacto negativo da gestão de emoções em quem o tem de fazer, Mastracci et al. (2006) sublinham o facto de que o que pode ser considerado como funcional para a organização pode ser disfuncional para o trabalhador. Neste sentido, podem surgir efeitos negativos derivados do *surface acting* e do *deep acting* no trabalhador. Tal facto pode dever-se à quase obrigatoriedade de mostrar emoções que não são realmente sentidas, o que culminará em dissonância emocional<sup>10</sup> que, por sua vez, pode causar no indivíduo sentimentos de falsidade e hipocrisia (Erickson & Ritter, 2001). Outra das desvantagens apontadas prende-se com a “função de alerta” desempenhada pelas reacções emocionais. Neste contexto, o *deep acting*, anteriormente referido, pode distorcê-las e condicionar o significado do *self* autêntico, acabando por, perniciosamente, influir no bem-estar e na capacidade, por parte do colaborador, de reconhecer a experiência da expressão genuína (Ashforth & Humphrey, 1993). Neste âmbito, Ashkanasy e Daus (2002) referem que a supressão de emoções negativas pode conduzir a sérios problemas, tais como, hipertensão, insónias ou fadiga.

No que concerne às discrepâncias emocionais, podemos referir que estas tratam-se da incoerência entre o que é esperado e o que é

---

<sup>10</sup> Morris e Feldman (1997) fazem, também, referência à dissonância emocional como dimensão do *EL*. Nesta secção será definida enquanto consequência negativa da gestão de emoções, na perspectiva de outros autores (e.g., Hess, 2003; Mann, 2004; Mishra, 2006).

experienciado, já que apesar das *display rules* poderem regular o comportamento expresso podem não regular a experiência expressiva. As emoções podem ser involuntárias, seguindo pistas situacionais e sujeitas a stressores situacionais, temperamento, fadiga, entre outros.

Mastracci et al. (2006) referem que algumas consequências negativas podem também estar associadas à gestão de emoções, entre essas consequências podemos destacar, o stress, a diminuição de auto-estima, depressão, cinismo, e alienação de concentração para a realização da tarefa.

Não obstante a importância que as estratégias de regulação de emoções têm, torna-se necessário fazer referência a alguns riscos que podem advir dessas mesmas estratégias. Entre esses riscos, destacamos, a fragmentação da responsabilidade, o esvaziamento da relação entre a pessoa e a organização e a desresponsabilização individual. Se isso acontecer, os trabalhadores tendem a separar-se psicologicamente das suas acções, conduzindo à aceitação distanciada e fria, não havendo refutação das normas e dos procedimentos da organização (Cunha et al., 2006). Algumas investigações (e.g., Ashforth & Kreiner, 2002; Zammuner & Galli, 2005) sugerem que estes actos tendem a ser incongruentes com as emoções que os colaboradores sentem. Contudo, pode acontecer que o processo de desresponsabilização individual constitua uma forma de apaziguamento da dissonância interior. Dito de outro modo, ao entender que a actuação pode não ser da sua responsabilidade, o trabalhador procura evitar a emergência de emoções negativas que lhe possam desencadear um mau-estar psicológico ou físico (Cunha et al., 2006).

A pressão (e.g., implícita ou explícita) das organizações para que as pessoas que nela trabalhem manifestem ou se inibam de expressar (e.g., controlem) determinadas emoções pode conduzir à emergência de efeitos de dissonância emocional, se as emoções expressas não correspondem às genuinamente sentidas (Hess, 2003; Mann, 2004). A dissonância emocional pode ser, particularmente aversiva para os trabalhadores e manifestar, segundo Ashkanasy e Daus (2002), problemas de saúde. Os trabalhadores que experienciem dissonância emocional podem não ser capazes de distinguir, com sucesso, quais as suas verdadeiras emoções (Schaubroeck & Jones, 2000). Se o cliente ou a pessoa com quem o trabalhador interage detectar a sua falsidade na expressão de determinada emoção, pode conduzir à desacreditação da competência desse trabalhador, da qualidade do serviço prestado ou da finalidade dessa interacção (Ashkanasy & Daus, 2002).

O que pode tornar determinadas emoções prejudiciais, a longo prazo, tende a ser o conflito entre dois componentes, que Hess (2003) refere como podendo influenciar as emoções expressas no local de trabalho. O primeiro componente, são as normas organizacionais que exigem a expressam de emoções específicas em contextos também específicos e o segundo componente, é a personalidade e os sentimentos dos trabalhadores.

Rafaeli (1989) sugere que quando estas duas componentes estão em conflito e os trabalhadores se sentem compelidos a fingir determinadas emoções, o resultado pode ser, mais uma vez, a dissonância emocional. O referido autor, acrescenta, ainda, que quando esta dissonância ocorre, as consequências tendem a ser inevitavelmente negativas quer para a satisfação

do trabalhador quer para o seu bem-estar. Mishra (2006) acrescenta que esta dissonância tende a exacerbar o nível de exaustão emocional quando as exigências psicológicas são elevadas. Isto pode indicar que tarefas que exijam níveis elevados de exigências emocionais tendem a ser mais arriscadas em termos de consequências negativas. Algumas pesquisas (e.g., Grandey, 2000; Wharton, 1999; Zammuner & Galli, 2005) referem que tende a ser mais provável que o *surface acting* (em vez do *deep acting*) esteja relacionado com a dissonância emocional e com a exaustão emocional.

Podemos, neste contexto, interrogar-nos se será ético manipular as emoções (Briner, 2002; Finemam, 2001). Muitas vezes os trabalhadores gerem as emoções por medo ou por hipocrisia com o intuito de incrementarem o desempenho (Briner, 2002). As emoções podem não ser fáceis de gerir, pois, parece ser difícil para os indivíduos sentirem uma determinada emoção. A tentativa forçada, por parte da organização, de controlo e gestão das emoções pode não funcionar se os trabalhadores reconhecerem que as suas emoções, positivas ou negativas, são manipuladas. O acto de, simplesmente, dizer a alguém que deverá expressar alegria ou sentir-se valorizado pode não resultar, a menos que esse comportamento requerido tenha por base normas organizacionais que o exijam e que sejam aceites pelos trabalhadores (op. cit.).

Finemam (2001), porém, refere que, o ser ou não ético a gestão de emoções pode depender da perspectiva de quem controla as emoções. Para alguns colaboradores essa gestão parece ser uma forma de alienação ou exploração, pois por vezes os trabalhadores a quem é requerido a gestão de emoções podem não ter as competências necessárias para o fazer. Quando o controlo das emoções é feito pelas organizações, através de vídeo vigilância ou através do “cliente mistério”, questões éticas acerca deste tipo de estratégias podem ser admissíveis. As organizações podem justificar a vídeo vigilância por esta ser usada com a intenção de protecção dos trabalhadores, porém no entender dos trabalhadores, esta pode ser uma forma de invasão da privacidade e/ou controlo excessivo por parte do empregador. Os estados emocionais do trabalhador, ao se tornarem um dos pontos fulcrais dos interesses organizacionais, fizeram com que os gestores procurassem formas eficazes que pudessem controlar as emoções dos seus subordinados (Fineman, 2001). Contudo, podemos observar que essas formas de controlo tendem a tornar-se demasiado repressivas. Neste sentido, este controlo excessivo, entendido como uma espécie de gestão totalitária, era susceptível de fazer emergir questões éticas.

Outra consequência ao nível das implicações negativas da gestão de emoções pode ser a emergência dos chamados “comportamentos organizacionais contra-produtivos” (Ashkanasy & Daus, 2002). São comportamentos que de acordo com Hess (2003) podem ser danosos para a organização, influenciando directamente o seu funcionamento ou o próprio desempenho do trabalhador. Este autor refere que stressores organizacionais, tais como, as injustiças ou pressão excessiva podem estar associados a emoções de raiva e ansiedade que, por sua vez, podem estar associados a estes comportamentos organizacionais contra-produtivos. Em contraste,

Ashkanasy e Daus (2002) referem que os conflitos interpessoais podem gerar emoções como a raiva e a ansiedade, porém, parecem mais associadas a comportamentos contra produtivos individuais. No fundo, somos levados a crer que as injustiças e os conflitos podem tornar as pessoas mais ansiosas e agitadas e, conseqüentemente, induzir em comportamentos destrutivos ou contra produtivos.

A gestão de emoções negativas (e.g., raiva, irritabilidade, dor, tristeza) pode provocar também o aparecimento de alguns sintomas físicos ou queixas psicossomáticas. Quando é exigido aos trabalhadores a supressão de qualquer emoção ou a gestão de emoções negativas, isso pode conduzir o trabalhador a frequentes variações de humor ou a ficar mais susceptível a viroses. No fundo, podem ser os sentimentos de pressão para se comportar de acordo com as exigências emocionais (e por vezes de uma forma que pode não ser autêntica) que tendem a influenciar a saúde do colaborador. Os efeitos decorrentes das exigências para expressar emoções positivas podem ser verificados em indivíduos que apresentem pouca identificação com a organização ou que estejam menos empenhados na realização da tarefa. No entanto, a gestão de emoções pode ser mais autêntica entre trabalhadores que estiverem mais envolvidos no desempenho da sua tarefa e apresentem maior identificação com a organização a que pertencem (Schaubroeck & Jones, 2000). Porém, Liu et al. (2004) referem que se o trabalhador estabelecer um comprometimento exagerado com a organização a que pertence pode incorrer em sintomas de *Burnout*. Por conseguinte, a estratégia para que tal não aconteça, prende-se com o facto de o trabalhador reconhecer que, quando expressar emoções que não sente, o está a fazer em benefício da organização.

As emoções podem desorganizar os processos cognitivos e, ao mesmo tempo os comportamentos, tendendo a que o processamento de informação e alguns comportamentos mais complexos se tornem pouco eficazes. E segundo Stanley e Burrows (2001), a sua gestão inadequada pode desencadear, por exemplo, um consumo excessivo de álcool. O facto do ambiente de trabalho tender a negar as emoções como factores omnipresentes em todas as tarefas parece constranger a liberdade de expressão emocional do colaborador, pois para a organização o mais indicado seria a supressão de qualquer emoção e não uma adequação emocional (e.g., gestão de emoções). Deste modo, o colaborador poderia sentir-se sem qualquer autonomia ou controlo dos seus próprios sentimentos.

Os indivíduos podem expressar os seus estados emocionais de duas formas: verbalmente, ou através de comportamentos observáveis (op. cit.). Esses estados emocionais podem ser deduzidos a partir da expressão facial, da expressão corporal ou indirectamente dos comportamentos. A irritabilidade e os comportamentos de risco podem ser a expressão indirecta de infelicidade, enquanto o abuso de álcool ou drogas podem espelhar uma grave perturbação (e.g., ansiedade ou depressão).

## **2.4 Emotional labor e Burnout**

Na literatura sobre *EL* podemos constatar que este é frequentemente

relacionado com outros conceitos importantes para o contexto organizacional (e.g., comunicação, auto-estima, qualidade de vida). Conscientes de que seria exaustivo referir e explicar todos eles, optámos por nos centrar na relação entre *emotional labor* e *Burnout*.

O síndrome de *Burnout* foi inicialmente estudado em profissões que se caracterizavam pela ajuda ao próximo (e.g., enfermagem, assistência social). Esses estudos revelaram que as relações pessoais com pacientes, clientes ou crianças podem ser, algumas vezes, emocionalmente bastante exigentes e podem requerer um nível elevado de expressão de simpatia e de envolvimento pessoal. Nestas profissões, a gestão de emoções pode ser considerada como parte central do desempenho da função (Zapf, 2002).

Brotheridge e Grandey (2002) sugerem, então, que o *Burnout* pode ser a indicação de que o trabalhador não se encontra capaz de gerir, adequadamente, as emoções quando interage com os clientes. Investigações recentes (e.g., Erickson & Ritter, 2001; Mann, 2004; Zapf, 2002) demonstraram que o *Burnout* pode ter consequências negativas para as organizações. Por um lado, Mann (2004) refere que o *Burnout* pode estar relacionado com a diminuição do desempenho e, por outro lado, Zapf (2002) sugere que pode existir na organização um “contágio de *Burnout*”. Isto é, os membros de uma mesma equipa de trabalho podem ser “infectados” por um dos que apresente níveis elevados de *Burnout*, passando a sentirem-se de igual modo.

Mann (2004) propõe uma conceptualização tridimensional do *Burnout* e refere que este pode estar associado a funções em que é requerido aos indivíduos a gestão de emoções e que envolvam o contacto colaborador-cliente ou *people-work*. Neste sentido, variáveis como, a exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal, constituem-se como os três componentes considerados.

De acordo com Brotheridge e Grandey (2002) o primeiro componente do *Burnout* é a exaustão emocional<sup>11</sup>. A exaustão emocional, de acordo com Mann (2004), pode ser caracterizada como a incapacidade de os colaboradores – que se sentem emocionalmente esgotados – conseguirem desempenhar, eficientemente, uma relação de interacção cliente-trabalhador. Maslach (1983, p. 32, cit. por Mann, 2004) define-a como a “*diminuição de sentimentos de confiança, preocupação e de interesse*” e Brotheridge e Grandey (2002) acrescentam que o trabalhador pode, ainda, sentir falta de esperança de que as coisas irão melhorar. Estes autores sugerem, também, que funções que requerem níveis elevados de gestão de emoções negativas, tais como, raiva ou medo, podem ser o único factor que se mostra significativamente relacionado com a exaustão emocional.

Trabalhadores que se tornem emocionalmente esgotados, tendem a distanciar-se dos seus clientes, o que conduz à segunda componente, a despersonalização (Mann, 2004). Quanto mais os trabalhadores assumem que simulam as emoções no local de trabalho, maior a probabilidade de que se possam distanciar dos clientes, tendendo a considerá-los como objectos

<sup>11</sup> Este componente foi anteriormente referido como consequência do *EL*, quando explanamos o modelo de Morris e Feldman (1997). Porém nesta secção será estudado enquanto componente do *Burnout* e, mais uma vez, ilustrando qual ou quais podem ser as suas implicações para o ambiente de trabalho.

em vez de pessoas (Brotheridge & Grandey, 2002). O trabalhador tende, também, a ser indiferente e apático para com os clientes (Zapf & Holz, 2006).

Zapf (2002) acrescenta que embora possa ser usada como uma estratégia, dada essa possibilidade de distanciamento das situações e pessoas, a despersonalização (enquanto componente do *Burnout*) pode significar que o indivíduo deixe de a poder usar como estratégia, pois esse distanciamento pode tornar-se permanente, provocando consequências irreversíveis, como por exemplo, a perda da capacidade de sentir o que deveria sentir. O desenvolvimento de percepções negativas e cínicas acerca de outro indivíduo ou da própria tarefa pode constituir de acordo com Mann (2004), também, outra consequência da presença desta componente. Zapf (2002) sugere que pode existir uma relação positiva entre a dissonância emocional e a despersonalização. E Zapf e Holz (2006) sugerem algumas explicações para esta relação, como por exemplo, ao nível da interação, a dissonância emocional pode estar relacionada com a exaustão emocional porque pode ser um indicador qualitativo de interações com os clientes desagradáveis e stressantes. Os clientes podem ser agressivos ou mostrar comportamentos de falta de civismo. Estes comportamentos têm sido relacionados como esforço psicológico (e.g., Fox & Spector, 2002; Zapf & Holz, 2006) e a dissonância emocional pode ser um bom indicador para dissimular as interações sociais desagradáveis entre trabalhador e cliente.

Ao nível da regulação emocional, Zapf e Holz (2006), referem que a dissonância emocional pode significar a supressão de emoções negativas e por conseguinte, levar à activação do sistema cardiovascular, o que por sua vez, pode estar associado ao mal-estar físico, ao desajustamento ou à má adequação das estratégias de gestão. Brotheridge e Lee (2002) sugerem que o *surface acting* pode ameaçar a autenticidade dos sentimentos/emoções do indivíduo. Isto pode justificar o que Hochschild havia proposto em 1983, ou seja, a dissonância emocional pode gerar sentimentos de despersonalização, o que pode estar relacionado com o esforço psicológico.

À tendência para experienciar uma diminuição na competência da realização da tarefa e a percepção de que pode não obter sucesso nessa prossecução, Zapf (2002) designa de diminuição da realização pessoal. Esta componente pode ser também descrita como a diminuição de auto-estima do indivíduo a nível profissional, ou seja, que pode tornar-se ineficiente na sua relação de interacção com o cliente (Mann, 2004).

Brotheridge e Grandey (2002) sugerem que o *surface acting* pode criar culpa e insatisfação na realização da tarefa e o *deep acting* pode desencadear satisfação pela qualidade do serviço prestado. Por conseguinte, os mencionados autores sugerem que o *surface acting*, por um lado, pode contribuir para a diminuição da realização pessoal e, por outro lado, o *deep acting* pode contribuir para uma melhor e maior eficácia no local de trabalho. Contudo, a terceira componente do *Burnout* pode também ser relacionada com outras variáveis. Deste modo, Zapf (2002) refere que algumas investigações (e.g., Brotheridge & Lee, 2002; Erickson & Ritter, 2001; Lui et al., 2004) sugerem que a dissonância emocional pode estar negativamente relacionada com a realização pessoal. No entanto, a

frequência da interação cliente-trabalhador e as *display rules* para expressar emoções positivas, podem estar ambos relacionados com um elevado sentimento de realização pessoal (Brotheridge & Grandey, 2002), contrariando o que alguma literatura sobre *EL* e *Burnout* defendia, ou seja, de que o contacto frequente com o cliente pudesse ser um factor stressante. Mann (2004) acrescenta que se os trabalhadores fingirem sentir determinadas emoções, o sentido de realização pessoal pode ser diminuído. O que pode confirmar os estudos de Ashforth e Humphrey (1993), no sentido de confirmar que apenas a expressão de emoções genuinamente sentidas possa ter consequências positivas para o trabalhador.

É de relevar, também, o facto de Erickson e Ritter (2001), sugerirem que a gestão da ansiedade é o factor mais provável de estar associado ao aumento de sintomas de *Burnout* e de sentimentos de falsidade. Estes autores acrescentam que a expressam de emoções positivas tende a reduzir os sentimentos de *Burnout*, enquanto sentimentos como raiva, irritabilidade e nervosismo (estados de permanente agitação) podem aumentar os níveis de *Burnout*. Concluem, ainda, que pode ser a gestão dessa agitação que tende a afectar, significativamente, o *Burnout*.

Em suma, o *Burnout* pode conduzir a uma resposta de stresse, caracterizada pela exaustão emocional, despersonalização e pela diminuição da realização pessoal. O *Burnout*, enquanto síndrome, pode ele próprio estar relacionado com consequências negativas, tais como, a deterioração na qualidade do serviço prestado, *turnover*, absentismo, exaustão física, insónia e em casos extremos abuso de álcool e/ou drogas (Brotheridge & Grandey, 2002; Zapf, 2002) ou problemas familiares (Mann, 2004).

Em concordância com o expresso na fase introdutória do presente trabalho, de seguida, debruçar-nos-emos sobre a relação entre *emotional labor* e género.

## 2.5 *Emotional labor* e Género

Alguns autores (e.g., Meier, Mastracci & Wilson, 2006; Mishra, 2006; Mulholland, 2002) consideram a variável género como variável diferenciadora em termos de gestão de emoções. Existe forte evidência na literatura da especialidade, de que a mulher e o homem mostram diferentes padrões de expressão emocional, mesmo quando desempenham a mesma função. As mulheres tendem a ser emocionalmente mais expressivas do que os homens. Mishra (2006) refere que as mulheres tendem a usar o *deep acting* pela invocação de sentimentos. Em funções de gestão, as investigações sugerem que as mulheres são mais bem sucedidas a omitir emoções negativas e a expressar emoções positivas do que os homens. Por sua vez, os homens são mais bem sucedidos a omitir as emoções positivas e a expressar as emoções negativas (Mulholland, 2002).

É de relevar também o facto de Erickson e Ritter (2001), referirem que as consequências do desempenho de *emotional labor* e da influência da variável género nessa gestão possa estar dependente do tipo de emoção que é gerida. Os estudos realizados por estes autores indicam, também, que as mulheres (em relação aos homens) tendem a desempenhar mais as funções

que requerem o que Schaubroeck e Jones (2000) designam de *emotional labor*, porém, homens e mulheres exercem-no de modo diferente e com resultados também divergentes (Mastracci et al., 2006). Por exemplo, no que diz respeito à função de assistente social, esta é primordialmente exercida por mulheres, como tal é frequentemente exigida a expressão de emoções, tais como, compaixão. Às profissionais que ocupam funções geralmente exercidas por homens, é-lhes exigido a supressão de qualquer emoção ou a expressão de emoções como raiva ou que implicitamente sejam ameaçadores de modo a que suscitem medo ou obediência por parte de outrem (Schaubroeck & Jones, 2000). Podem existir diferentes expectativas para o desempenho da tarefa ou para a expressão de determinada emoção quanto ao homem e à mulher até mesmo quando realizam a mesma função (Guy & Newman, 2004). As mulheres tendem, ainda, a preferir trabalhos que envolvam interação com várias pessoas (Wharton & Erickson, 1993), têm maior tendência a gerir sentimentos de agitação, tendem a escolher mais do que os homens, por iniciativa própria, funções que exijam gestão de emoções (Meier et al., 2006), mesmo que seja ocupando a mesma função (Morris & Feldman, 1996). De facto, grande parte da literatura sobre *emotional labor* tende a focar-se no papel da mulher, no trabalho e em casa (Wharton & Erickson, 1993). Parece ser, também, possível que dentro da mesma função as expectativas de clientes e dos colegas de trabalho possam diferir quanto a homens e mulheres, de um modo que classifiquem determinada tarefa mais feminina ou pelo contrário, masculina (Mastracci et al., 2006).

Os efeitos da gestão de emoções tendem a diferir entre mulher e homem e, de acordo com Wharton e Erickson (1993), tal pode acontecer porque esses efeitos tendem a depender da relação entre a gestão de emoções no trabalho e em casa. No entanto, a tarefa ao solicitar um elevado grau de gestão de emoções pode pôr em risco o desempenho do trabalhador, homem ou mulher, podendo haver uma sobrecarga de tarefas (Mulholland, 2002). As mulheres tendem a sofrer mais quando as normas no local de trabalho requerem a gestão de emoções no sentido de expressar emoções neutras, enquanto os homens podem sofrer mais quando essas normas exigirem a expressão de emoções de integração (Meier et al., 2006).

A separação de funções, isto é, a tendência para mulheres e homens trabalharem em diferentes tarefas pode ser apontada como uma das razões pela qual a mulher tende a receber um salário inferior ao do homem. Guy e Newman (2004) sugerem que a explicação por tal acontecer prende-se com o facto de existirem diferenças no que diz respeito às exigências quer para os homens quer para as mulheres, para exercer o *emotional labor*<sup>12</sup>.

Segundo Hess (2003) a expressão emocional das mulheres pode não ser percebida da mesma forma que a dos homens quando falamos, por

---

<sup>12</sup>As explicações referidas pelos autores, Guy e Newman (2004), estão de acordo com as já referidas anteriormente nesta secção por outros autores (e.g., Mastracci et al., 2006; Schaubroeck & Jones, 2000).

exemplo, de líderes. Este autor refere que quando um líder expressa raiva, pode ser entendido como um sinal de elevada eficácia na função desempenhada. Para mulheres que executem o papel de líder pode não suceder o mesmo, para elas pode não existir diferença entre expressar raiva ou tristeza, sendo referido que a percepção da sua eficácia enquanto líder pode ser conseguida se expressarem, por exemplo, neutralidade ou até nenhuma emoção.

O género e o estatuto na organização podem influenciar o modo como a expressão de uma determinada emoção é percebida (Algoe, Buswell & DeLamater, 2000). Porém, a expressão de emoções derivada de indivíduos que ocupem um elevado estatuto na organização pode ser percebida de diferente forma. Por exemplo, a expressão de raiva pode ser percebida como mais legítima quando expressa por trabalhadores com um estatuto elevado, enquanto a expressão emocional das líderes, percebidas como ocupando um estatuto inferior, podem não ter o mesmo efeito que a dos líderes homens (Hess, 2003). Por último, as mulheres tendem a ser consideradas mais carinhosas, enquanto os homens tendem a ser mais severos. Esta diferença parece também, conduzir à sensação de que sorrir ou expressar qualquer outra emoção positiva seja mais específico da mulher do que do homem, e pode permitir a ele mais liberdade para expressar emoções mais negativas (Algoe et al., 2000).

### III – Conclusões

*“A man who is master of himself can end a sorrow as easily as he can invent a pleasure. I don’t want to be at the mercy of my emotions. I want to use them, to enjoy them, and dominate them.”*

(Óscar Wilde, *acedido em: 27, Outubro, 200, em: <http://citador.weblog.com.pt/arquivo/011214.html>*)

As pessoas normalmente não entendem porque se tornam emotivas e, também, não reconhecem as funcionalidades das suas próprias emoções. Cada indivíduo procura fazer interpretações das suas próprias emoções, assim como das emoções das outras pessoas. Os nossos sentimentos podem ser indicadores de interpretações implícitas ou inconscientes de um determinado acontecimento. As nossas emoções podem dar-nos informação acerca das nossas reacções a determinadas situações o que, provavelmente, de outra forma não teríamos consciência, podendo revelar-nos muito acerca das nossas necessidades, preocupações e motivos.

O contexto de trabalho é um ambiente onde pululam emoções, pelo que, cremos ser do interesse dos gestores e dos próprios trabalhadores, uma melhor compreensão das suas emoções e da pertinência da sua gestão. E, ao mesmo tempo, também parece revestir-se de grande utilidade uma compreensão de qual o tipo de implicações que a sua regulação acarreta.

Pela revisão da literatura encetada, somos levados a concluir que o controle e a gestão das emoções são úteis, contudo, o impacto da sua manipulação, por vezes, não é aconselhável, demonstrando algumas preocupações de natureza ética, que poderiam ser exploradas em estudos

futuros.

Apesar de muitos ainda conceberem as organizações como espaços desprovidos de emoções, esta realidade está longe de ser verdade. No ambiente de trabalho, a experiência emocional do indivíduo pode ser variada e/ou intensa, positiva ou negativa (Ostell et al., 1999). Os indivíduos podem ser estimulados a receber uma promoção, podem mostrar-se apreensivos com um novo projecto, sentirem-se furiosos com o comportamento do seu gestor, evidenciar ciúmes de um colega de trabalho, entre outros.

Mesmo que as emoções expressas sejam positivas (e.g., entusiasmo) ou negativas (e.g., frustração), as reacções emocionais podem ser disfuncionais quando têm implicações negativas nas decisões, no desempenho da tarefa, no bem-estar individual e nas relações interpessoais.

Algumas organizações consideram mais apropriados determinados comportamentos emocionais para determinadas funções, comportamentos que obedecem a normas para a sua execução. Ostell et al. (1999) caracterizam o esforço para desempenhar esses mesmos comportamentos, que podem ser psicologicamente “tóxicos”, como *emotional labor*.

Imanentes ao ser humano estão os seus objectivos pessoais, que são susceptíveis de sofrer alterações ao longo do tempo e das situações, de indivíduo para indivíduo. E, por vezes, a incompatibilidade de objectivos faz com que um indivíduo possa beneficiar da parte do outro, em particular, no contexto em que haja uma relação entre gestor e subordinado (Ostell, 1996). Somos levados a concluir que esta situação se possa tornar inevitável, contudo, nestes casos, a gestão de emoções pode ocorrer no sentido de prossecução de objectivos, interesses e necessidades de quem interage.

Uma vez que o elevado desempenho pode ser um dos objectivos do contexto organizacional, a pertinência da gestão de emoções deve ser reconhecida e até incluída na descrição da função e nos sistemas de recompensas.

Parece desejável que, para alcançar o sucesso, os trabalhadores (que gerem as suas emoções, isto é, que exerçam *emotional labor*) devam, estar conscientes das suas emoções, saibam geri-las, se sintam motivados, reconheçam as emoções nos outros e saibam adequá-las, de modo a permitir alcançarem os seus próprios objectivos, assim como os da organização. O acto de gerir emoções pode ser considerado um factor central de sucesso em determinadas profissões, designadamente, assistente social, enfermeiros, médicos, tripulação aérea, professores. A gestão de emoções do cliente ou da pessoa com quem o trabalhador interage, assim como a gestão das suas próprias emoções pode constituir o precedente desse sucesso.

Pela revisão da literatura encetada, somos levados a concluir que um determinado estado emocional do trabalhador possa influenciar o estado emocional da pessoa com quem interage, inculcando nesse indivíduo emoções que o trabalhador sente. Por outras palavras, os indivíduos podem ser “infectados” pelas emoções de outrem, um fenómeno que alguns autores (e.g., Ashforth & Kreiner, 2002; Callahan, 2000; Hess, 2003) designam de “contágio emocional”.

Atendendo a que a execução do *EL* possa envolver níveis elevados de competências cognitivas e recursos emocionais (Grandey, 2000), a sua

influência nos indivíduos não deve ser explicada apenas tendo em conta o esforço para o realizar, mas sim abrangendo todo o processo que envolve a sua realização, nomeadamente o modo como o indivíduo se sente e o modo como pensa que se sente (Lui et al., 2004).

Gostaríamos, ainda, de fazer referência ao facto de a literatura neste domínio fazer algumas reservas quanto à necessidade de gestão de determinadas emoções, nomeadamente, raiva, alegria ou medo (Martínez-Iñigo et al., 2007). Neste sentido, parece-nos pertinente compreender que tipo de emoções podem ser prejudiciais e/ou benéficas ao desempenho e qual ou quais são susceptíveis de serem geridas e de que forma.

A revisão de literatura do presente trabalho centra-se no desenvolvimento de temáticas acerca das emoções e da sua consequente gestão em contexto de trabalho, contudo, focamo-nos no trabalhador e no seu papel enquanto tal. Por conseguinte, pesquisas futuras no que concerne à gestão de emoções no local de trabalho, podem ser beneficiadas se forem desenvolvidas tendo em conta indivíduos que desempenhem múltiplos papéis, nos quais dois ou mais exijam essa gestão. A este respeito, podemos fazer referência ao facto de a mulher, frequentemente, desempenhar pelo menos dois papéis, o de trabalhadora e, por exemplo, o de ser mãe. Deste modo, achamos que seria relevante compreender, mais aprofundadamente, em que medida as exigências simultâneas de gestão emocional de ambos os papéis podem ter implicações ao nível do desempenho e do bem-estar individual.

Tendo em conta a crescente importância conferida à gestão de emoções em contexto de trabalho, entendemos ser pertinente o estudo mais aprofundado da relação entre essa gestão e outras práticas da vida organizacional que não foram mencionadas neste trabalho, nomeadamente a relação entre negociação e gestão de emoções.

Dada a natureza deste trabalho e o tempo limitado para o realizar, importa referir que estamos perante uma selecção pessoal dos tópicos desenvolvidos o que, conseqüentemente, não abarca todas as perspectivas, autores e modelos relativos ao tema, o que pode torná-la restrita. Atendendo aos objectivos de uma tese conceptual a nossa selecção pode não ter sido a mais eficaz, porém, procurámos deter a nossa atenção em domínios que nos suscitaram maior interesse e que julgámos ser adequados à compreensão da realidade organizacional.

Perante estas considerações, e atendendo à relevância da prossecução dos estudos neste campo, parece-nos adequado admitir, também, a intenção de prosseguir no desenvolvimento do conhecimento neste domínio como forma de contribuir para a nossa aprendizagem e para o esclarecimento de algumas dúvidas e/ou questões que surgiram à medida que este estudo foi sendo realizado. Com efeito, defendemos que o processo de escolha dos tópicos, das perspectivas teóricas, dos modelos e dos autores podem, de alguma forma, enriquecer as pesquisas futuras neste domínio e elevar a motivação para compreensão e aprofundamento das temáticas em estudo.

## Bibliografia

- Algoe, S. B., Buswell, B. N., & DeLamater, J. D. (2000). Gender and job status as contextual cues for the interpretation of facial expression of emotion. *Sex Roles, 42*, 46-70.
- Anderson, G. (1993). Emotions and work in a lifestyle occupation. *Journal of European Industrial Training, 17* (5), 10-14.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service role: The influence of identity. *Academy of Management Review, 18* (1), 88-115.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations, 48*(2), 97-122.
- Ashforth, B., & Kreiner, G. E. (2002). Normalizing emotions in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review, 12*, 215-235.
- Ashkanasy, N., & Daus, C. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive, 10* (1), 76-86.
- Barsade, S., & Gibson, D. (2007, February). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives, 21*(1), 36 – 59.
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behaviour: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology, 53*, 279-307.
- Brief, A., & Weiss, H. (2001). Affect at work: A historical perspective. In R. Payne & C. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 133-171). England: John Wiley & Sons.
- Briner, R. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8* (3), 323-346.
- Briner, R. (2002). How to manage emotions at work. *People Management, 8* (23), 52-53.
- Brotheridge, C., & Grandey, A. (2002). Emotional labor and Burnout: Comparing two perspective of 'people work'. *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17 – 39.
- Brotheridge, C., & Lee, R. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 57-67.
- Callaham, L. L. (2000). Emotion management and organizational functions: A case study of patterns in a not-for-profit organization. *Human Resource Development Quarterly, 11*(3), 245-268.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). Emoções e inteligência emocional: A dialéctica coração – razão. In M. Cunha, A. Rego, R. Cunha, & C. Cabral – Cardoso, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (pp. 121-152). Lisboa: Editora RH.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2005). Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment. *Journal of*

- Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264.
- Doron, R., & Parot, F. (2001). Dicionário de Psicologia. Lisboa: Climepsi.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & Emotion*, 6(3), 169-200.
- Erickson, R. J., & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout and inauthenticity: Does gender matter?. *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-161.
- Evison, R. (2001). Helping individuals manage emotional responses. In R. Payne & C. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 241-268). England: John Wiley & Sons.
- Fineman, S., & Sturdy, A. (1999). The emotions of control: A qualitative study of environmental regulation. *Human Relations*, 52(5), 631-663.
- Fineman, S. (2001). Emotions and organizational control. In R. Payne & C. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 219-237). England: John Wiley & Sons.
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123-129.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 147-162.
- Fox, S., & Spector, P. (2002). Emotions in the workplace: The neglected side of organizational life introduction. *Human Resource Management Review*, 12, 167-171.
- George, J. (1992). The role of personality in organizational life: Issues and evidence. *Journal of Management*, 2, 185-213.
- Glomb, T., & Tews, M. (2004). Emotional labour: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1-23.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Guy, M. E., & Newman, M. A. (2004). Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public Administration Review*, 63(3), 289-297.
- Hess, U. (2003). Emotions at work. *CIRANO*, 1-26. Acedido em: 17, Outubro, 2007, em: <http://ideas.repec.org/p/cir/cirbur/2003rb-03.html>.
- Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hodson, R. (1998). Pride in task completion and organizational citizenship behaviour. *Work & Stress*, 4, 50-63.
- James, N. (1989). Emotional labor: Skill and work in the social regulation of feelings. *Sociological Review*, 37, 15-42.
- Lazarus, R. S. (1980). Thoughts on the relations between cognition and emotion. *American Psychologist*, 37, 1019-1024.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory

- of emotion. *American Psychologist*, 46, 819-834.
- Lazarus, R. S., & Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. In R. Payne & C. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 45-81). England: John Wiley & Sons.
- Lui, Y., Perrewé, P., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2004). Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 12-25.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home: The contributions of work and non-work creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 34-51.
- Mann, S. (1999). Emotions at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (3), 347-369.
- Mann, S. (2004). People-work: Emotion management, stress and coping. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (2), 205-221.
- Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C., & Holman, D. (2007). Emotional labor and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21 (1), 30-47.
- Mastracci, S., Newman, M., & Guy, M. (2006). Appraising emotion work: Determining whether emotional labor is valued in government jobs. *American Review of Public Administration*. 36 (2), 123-128.
- Meier, K. J., Mastracci, S., & Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66 (6), 899- 910.
- Mishra, S. (2006, 5 de Dezembro). What emotional labor is: A review of literature. *Indian Institute of Management. Research and Publications*, p.1-26.
- Morris, J., & Feldman, D. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- Morris, J., & Feldman, D. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*. 9(3), 257-274.
- Muchinsky, P. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 801-805.
- Muchinsky, P. (2004). *Psicologia organizacional*. Thompson Learning.
- Mulholland, K. (2002). Gender, emotional labor and teamworking in a call centre. *Personnel Review*, 31 (3), 283-303.
- Ostell, A. (1996). Managing dysfunctional emotions in organizations. *Journal of Management Studies*, 33, 525-557.
- Ostell, A., Baverstock, S., & Wright, P. (1999). Interpersonal skills of managing emotions at work. *Psychologist*, 12 (1), 30-34.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management*, 44, 1018-1027.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction and well-being. *Motivation and Emotion*, 23,

- 125-154.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management*, *12*, 23-37.
- Rafaeli, A. (1989). When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 385-393.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, *11*, 1-42.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the expression of positive emotions?. *Academy of Management Journal*, *33*, 623-637.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, *22*, 427-456.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 163-183.
- Smith, P. (2007). Emotional labour: Just another buzz Word?. *International Journal of Nursing Studies*, *44*, 859-861.
- Stanley, R., & Burrows, G. (2001). Varieties and functions of human emotions. In R. Payne & C. Cooper (Eds), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp.3-19). England: John Wiley and Sons.
- Tolich, M. B. (1993). Alienating and liberating emotions at work: Supermarket clerk's performance of customer service. *Journal of Contemporary Ethnography*, *22*, 45-60.
- Wegge, J., Dick, R., Fisher, G., West, M., & Dawson, J. (2006). A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call centre work. *British Journal of Management*, *17*, 237-254.
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behaviour*, *18*, 1-74.
- Wharton, A. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, *20*(2), 205-232.
- Wharton, A. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The Annals of American Academy of Political and Social Science*, *561*, 158-175.
- Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, *18* (3), 457-486.
- Zammuner, V. L., & Galli, C. (2005). Wellbeing: Causes and consequences of emotion regulation in work settings. *International Review of Psychiatry*, *17*(5), 355-354.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, *12*, 237-268.
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion

work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 1-28.