

Mirele Cardoso do Bonfim  
Sônia Maria Guedes Gondim



# Trabalho emocional

demandas afetivas no exercício profissional



# Trabalho emocional

demandas afetivas no exercício profissional



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor

*Naomar Monteiro de Almeida Filho*

Vice-Reitor

*Francisco José Gomes Mesquita*



EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Diretora

*Flávia Coullart Mota Garcia Rosa*

Conselho Editorial

Titulares

*Caiuby Alves da Costa, Charbel Ninõ El-Hani,*

*Dante Eustachio Lucchesi Ramacciotti,*

*José Teixeira Cavalcante Filho, Maria Vidal de Negreiros Camargo*

Suplentes

*Alberto Brum Novaes, Antônio Fernando Guerreiro de Freitas,*

*Evelina de Carvalho Sá Hoisel, Cleise Furtado Mendes*



Mirele Cardoso do Bonfim  
Sônia Maria Guedes Gondim

# Trabalho emocional

demandas afetivas no exercício profissional

Edufba  
Salvador, 2010

©2010, *by* Autores.  
Direitos de edição cedidos à EDUFBA. Feito o depósito legal.

Projeto Gráfico, Editoração Eletrônica e Capa  
*Alana Gonçalves de Carvalho Martins*

Ilustração  
*Rodrigo Schlabit*

Revisão  
*Cida Ferraz*

Normalização  
*Luíza Paraíso*  
*Adriana Caxiado*

Sistema de Bibliotecas – UFBA

---

Bonfim, Mirele Cardoso do.

Trabalho emocional : demandas afetivas no exercício profissional / Mirele Cardoso do Bonfim, Sônia Maria Guedes Gondim. - Salvador : EDUFBA, 2010.

106 p.

ISBN 978-85-232-0670-3

1. Trabalho - Aspectos psicológicos. 2. Emoções. 3. Afeto (Psicologia). 4. Emoções e cognição. 5. Interação social. 6. Clientes - Contato. I. Gondim, Sônia Maria Guedes. II. Título.

CDD - 158.7

---



EDUFBA  
Rua Barão de Jeremoabo, s/n, Campus de Ondina, 40170-115, Salvador-BA, Brasil  
Tel/fax: (71) 3283-6164  
[www.edufba.ufba.br](http://www.edufba.ufba.br) | [edufba@ufba.br](mailto:edufba@ufba.br)

Aos nossos queridos familiares, sempre.

À FAPESB, pelo apoio imprescindível  
à concretização deste projeto.



# Sumário

Prefácio	9
Introdução	11
1. Afetos	13
Estados afetivos nas organizações	23
Distinguindo conceitos inter-relacionados: inteligência emocional e trabalho emocional	31
Distinguindo conceitos inter-relacionados: regulação emocional e trabalho emocional	43
2. O trabalho emocional	51
Possíveis consequências para o trabalhador	71
Regras de expressão emocional	81
Autogerenciamento de estados afetivos	86
3. Considerações finais	97
Referências	100



# Prefácio

Encorajo a pessoa que chegou até esta página a continuar a leitura. Se ela for uma estudiosa brasileira de psicologia organizacional e do trabalho, é muito provável que conhecerá uma forma bem diferente de conceber o afeto e as emoções, especialmente aqueles vinculados aos contextos de trabalho e das organizações onde este acontece.

Quando faço referência a ser “diferente”, estou mencionando o que predomina de forma quase sufocante na literatura nacional de psicologia organizacional e do trabalho. Nada contra a natureza do que predomina por aqui, mas é sempre bom respirar novos ares. Melhor ainda quando eles são soprados por alguém daqui. Farão bem para quem faz pesquisa, farão bem para quem faz intervenção, farão bem para quem ensina, farão bem para quem aprende.

A emergência desta forma “diferente” não é tão nova assim, na literatura científica internacional. Até já mereceu o foco de uma revisão sobre comportamento organizacional publicada neste novo século, no famoso *Annual Review of Psychology*. Revisões dessa natureza só são encomendadas, realizadas e publicadas quando existe um volume significativo de produção científica. É o que já ocorreu lá fora. Não aqui. Por isto este livro é tão bem-vindo. Junto com o ar, virão sementes que poderão dar frutos nas universidades e também nos locais onde a psicologia organizacional e do trabalho tem seus campos de aplicação estabelecidos.

Em contato com essa abordagem e com o conhecimento produzido pelos que a adotam, me surpreendi com as interfaces que ela sugere com o objeto daquilo que investigo: a aprendizagem no

trabalho. A mesma surpresa poderá emergir dentre os que estudam cognições nos contextos de trabalho e das organizações. Será menos surpreendente para quem estuda vínculos sociais. Por que menciono isso? Por que as interfaces que os temas afeto e emoções geralmente sugerem são aquelas feitas com saúde do trabalhador. O que é aqui apresentado efetivamente cobre esta importante faceta, mas suas possibilidades vão muito além disto.

Fica pois o convite. Prossiga. Vai valer a pena.

*Jairo Eduardo Borges-Andrade*

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho  
Universidade de Brasília

# Introdução

A busca pela racionalidade é, constantemente, o ideal almejado pelas organizações. Previsibilidade, direção, hierarquia e controle ainda se firmam como diretrizes gerenciais para garantir a estabilidade e a identidade organizacionais. A racionalidade, todavia, nem sempre se apresenta como a antítese da emoção. Em contraposição à crença de que a emoção é disfuncional para a razão e, portanto, prejudicial ao ambiente organizacional, contrapõe-se o argumento de que emoção e cognição são dois processos interligados. (GONDIM; SIQUEIRA, 2004)

Há aproximadamente duas décadas, o interesse pelo estudo dos fenômenos afetivos no contexto organizacional reacendeu, impulsionado, principalmente, pela emergência de novos padrões emocionais para atender satisfatoriamente às exigências de perfil ocupacional no setor de serviços. As organizações passaram a exigir dos empregados a expressão de emoções compatíveis com as demandas dos clientes. Para atender a essas demandas de expressão emocional e desempenhar satisfatoriamente suas funções, os empregados têm que aprender a manejar seus estados afetivos. (GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009) Esse processo de manejar o estado afetivo subjetivo e sua manifestação externa para atender às regras de expressão emocional da organização e da ocupação foi denominado de trabalho emocional. (HOCHSCHILD, 1979) A agravante do trabalho emocional, com impactos no bem-estar subjetivo e psicológico, está relacionada ao fato de que nem sempre os afetos a serem exibidos estão em sintonia com o que efetivamente o empregado está sentindo em dado momento. Torna-se

fundamental, então, a habilidade pessoal para lidar com as demandas e inconsistências, com a finalidade de evitar consequências negativas para a saúde do trabalhador.

É fato que o tema dos afetos vem sendo abordado implícita e indiretamente no campo da psicologia organizacional e do trabalho, principalmente por meio de estudos de satisfação, motivação, bem-estar e estresse. (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993; CALLAHAN; MCCOLLUM, 2002) Mas ainda há uma lacuna na literatura nacional a respeito do trabalho emocional. Assim, este livro tem como objetivo introduzir uma discussão teórica sobre o trabalho emocional. Pretende não só estimular estudos empíricos no país, como incentivar os profissionais de recursos humanos a incluir em suas reflexões e práticas o tema do desenvolvimento de habilidades emocionais para lidar com as demandas de trabalho emocional, que se tornam cada vez mais presentes em diversos campos de atuação profissional.

Este livro está estruturado em três capítulos. O capítulo 1, *Afetos*, tem como foco as definições dos estados afetivos, diferentes formas de concebê-los e estudá-los no contexto organizacional, introduzindo os conceitos de regulação e inteligência emocional em suas relações com o trabalho emocional. O capítulo 2 direciona sua discussão para o trabalho emocional, focalizando as perspectivas teóricas de abordagem do fenômeno, definições, consequências para os trabalhadores, regras de expressão emocional que o circunscrevem e o necessário autogerenciamento emocional para a sua realização. E, por fim, o capítulo 3 traz considerações finais a respeito da necessidade de mais estudos empíricos e teóricos sobre o trabalho emocional, especialmente para subsidiar ações nas organizações que ofereçam suporte socioemocional aos trabalhadores que têm que desempenhá-lo.

# 1. Afetos

A teoria da emoção teve suas origens na filosofia e, conforme Strongman (1998), as reflexões sobre as emoções datam de 2500 anos. Em obras antigas, como as de Platão, a emoção não tem posição central e é vista como algo desconcertante, que interrompe, se intromete e interfere na razão humana. Os estudos filosóficos sobre emoções têm sido categorizados conforme o foco em diferentes dimensões: sensoriais, fisiológicas, comportamentais e cognitivas. (CALHOUN; SOLOMON, 1984) Nas teorias sensoriais, o interesse recai em como as pessoas experimentam suas emoções. Nas teorias fisiológicas, segundo Strongman (1998), destacam-se as ideias de Descartes e de James, e, como a nomenclatura sugere, embora secundariamente interessados na experiência emocional, enfatizam sua base fisiológica, considerando que o que se experimenta quando se está com raiva, por exemplo, são mudanças e perturbações fisiológicas. Para estes autores, de forma geral, as emoções são respostas reflexas a situações, sem a intermediação da cognição sobre o contexto emocional, configurando-se como opostas e prejudiciais à razão.

James foi uma figura central do Pragmatismo, movimento da filosofia norte-americana que concebeu a emoção como a percepção de distúrbios fisiológicos causados por respostas a eventos e a objetos

no ambiente. A reação fisiológica é central nesta concepção, em que a percepção de distúrbios fisiológicos se confunde com a própria emoção, e que ainda influencia a filosofia e a psicologia contemporâneas, mesmo negligenciando outros aspectos mais sofisticados da emoção, como os cognitivos e comportamentais. (CALHOUN; SOLOMON, 1984) Segundo Strongman (1998), Dewey, que também é um reconhecido filósofo americano associado ao Pragmatismo, contrapõe-se às acepções de James, defendendo que a análise da emoção não pode se limitar a aspectos internos, a distúrbios viscerais, pois acredita que, quase sempre, as emoções têm aspectos extrínsecos, expressos pelo comportamento.

Os proponentes das teorias comportamentais, por sua vez, concentram sua atenção no comportamento emocional. Para eles, o comportamento observável é a base para a análise emocional, e não a experiência privada. Assim, algumas vezes, o indivíduo descobre o próprio sentimento ao observar suas ações. Pode se perceber falando, constantemente, a respeito de outras pessoas e, então, dar-se conta de uma paixão. Comportamento emocional, nesta vertente, é um termo amplo, que se refere não apenas a ações verbais e físicas, voluntárias e deliberadas, mas também a comportamentos inatos e reflexos, como o rubor provocado por embaraço ou vergonha. (CALHOUN; SOLOMON, 1984)

Atualmente, em filosofia, mais atenção tem sido dada à análise cognitiva, atentando-se para a relação entre emoções e crenças. Tem sido sugerido que certas crenças são condições antecedentes para determinadas emoções, assim como estas geram crenças. Nesta perspectiva, as emoções parecem depender de certas crenças (a inveja depende de alguém acreditar que o outro tem algo melhor, por exemplo), ao passo que as emoções podem alterar a percepção

das crenças sobre o mundo. Neste sentido, encontrar um homem com uma arma, num local escuro, pode induzir excitação fisiológica, mas a experiência de medo depende da interpretação cognitiva da situação. Opondo-se às concepções cartesianas, as teorias cognitivas contemporâneas postulam uma relação lógica entre cognição e emoção, ao conceber que as emoções envolvem crenças e, por isso, são, em parte, fenômenos cognitivos.

Embora muitos filósofos tenham se pronunciado a respeito das emoções, foram as concepções de Descartes e de James que predominaram até começarem a surgir novas teorias psicológicas sobre emoções, no fim do século XIX. (STRONGMAN, 1998)

Atualmente, existem numerosas teorias sobre as emoções, que começaram a surgir no fim do século XIX e princípio do século XX, quando psicólogos e outros estudiosos começaram a se interessar pelo tema, à medida que suas disciplinas evoluíam. Estas correntes teóricas podem ser classificadas segundo sua ênfase particular, constando a seguir descrição sucinta de algumas que são recorrentes na área psicológica: (a) comportamental, (b) fisiológica, (c) cognitiva, (d) clínica, (e) desenvolvimentista e (f) social.

Aqueles que adotam a abordagem *comportamental* consideram a emoção como uma resposta aprendida e fundamental para a vida e a sobrevivência. A investigação centra-se nas causas das emoções, naquilo que é suscetível de observação e medida diretas. As teorias *fisiológicas* da emoção repousam na convicção de que as emoções têm uma base biológica, mais precisamente, neurofisiológica, e têm importância na história evolutiva. Preocupam-se, em grande medida, com as áreas particulares do sistema nervoso e com os mecanismos envolvidos no processo emocional. Na abordagem *cognitiva*, as teorias da emoção preocupam-se com a natureza e o

funcionamento dos processos de avaliação subjetiva, de interpretação de eventos externos e internos à pessoa, de processamento da informação e de redes semânticas que sustentam as emoções. Nas teorias *clínicas*, em geral, acredita-se que a emoção desempenha um papel primordial nas perturbações mentais, uma vez que algumas psicopatologias estão associadas a disfunções emocionais. Na abordagem *desenvolvimentista*, a emoção é tratada do ponto de vista das mudanças nas reações emocionais no decurso da vida. A investigação centra-se em considerações sobre a influência da natureza e da educação, prezando pela contraposição entre aspectos biológicos e sociais nas teorias do desenvolvimento emocional. As teorias *sociais* concebem que os estímulos das reações emocionais vêm das outras pessoas e a emoção ocorre na companhia dos outros, o que a configura como um fenômeno social. Mesmo que as emoções sejam geradas por recordações, estas são, frequentemente, a respeito de outras pessoas ou sobre o impacto que elas tiveram no indivíduo. (STRONGMAN, 1998)

A área intitulada aqui genericamente como fisiológica, que abarca avançados estudos neurofisiológicos, em que são mapeadas regiões específicas do cérebro e a forma como estas são ativadas, devido ao desencadeamento afetivo, é relevante para a elucidação do funcionamento dos variados estados afetivos e tem recebido grande destaque nos meios acadêmicos. (GOLEMAN, 1995; GONDIM, 2006) No entanto, uma compreensão substancial dos afetos não se esgota em estudos de cunho biológico, devido à complexidade do fenômeno, que se mostra de difícil demarcação conceitual e teórica, sobretudo porque tem componentes subjetivos — como sentir e perceber —, envolvendo interpretações que variam de acordo com o contexto social.

Assim, a partir de um olhar social sobre o fenômeno emocional, percebe-se que o mesmo gesto ou expressão facial podem ser interpretados de modos distintos, a depender das experiências sociais em situações semelhantes, das expectativas pessoais, bem como dos padrões sociais relacionados ao contexto em que se está inserido. Estas expressões e atribuições demandam trabalho emocional para manter a qualidade das interações em curso no ambiente de trabalho. Portanto, tal perspectiva demonstra que, embora com crescente aceitação e grande credibilidade, os avanços das neurociências sobre o funcionamento emocional não esgotam as possibilidades de entendimento deste fenômeno nas interações humanas. (GONDIM, 2006)

Dentre as teorias sociais, Hochschild (1979) no final da década de 1970, recuperou o interesse pelo tema das demandas ocupacionais e organizacionais de manifestação de afetos no contexto de trabalho, colocando em destaque a experiência subjetiva e sua dimensão interpretativa, aspectos relevantes à compreensão do trabalho emocional. (GONDIM, 2006) Brief e Weiss (2002) afirmam, em uma ampla revisão de estudos sobre os afetos no trabalho, que se discutiu pouco sobre este tema antes do começo da década de 1930 e assinalam que a abordagem sociológica de Hochschild, no final da década de 1970, estimulou investigações sobre o tema. (GONDIM, 2008) Esta linha interpretativista, baseada na construção social da perspectiva emocional e em pesquisa qualitativa/etnográfica (FINEMAN, 2001b; HOCHSCHILD, 1983), concebe os afetos como moldados por aprendizagem social e pelas estruturas sociais e culturais.

Admite-se aqui a existência de três dimensões que se apresentam como importantes no funcionamento dos estados afetivos: a) a

prontidão comportamental, que envolve mudanças fisiológicas; b) a experiência subjetiva, que revela a vivência da situação; e c) a interpretação (plano cognitivo) que se faz destes estados afetivos. Os batimentos cardíacos acelerados e o aumento da pressão sanguínea, em situação de estresse, são hoje explicados pela ativação da amígdala cerebral, que provoca uma resposta imediata, antes mesmo de a pessoa compreender a experiência vivida e encontrar um significado para esta vivência. (GOLEMAN, 1995) Nesta busca de sentido do que acontece subjetivamente, diversos processos cognitivos e de interação social estão envolvidos, considerando-se a presença do outro, quer física ou imaginada. Esses significados são construídos e transmitidos pelos e nos processos de socialização que ocorrem nos diversos grupos de que o ser humano participa, desde o nascimento, destacando-se a família, a escola e o ambiente de trabalho. (GONDIM, 2006)

É notório, portanto, que as diferentes abordagens de estudo e apreensão dos fenômenos afetivos são complementares e importantes, dada a complexidade do fenômeno foco de investigação. Entretanto, para aprofundar a discussão, delimitando uma faceta do objeto de estudo, embora existam diversas abordagens teóricas, além das já mencionadas, será adotada aqui a perspectiva social. Assim, os estados afetivos são processos influenciados pelo contexto social, variando, de acordo com as demandas ocupacionais e organizacionais, a pessoa, suas experiências de socialização e as reações dos demais indivíduos. Neste sentido, o desencadeamento de um estado afetivo em uma pessoa pode não ser determinado apenas pelo insulto de um membro de outro grupo, mas pelas reações dos membros deste outro grupo à ofensa, por conta do histórico de relacionamento entre os grupos, dos motivos que a pessoa insultada supõe para o acontecido

e do surgimento de lembranças. Os estados afetivos são reforçados, inibidos ou transformados, de acordo com o contexto social em que eles acontecem e são considerados apropriados em função da interpretação sociocultural. (DREU et al., 2001; FINEMAN, 2001b; HOCHSCHILD, 1983; STRONGMAN, 1998)

O termo *emoção* tem sido utilizado, no senso comum, para descrever uma série de experiências, como afeto, humor, temperamento e sentimento, o que o torna um conceito vago. No âmbito acadêmico, Hochschild (1979) — socióloga que, como já mencionado, reacendeu o interesse pelos estudos de afetos no trabalho e que introduziu o conceito de trabalho emocional — e outros autores, utilizam os conceitos de emoção e sentimento como sinônimos. Cada um destes conceitos, no entanto, tem sua definição, sendo então oportuno realizar uma diferenciação, haja vista a confusão conceitual ainda existente, dentro e fora da área acadêmica, a respeito destes estados.

Recentemente, alguns estudiosos do campo das emoções têm primado por evidenciar a distinção conceitual em suas publicações. Fineman (2001b) define o sentimento como uma experiência fundamentalmente privada, envolvendo os pensamentos e sensações somáticas, enquanto a emoção seria a manifestação do sentimento, passível de observação pelos demais.

As *emoções* são alterações fisiológicas e corporais, desencadeadas por estímulos internos ou externos que parecem não estar sob total controle consciente do indivíduo. São estados passageiros, mas intensos, que tendem a provocar reações comportamentais imediatas, preparando o organismo para a ação, tais como o aumento dos batimentos cardíacos, da pressão arterial e da sudorese. (CALLAHAN; MCCOLLUM, 2002; GONDIM; 2006, LIMA et al., 2005)

As emoções são, em essência, impulsos, legados pela evolução, para uma ação imediata. A raiz da palavra emoção (2000) provém do latim *motio* — mover — o que indica que na emoção está implícita a propensão para um agir imediato. Diferentes tipos de emoção preparam o corpo para diferentes tipos de resposta. Na raiva, por exemplo, o sangue flui para as mãos, tornando mais fácil sacar uma arma ou golpear alguém, os batimentos cardíacos aceleram-se e uma série de hormônios, dentre eles a adrenalina, gera energia suficientemente forte para uma atuação vigorosa. (GOLEMAN, 1995)

As emoções são respostas a eventos específicos que têm significado para o indivíduo, seja positivo ou negativo. São geralmente mais focadas, de curta duração e mais intensas que sentimentos e humores. Envolvem vários subsistemas psicológicos, incluindo os fisiológicos, cognitivos, motivacionais e experimentais. (GIBSON, 2006; MAYER; SALOVEY, 2007; SALOVEY; MAYER, 1990)

Por sua vez, os *afetos* são concebidos como uma categoria mais ampla, abarcando as emoções, os sentimentos, os humores e os temperamentos. Os três últimos teriam em comum sua persistência no tempo e sua relação com aspectos cognitivos. Os *sentimentos* não estão relacionados à prontidão da ação como as emoções, mas à interpretação subjetiva (nível cognitivo) da situação que, pela persistência do objeto na memória, faz perdurar o afeto em relação a ele, facultando à pessoa avaliar cognitivamente suas experiências internas, inclusive por ser um estado mais duradouro que as emoções. O *humor* é um estado afetivo desencadeado em um contexto e que se generaliza para outros, a exemplo do que ocorre quando se discute com alguém no ambiente de trabalho e a insatisfação aí ocasionada repercute em situações diversas, tais como nas interações no lar e com amigos. (GONDIM, 2006) O humor, portanto, não está relacionado

especificamente a um objeto e influencia, de maneira significativa, a forma como a pessoa age em vários contextos de interação durante o período de sua permanência. Ademais, segundo Callahan e McCollum (2002), o humor é instável e modificável por eventos externos. O *temperamento* seria a manifestação de um estado afetivo individual, persistente no tempo, pouco passível de modificação por fatores circunstanciais e que estaria relacionado às características de personalidade de cada pessoa. (GONDIM; SIQUEIRA, 2004; GRAY; WATSON, 2001; MAYER; SALOVEY, 2007)

Gray e Watson (2001) elucidam que, em relação ao *tempo de duração*, a emoção seria uma manifestação reativa, com apenas alguns segundos de existência, o humor se estenderia por um período de minutos a dias, enquanto o temperamento seria um estado bem mais duradouro. No que tange ao *objeto* a que se dirige, a emoção teria um foco bem definido, ao contrário do humor e do temperamento, o primeiro difuso e o segundo ajustado a um contexto específico. Por fim, quanto ao *estado*, a emoção seria breve, o humor um pouco mais longo e o temperamento estável no tempo.

Afetos	Duração	Objeto	Estado
Emoção	Segundos	Foco definido	Breve
Humor	Minutos/dias	Difuso	Longo
Temperamento	Meses/anos	Conforme contexto	Duradouro

Quadro 1: Distinções conceituais: emoção, humor e temperamento.

Fonte: Adaptado de Gray e Watson, (2001, p. 25)

Os afetos são importantes na vida do ser humano e apresentam quatro principais funções: (a) sobrevivência da espécie, (b) construção histórica, (c) aprendizagem e ajustamento social, (d) expressão da subjetividade e da individualidade. Os estados afetivos ajudam

a identificar o perigo, a expressar e informar estados internos, a comunicar o impacto verbal, não verbal e comportamental dos eventos nas pessoas, bem como orientar as ações em relação aos outros, a nós mesmos e ao ambiente circundante. (GONDIM; SIQUEIRA, 2004) Assim, autores como Callahan e McCollum (2002) consideram que as emoções manifestam-se em todas as atividades humanas e são inseparáveis delas, ajudando na escolha de decisões quando se está diante de um impasse e quando se tem de tomar providências relevantes: na experimentação da dor causada por uma perda, na necessidade de não perder as expectativas, na ligação com um companheiro, na formação de uma família. (GOLEMAN, 1995)

Embora os estados afetivos sejam sentidos no nível intrapessoal, ou seja, ninguém mais do que a própria pessoa para saber o que sente, é no processo de socialização, cujo principal objetivo é o de inserir a pessoa em uma determinada cultura, que se aprende em que contextos alguns estados afetivos devem ser expressos ou inibidos. (GONDIM, 2006) Os contextos sociais, inclusive os ambientes de trabalho, tentam normalizar a expressão dos estados afetivos, tornando-os previsíveis e ajustados às diversas situações. As reações afetivas, portanto, são influenciadas por interações complexas entre aspectos biológicos, cognitivos e sociais. Neste sentido, a perda de um ser amado tende a provocar tristeza e luto, mas a maneira como se demonstra o pesar, como se exibem ou como se contêm os afetos em momentos íntimos é manejada de acordo com o histórico de experiências e com a cultura. (GOLEMAN, 1995; GONDIM, 2006)

A perspectiva adotada aqui é a de não focar apenas a emoção, entendida como reação imediata, de curta duração, que prepara o organismo para agir com prontidão, mas os afetos, categoria conceitual mais ampla, que inclui tanto as emoções, quanto os sentimentos,

humores e temperamentos. Em decorrência disso, sempre que possível, serão usados os termos afeto e estado afetivo para se referir também às emoções e aos sentimentos no trabalho. Deste modo, pretende-se evidenciar a abrangência desta concepção, que apesar de usar como suporte teórico o conceito de trabalho emocional, concebe a dimensão emocional como parte de um fenômeno mais amplo, que é o afeto.

## Estados afetivos nas organizações

Durante muito tempo, os estudos organizacionais se apoiaram em um modelo de organização racional, dando pouca ênfase aos fenômenos afetivos, por considerá-los disfuncionais para o desempenho do trabalhador. Para grande parte das organizações, uma questão central é a de como as emoções podem ser expressas de forma segura e útil, sem prejudicar o desempenho, uma vez que o trabalho não é visto como o lugar apropriado para a expressão de estados afetivos, mas o local onde se deve fazer uso do pensamento lógico. Assim, estados afetivos eram vistos como inapropriados para a vida organizacional, fontes de desequilíbrio, ilógicos e recebiam pouca atenção como uma área de pesquisa. (GONDIM; SIQUEIRA, 2004; JAMES, 1989)

O estudo do comportamento humano nas organizações voltava-se, de forma pronunciada, para os aspectos cognitivos, cujo foco é em informação, memória, resolução de problemas, tomada de decisão, julgamento e pensamento abstrato. Pelo menos numa asserção tradicional, os estados afetivos eram frequentemente abordados como elementos disfuncionais para a atividade racional, o curso “normal” do trabalho e o “correto” funcionamento das organizações. (FINEMAN, 2001a)

Só recentemente, estudos organizacionais passaram a abordar os afetos, estimulados por perspectivas que têm concebido a cognição como inseparável da emoção. Trabalhos como o de Damásio (1996), proeminente neurofisiologista, deram novo impulso à ideia de que cognição e afeto não são processos independentes, mas fortemente relacionados. A partir de seu estudo, difundiu-se o conhecimento sobre emoções atreladas aos processos cognitivos, especialmente na tomada de decisão. Vertentes que compartilham desta opinião consideram que as esferas cognitivas e emocionais se complementam e interpenetram, de forma que a negação de qualquer uma delas conduzirá a uma visão parcelar e incompleta do comportamento organizacional. A cognição dos indivíduos, neste sentido, é influenciada por seus afetos e estes, por sua vez, comportam elementos cognitivos.

Admite-se hoje que os afetos influenciam os julgamentos feitos pelas pessoas, o que elas conseguem recuperar da memória, as atribuições pelos sucessos e fracassos, a criatividade, o raciocínio indutivo e o dedutivo (DAMÁSIO, 1996; GOLEMAN, 1995), tornando inevitável o reconhecimento de que processos afetivos e cognitivos fazem parte da rotina de trabalho. Esta asserção é observada nas situações laborais de percepção da tarefa, tomada de decisões — como a de empregar e demitir pessoas —, negociação, resolução de conflitos, avaliação de desempenho, aconselhamento, vendas, absentéismo e rotatividade. Assim, cientes de que, em medida considerável, um serviço para um cliente/consumidor depende de como ele interpreta a relação interpessoal com os prestadores deste serviço, os decisores organizacionais perceberam que a gestão das emoções se tornou um elemento importante no mundo do trabalho. (FINEMAN, 2001a)

Fineman (2001a) assegura que os pesquisadores da área organizacional demoraram a incorporar os afetos em suas investigações. À época (Fineman, 2001a), a busca no índice dos principais livros-texto sobre comportamento organizacional e teoria organizacional revelava poucas chamadas sobre *emoções* ou *sentimentos*, o que sugere o *status* histórico da emoção e a concepção de estudos organizacionais como uma área mais vinculada a estudos cognitivos. Este quadro, contudo, está gradativamente modificando-se para incluir estudos afetivos, oferecendo possibilidades mais concretas para uma convergência interdisciplinar; que contempla novos *insights* teóricos e empíricos, em que é possível beneficiar-se da sociologia, da psicologia, da história, da antropologia e da filosofia.

Neste sentido, recentemente, as emoções têm conquistado respeitabilidade, e até proeminência, na agenda dos pesquisadores organizacionais. (FINEMAN, 2005) Isto se iniciou a partir da década de 1980, quando alguns pesquisadores, sobretudo, europeus, norte-americanos e australianos, começaram a perceber os fenômenos afetivos como relevantes para estudos em contextos laborais. Assim, eles passaram a acreditar que os estados afetivos não são a antítese da racionalidade, mas sim inseparáveis do cotidiano das organizações, modelando interações sociais e contribuindo para a estrutura e cultura organizacionais. Por conseguinte, no início do século XXI, começou a haver, também no Brasil, um interesse em investigar estados afetivos no ambiente organizacional.

Anteriormente, os estudos na área de Psicologia Organizacional abordavam indiretamente, com frequência, os estados afetivos, ao focarem em fenômenos como satisfação e estresse no trabalho. Os estados afetivos, portanto, apareciam como elementos que vinham

à tona no estudo e não como o principal aspecto investigado. Somente após a década de 1980, começaram a surgir publicações em revistas científicas de psicologia e de sociologia, concebendo o papel dos estados afetivos nas organizações, como eles são expressos no ambiente de trabalho e como são vivenciados. (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993; CALLAHAN; McCOLLUM, 2002; JAMES, 1989; HOCHSCHILD, 1983)

Atualmente, existe uma grande variedade de perspectivas de estudo dos estados afetivos nas organizações no âmbito internacional, implicando diferentes concepções destes fenômenos no contexto de trabalho que, por conseguinte, norteiam práticas de intervenção divergentes. Callahan e McCollum (2002) classificaram, de forma geral, estas diferentes perspectivas em quatro categorias amplas: poder, estrutura, função e interpretação. Como se pode visualizar na Figura 1, o primeiro eixo representa a ênfase no subjetivo, na experiência interna *versus* a objetiva, a observação externa. O segundo eixo é utilizado para localizar o papel do estado afetivo no contexto organizacional como sendo algo a ser controlado e gerenciado ou um fenômeno que deve ser incentivado a emergir para promover um melhor funcionamento organizacional.

É válido salientar que cada uma destas quatro perspectivas representa extremos de contínuos e incorpora dimensões multidisciplinares, incluindo psicologia, sociologia, antropologia, neurologia, dentre outras, que se apoiam em diversificados métodos de pesquisa, planos de análise e questões de interesse.

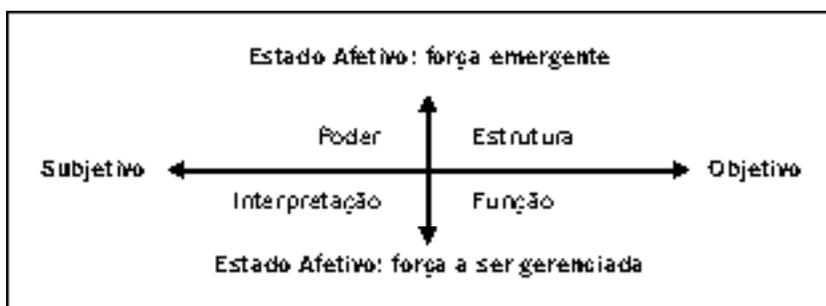


Figura 1: Concepções de Pesquisas de Estados Afetivos nas Organizações

Fonte: Adaptado de Callahan e McCollum, (2002, p. 9)

A perspectiva de *Poder* concebe o estado afetivo como uma força emergente que facilita mudanças organizacionais. Uma distinção primordial é considerar o gerenciamento do estado afetivo como uma manifestação de dominação pelo poder, que minimiza a potencial força do estado afetivo como promotor de desenvolvimento individual e coletivo. Esta perspectiva é geralmente adotada na sociologia e concebe o estado afetivo como um fenômeno que deve ser expresso em benefício do indivíduo, bem como da organização. (TURNBULL, 1999, 2002 apud CALLAHAN; MCCOLLUM, 2002)

A categoria denominada *Estrutura* contempla estudos que buscam entender estruturas abstratas e concretas nas organizações, que são influenciadas e influenciam o comportamento emocional. Nesta, o olhar sobre o estado afetivo ocorre de forma objetiva e positiva, considerando-o também como uma força impulsionadora de mudanças. Os estudos enfatizam, geralmente, compreender quando e como utilizar estados afetivos para facilitar mudanças, baseando-se na posição social de um indivíduo dentro da estrutura da organização. O que mais caracteriza esta perspectiva é considerar que estados afetivos individuais são influenciados pelas estruturas sociais e as transformam.

A perspectiva *Função* advém do questionamento de qual seria a função do estado afetivo em determinada organização. Nela, concebe-se o estado afetivo como um fenômeno que deve ser gerenciado para manter a ordem e alcançar mais eficiência. Neste sentido, tende-se a considerar o estado afetivo como um fenômeno não racional e uma força potencialmente disruptiva. Os teóricos desta categoria têm, em sua maior parte, uma visão eminentemente biológica das emoções, as quais seriam apenas relíquias de estados evolucionários passados, sendo, por isso, mal adaptadas a muitas circunstâncias. (CALLAHAN; McCOLLUM, 2002)

Na categoria *Interpretação*, encontram-se os teóricos que focam seus estudos na busca de interpretações que os membros de uma organização fazem de comportamentos afetivos e suas consequentes respostas vinculadas a tais interpretações. Esta posição é mais subjetiva e atrai teóricos do construcionismo social, como Rafaeli e Sutton (1991) e Hochschild (1979, 1983), cujo enfoque teórico origina e embasa a maioria das discussões acerca do trabalho emocional e será detalhado mais adiante. Nesta perspectiva, o estado afetivo é concebido como um fenômeno psicossocial, que acontece e deve ser entendido nas interações sociais, mas que também é percebido como uma força que é gerenciada para seguir regras organizacionais. Esta vertente interpretativa defende que a abordagem neurofisiológica explica como as emoções são estimuladas e expressas, mas é insuficiente para compreender o que ocorre com os estados afetivos no contexto das interações sociais, uma vez que é preciso também considerar o que a pessoa sente, o que ela pensa estar sentindo e o que faz sobre o que sente. (CALLAHAN; McCOLLUM, 2002; GONDIM, 2006) Assim, no ambiente de trabalho socialmente construído, regras de expressão emocional demarcam a ordem afetiva. (FINEMAN, 2005)

A atividade laboral é, sobretudo, uma relação social e, por isso, as emoções nas organizações são construídas e moldadas nestas interações. As emoções estão fortemente associadas às relações sociais, não só por revelarem estados mentais, mas também por provocarem uma reação nos outros. (BARBALET, 2002 apud GONDIM, 2008) Por meio da comunicação e da exibição facial de emoções, as interações sociais são mantidas. Reconhece-se que as emoções norteiam os valores dominantes de uma sociedade, expressam a diversidade cultural e as diferentes visões de mundo, exercendo um papel relevante no controle do comportamento mútuo de seus membros. (GONDIM, 2008)

Alguns autores, como Miller, Considine e Garner (2007), em consonância com a perspectiva de Bolton (2005), ao mapearem o campo de estudos dos afetos, identificaram cinco dimensões para a compreensão destes no ambiente laboral: (a) *emotion with work*, (b) *emotion at work*, (c) *emotion toward work*, (d) *emotional work* e (e) *emotional labor*<sup>1</sup>.

A primeira categoria, *emotion with work*, envolve emoções que emergem das relações e interações com colegas ou superiores no local de trabalho. Esta categoria aponta para a busca de suporte social no trabalho e, portanto, para o estabelecimento de uma comunicação emocional positiva em locais nos quais, geralmente, realiza-se trabalho emocional. (MILLER; CONSIDINE; GARNER, 2007) Como apoio a esta categoria, nas investigações de Diefendorff e Gosserand (2003) e de Tschan, Rochat e Zapft (2005), os participantes se referiram não apenas ao trabalho emocional desempenhado em relação aos clientes (foco da maioria dos estudos), mas também,

---

<sup>1</sup> Em virtude do caráter recente destes estudos e da inexistência de uma tradição de tradução brasileira acerca de tais conceitos, preferiu-se mantê-los em inglês.

em uma considerável quantidade, em relação aos colegas, o que leva Tschan, Rochat e Zapft (2005) a argumentar que o trabalho emocional também ocorre em interações com colegas e supervisores no trabalho, constatação esta, largamente negligenciada nos estudos do tema. Estes últimos autores apontam que, comparativamente a outras ocupações, os participantes do setor de serviços relataram que interagem com clientes e, em proporção semelhante, com colegas. Estes trabalhadores mencionaram mais requisição de trabalho emocional em interações com colegas do que as pessoas de outros setores, que não o de serviços, o que reflete cooperação diferenciada nestas profissões ou a percepção de maior requisição de trabalho emocional no setor de serviços.

A segunda categoria, *emotion at work*, aborda o afeto que tem sua origem fora do ambiente de trabalho (preocupações com os filhos, ansiedade em relação aos jogos esportivos, sofrimentos), mas é vivenciado dentro do ambiente de trabalho, envolvendo uma vigilância pessoal constante para reprimi-lo. *Emotion toward work* é a experiência emocional na qual o trabalho é o alvo da emoção, uma vez que as pessoas têm afetos relacionados ao seu trabalho e tem sido, tradicionalmente, com outra nomenclatura, objeto de estudo daqueles que investigam a satisfação no trabalho.

*Emotional work* inclui afetos que fazem parte do próprio trabalho, mas que se constituem como uma consequência natural das comunicações relacionadas ao trabalho, muito comum em ocupações como as de serviços de assistência (enfermeiros, médicos, assistentes sociais e conselheiros). Para estes trabalhadores que lidam com o cuidado do outro, uma parte central do trabalho está relacionada a ouvir e estabelecer empatia com seus clientes. Por fim, *emotional labor* envolve a expressão de um afeto que é definido e controlado

por gerenciamento e, como resultado, é frequentemente percebido como inautêntico. Os autores consideram este como sendo o tipo equivalente ao trabalho emocional introduzido por Hochschild (1979, 1983), predominante no setor de serviços, controlado pela organização de trabalho como uma moeda de troca. Estas duas últimas categorias envolvem interações com clientes, sejam eles consumidores, pacientes, estudantes, dentre outros, mas as diferenças estabelecidas pelos autores dizem respeito aos graus de autenticidade maior e de controle menor no *emotional work*.

Miller, Considine e Garner (2007) argumentam que os estudos a respeito de afetos no trabalho têm apresentado pouca diferenciação e são, muitas vezes, contraditórios. Acreditam que, embora tenham apresentado os cinco tipos de afeto no trabalho, eles não são excludentes, podendo o indivíduo apresentar vários tipos, simultaneamente, no seu ambiente de trabalho. Ademais, tais dimensões evidenciam que o trabalho emocional não pode ser entendido de forma isolada e que os estudos dos afetos no contexto de trabalho não se esgotam no conceito de trabalho emocional.

## Distinguindo conceitos inter-relacionados: inteligência emocional e trabalho emocional

Embora mantenha importantes inter-relações com o trabalho emocional, o conceito de inteligência emocional, ao contrário do primeiro, já é conhecido no Brasil. Dentro e fora do âmbito acadêmico, sabe-se que as exigências de mercado que remodelam a vida profissional começam a valorizar a inteligência emocional para um melhor desempenho no trabalho, passando a configurá-la como foco de ações de treinamento, desenvolvimento e educação. (GONDIM, 2006)

O conceito de inteligência emocional surgiu da ideia de que a emoção pode facilitar a atividade cognitiva, em oposição à influente tradição filosófica ocidental, a qual considera a emoção como uma resposta desorganizada e irracional que acarreta falta de ajuste cognitivo. (SALOVEY; MAYER, 1990) Mestre, Comunian e Comunian (2007) relatam que a primeira referência ao termo foi encontrada por eles em um trabalho de Leuner, de 1966, e, posteriormente, em uma dissertação não publicada de Payne, de 1986, intitulada *Un estudio de la emoción: desarrollando la inteligencia emocional, la autointegración; relacionado con el miedo, dolor y deseo*.

Um dos aspectos da inteligência emocional (IE), denominado inteligência social, foi descrito por Thorndike, em 1920, como uma das diversas formas de inteligência que os indivíduos possuem e foi definido pelo mesmo autor como a habilidade para compreender, dirigir e atuar sabiamente nas relações humanas. (MESTRE; COMUNIAN, A; COMUNIAN, M, 2007) Entretanto, o teste de quociente de inteligência de Wechsler, desenvolvido em 1950, teve grande aceitação, e mensurava somente a parte verbal-proposicional e de raciocínio-espacial da inteligência geral. (MAYER; SALOVEY, 2007) Então, a metade do século foi dominada pela visão de que as emoções são a antítese da racionalidade. (OPENGARD, 2005)

Segundo Opengard (2005), na década de 1980, a ideia de múltiplas inteligências foi introduzida por Gardner. Esta concepção incluía os domínios de linguística, lógico-matemática, corporal, espacial, musical, interpessoal e intrapessoal. Mayer e Salovey (2007) afirmam que a teoria de Gardner (1983, 1993 apud MAYER; SALOVEY, 2007) é belamente descrita e intuitivamente argumentada, mas apontam que, embora atrativa, não se tem como

avaliar a teoria das inteligências múltiplas, o que leva muitos autores da área a considerá-la carente de apoio empírico.

A evolução de múltiplas inteligências para o corrente conceito de inteligência emocional iniciou-se com o desenvolvimento do conceito de quociente emocional, por Bar-On, em 1988. Mestre, Comunian e Comunian (2007) argumentam que o construto de inteligência emocional, então, apresentou-se formalmente definido em 1990, com duas publicações: a) Mayer, DiPaolo e Salovey (1990 apud MESTRE; COMUNIAN, A; COMUNIAN, M, 2007) e b) Salovey e Mayer (1990) Estes últimos publicaram, na revista *Imagination, Cognition and Personality*, o artigo intitulado *Emotional intelligence*. Mestre, Comunian e Comunian (2007) esclarecem que Salovey e Mayer (1990) utilizaram a expressão inteligência emocional por considerarem que as emoções têm um alto grau de inteligência e que as pessoas dispõem de habilidades cognitivas para percebê-las e expressá-las; facilitar seu juízo, utilizando a informação proveniente delas; compreendê-las e regulá-las em si mesmas e nos outros. A utilização da expressão inteligência emocional pretendia demonstrar aos teóricos da inteligência que se concedia um papel importante ao sistema emocional no âmbito dos esquemas conceituais das habilidades humanas. (MESTRE; COMUNIAN; COMUNIAN, 2007)

Salovey e Mayer (1990, p. 189) introduziram o conceito de inteligência emocional e o definiram como sendo a “[...] habilidade para regular os sentimentos e as emoções próprios e dos outros, discriminá-los e utilizar esta informação para guiar o pensamento e a ação.” Porém, estes autores salientam que esta e outras definições iniciais parecem agora vagas e empobrecidas de sentido, pois enfatizava-se perceber e regular emoções, atribuindo-se um

papel secundário ao processo de pensar sobre emoções. (MAYER; SALOVEY, 2007) Segundo eles, o ponto de vista atual corrige estes problemas e explicita mais os aspectos cognitivos:

A inteligência emocional implica habilidade para perceber e valorizar com exatidão a emoção; habilidade para provocar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; habilidade para compreender a emoção e o conhecimento emocional, e habilidade para regular as emoções que promovem o crescimento emocional e intelectual. (MAYER; SALOVEY, 2007, p. 32)

Então, nesta perspectiva, a inteligência emocional compreende quatro níveis de habilidades e abrange desde processos psicológicos básicos até processos mais complexos, que integram emoção e cognição. O modelo é desenvolvido de forma que a prática do primeiro nível é requerida para que se possam utilizar as habilidades dos demais níveis. Salovey (2007) sintetiza a IE como o conceito que compreende um conjunto de quatro habilidades, relacionadas com: a) perceber e expressar emoções de forma precisa; b) utilizar as emoções para facilitar a atividade cognitiva; c) compreender as emoções; e d) regular as emoções para o crescimento pessoal e emocional. A *percepção das emoções* faz alusão à habilidade para perceber e identificar as emoções em si mesmo e nos outros. *Usar emoções* refere-se à habilidade para utilizar os sentimentos de forma que ajudem em certas ações cognitivas, tais como a solução de problemas, a tomada de decisões e a comunicação interpessoal, e também para focalizar a atenção e o pensamento criativo. *Compreender emoções* implica conhecimento tanto dos termos relacionados com a emoção, como a transição de uma emoção a outra. E, por sua vez, *regular emoções* inclui a habilidade para empregar

estratégias a fim de transformar os sentimentos e a avaliação da eficácia de tais estratégias. (SALOVEY, 2007)

A perspectiva de Inteligência Emocional como um conjunto de habilidades mentais (MAYER; SALOVEY, 2007; SALOVEY; MAYER, 1990) considera que os processos cognitivos implícitos no processamento da informação emocional são parte dos componentes cognitivos básicos necessários ao desempenho da conduta emocionalmente inteligente. Este conceito de inteligência emocional está focado nas habilidades cognitivas que manejam a informação emocional processada, como, por exemplo, a habilidade para reconhecer o significado e as relações que as emoções proporcionam. Desta maneira, como qualquer outra inteligência, a inteligência emocional coloca em funcionamento mecanismos cognitivos, que vão se automatizando com o desenvolvimento, a prática, a experiência e a maturação da informação emocional. (MESTRE; COMUNIAN, A; COMUNIAN, M, 2007)

Segundo esta vertente, a inteligência emocional é ativa e requer constante treino na interpretação dos processos emocionais. Para compreendê-la, deve-se também conhecer os mecanismos cognitivos que tratam da informação procedente das emoções, que papel desempenham os processos de atenção, aprendizagem, cognição, memória e linguagem no desenvolvimento das habilidades cognitivas implícitas na inteligência emocional descrita por Salovey e Mayer (1990). Dentre todas as formas possíveis de conceber as emoções, os autores tratam-nas, portanto, como contribuições potenciais ao pensamento e não como fatores perturbadores deste. Enfim, Mayer e Salovey (2007) salientam que a emoção acompanha o pensamento em muitos pontos de vista e ressaltam investigações que indicam que o estado de humor geralmente predispõe determinados pensamentos. Neste sentido, a definição destes autores agrega as ideias de que a

emoção faz pensar mais inteligentemente, o que conecta inteligência (aspectos cognitivos) e emoção.

Somente em 1995, com a publicação do livro de Goleman, *Inteligência emocional*, é que o conceito de inteligência emocional torna-se popular, estimulando o crescimento de publicações sobre o tema. Este autor dividiu a inteligência emocional em cinco partes: conhecer emoções, gerenciar, motivar-se, reconhecê-las nos outros e manejar relações. Ademais, no livro, a definição inclui autoconsciência, empatia, controle de impulsos, adiamento de gratificação e manejo do estresse e da ansiedade. (GOLEMAN, 1995)

Alguns pesquisadores, não obstante, argumentam que a definição de Goleman, que inclui muitos aspectos, descreve mais a personalidade do que a inteligência, não sendo científica e não adicionando nenhuma inovação. (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2000; OPENGARD, 2005) Mestre, Comunian e Comunian (2007) afirmam que, embora a popularidade internacional do conceito deva-se a Goleman, também se deve a ele a disparidade e diversidade teórica das publicações nos anos seguintes, em que se utilizou um mesmo conceito para fazer referência a diferentes fenômenos. Em suma, por um lado, o êxito da publicação do *best-seller* de Goleman (1995) favoreceu e dinamizou o interesse pelo conceito e, por outro, diversificou o conceito e o conduziu para o campo dos traços de personalidade.

Nos anos posteriores, educadores, psicólogos e profissionais de recursos humanos começaram a escrever sobre a inteligência emocional e a utilizar o conceito em suas práticas. Muitos deles utilizaram-no para representar os traços e as habilidades relacionadas ao caráter e à conquista de êxito na vida. Assim, o conceito de inteligência emocional tem recebido uma considerável atenção

em muitos livros e revistas científicas, mas cada nova discussão do conceito parece assumir uma definição e escopo diferentes.

Outros autores propuseram modelos mistos, que incluem habilidades, comportamentos e disposições gerais. Por exemplo, Bar-On (1997 apud OPENGARD, 2005, p. 52) caracteriza a inteligência emocional como “[...] um conjunto de habilidades não cognitivas, competências e experiências que influenciam a própria habilidade para lidar com sucesso, com demandas ambientais e pressões.”

Em suma, segundo Opengard (2005), há três perspectivas teóricas de entender a inteligência emocional, sistematizadas no Quadro 2: i) o modelo de habilidade, que a define como a capacidade de processar informação e raciocinar com emoção (SALOVEY; MAYER, 1990 apud OPENGARD, 2005); ii) o modelo de personalidade, que a define como um conjunto de traços psicológicos (GOLEMAN, 1995); e iii) o modelo misto, que a concebe como um conjunto de habilidades, comportamentos e disposições gerais, expresso em domínios intrapessoais, interpessoais e de adaptabilidade/gerenciamento de estresse. (GONDIM, 2006, OPENGARD, 2005)

Salovey e Mayer (1990) Modelo de habilidade	Goleman e Cherniss (1998) Modelo de personalidade	Bar-On (1997) Modelo misto
<i>Inteligência emocional é:</i> Capacidade de processar informação e de raciocinar com emoção; Perceber emoção; Integrar isto em pensamento; Compreender e Gerenciar emoção.	<i>Inteligência emocional é:</i> Autoconsciência; Autorregulação; Automotivação; Conhecimento social; Habilidades sociais.	<i>Inteligência emocional é:</i> Um conjunto de habilidades não-cognitivas, competências e experiências, que envolvem os níveis intrapessoal, interpessoal, de adaptabilidade, de gerenciamento de estresse e de humor geral.

Quadro 2: Perspectivas Teóricas de Conceber a Inteligência Emocional

Fonte: Adaptado de Opengard (2005, p. 51)

Esta divergência de opiniões sobre o conceito tem repercussões importantes, uma vez que influencia crenças a respeito de se a inteligência emocional pode ser aprendida, bem como se tem relevância para o sucesso na carreira do indivíduo.

O processo de desenvolvimento da inteligência emocional envolve autorreflexão, que serve como base para decisões pessoais, ajustamentos no trabalho e construção de relacionamentos. No entanto, o contexto organizacional não fornece facilmente estas condições para o desenvolvimento da inteligência emocional devido à existência de relações que carecem de confiança. Existem jogos de poder implícitos e explícitos que restringem o desenvolvimento e a utilização da inteligência emocional. (DRODGE; MURPHY, 2002)

Fineman (2005) critica a tradição de estudos sobre inteligência emocional por focar apenas a mensuração destes fenômenos (abordagem quantitavista), aumentando o risco de que a preocupação recaia mais na demarcação entre o que seria adequado e inadequado, do que na compreensão destes fenômenos e como eles estariam se manifestando nos diversos contextos das interações humanas (abordagem interpretativista). Analisando criticamente a produção científica na área, Fineman (2005) acredita que a ênfase dos estudos da área em emoções positivas da inteligência emocional mascara outras possibilidades, como a de que também é emocionalmente inteligente não estar bem para atender a determinadas demandas organizacionais, como quando se tem que demonstrar raiva ou ser agressivo. A ambivalência quase sempre está presente e pode ser exemplificada por brincadeiras interligadas à ansiedade e a pedidos de ajuda, pelo amor relacionado ao medo e ao ciúme, e pela alegria, que pode acontecer ao mesmo tempo em que se está ansioso. Tais

exemplos demonstram que separar emoções positivas de negativas é conveniente, mas nem sempre corresponde à realidade da vida cotidiana.

Fineman (2005) centra sua crítica também na interpretação que muitos consultores organizacionais adotam de reificar a inteligência emocional e estabelecer uma hierarquia de emoções, presumindo ser a inteligência emocional um construto de fácil definição e mensuração. Portanto, ele é crítico a respeito da popularidade da inteligência emocional na área de gerenciamento, considerando que “[...] a inteligência emocional captura grosseira e simplificada as emoções.” (FINEMAN, 2005, p. 17) e assevera que o conceito tem sido muito utilizado, na prática, de forma prescritiva.

Com efeito, todo conceito que contempla emoções envolve algum nível de complexidade, uma vez que são experiências subjetivas, de difícil demarcação. O desenvolvimento emocional é moldado pela história do sujeito, aquisições culturais e por prescrições institucionais, que influenciam sua inteligência emocional. Emoções na vida pessoal e organizacional são continuamente modeladas e negociadas. (DRODGE; MURPHY, 2002) A habilidade no manejo das estratégias emocionais e a escolha do momento adequado para utilizá-las é um fator de inteligência emocional aplicado ao contexto organizacional, que inclui aspectos do trabalho emocional (manejo de um estado afetivo ou de sua expressão para atender regras de expressão emocional da organização e da ocupação).

Existem diferenças entre os campos de estudo do trabalho emocional e da inteligência emocional. Enquanto o primeiro segue uma visão mais sociológica, o segundo adota uma perspectiva mais psicológica. A inteligência emocional é baseada na psicologia por causa das associações cognitivas e fisiológicas, focando mais em fatores

intrínsecos ao indivíduo do que em fatores extrínsecos. Deste modo, o conceito está relacionado à habilidade de entender e gerenciar emoções. Por outro lado, o estudo de trabalho emocional, embora tenha ênfase no indivíduo, enfoca também o contexto e os fatores sociais e se direciona para as requisições organizacionais e do trabalho. E, uma vez que o trabalho emocional abrange o estudo no ambiente laboral, seu foco é extrínseco ou contextual. (OPENGARD, 2005)

Embora a inteligência emocional e o trabalho emocional considerem emoções no ambiente de trabalho, as áreas de pesquisa não têm dialogado. Como resultado, os pesquisadores têm se reportado às duas áreas como diferentes, não relacionadas e originárias de campos diversos: sociologia e psicologia. (CALLAHAN; McCOLLUM, 2002) Muitos acadêmicos e profissionais não são familiarizados com o conceito de trabalho emocional e não conseguem diferenciar, de modo claro, o trabalho emocional da inteligência emocional. Desta forma, a pouca compreensão dos dois conceitos e as tradições de pesquisa de forma separada limitam a contribuição ampla dos múltiplos aspectos e influências para o estudo do comportamento emocional no trabalho.

Opengard (2005) aponta os seguintes aspectos sobre os dois conceitos: a) a inteligência emocional de um empregado ou suas habilidades cognitivas não podem ser acessadas ou desenvolvidas sem um entendimento do contexto ou das regras de expressão emocional; b) a inteligência emocional de um empregado provê habilidade importante para perceber as regras de expressão emocional de um contexto de trabalho ou de uma situação; e c) o trabalho emocional não pode ser bem desempenhado sem que se tenha uma base de inteligência emocional. A autora salienta a importância de se desenvolver tanto habilidades cognitivas quanto

conhecimento contextual sobre emoções para ajudar os empregados a desenvolver inteligência emocional e a desempenhar trabalho emocional.

Desta forma, Opengard (2005) propõe a integração das literaturas de trabalho emocional e de inteligência emocional para formar uma perspectiva interdisciplinar que dará suporte à área de recursos humanos no esforço de desenvolver habilidades dos empregados. Argumenta que isto não eliminará as diferenças existentes nos dois campos, inerentes às singularidades de cada um, mas possibilitará uma perspectiva mais completa para o entendimento do comportamento emocional dos empregados. Do mesmo modo, Grandey (2000) postula que, para uma compreensão substancial do trabalho emocional, é preciso considerar, além de fatores organizacionais, diferenças individuais, como a inteligência emocional. Isto faz esta última autora acreditar que, em estudos futuros, será enriquecedor mensurar as relações entre as duas concepções.

As organizações proporcionam situações emocionais às pessoas e, em virtude disto, as pessoas experimentam uma grande variedade de emoções no trabalho, às quais respondem com sua inteligência emocional, seguindo regras de expressão emocional e, portanto, realizando trabalho emocional. O autogerenciamento dos afetos visando a externalizar apenas os que são compatíveis com a ocupação pode exigir um esforço pessoal maior ou menor, a depender das características individuais, que envolvem a inteligência emocional, e do grau de dissonância entre os afetos requeridos e os sentidos. (GONDIM, 2006) Desta forma, a partir do desenvolvimento da inteligência emocional, há aperfeiçoamento na realização de trabalho emocional.

É extremamente difícil interpretar a expressão emocional sem conhecimento do contexto, uma vez que não se teria base para compreender porque alguém escolheu expressar uma emoção em particular. E, por outro lado, um empregado não pode realizar o trabalho emocional requerido pela organização se ele não desenvolveu a inteligência emocional. Então, é preciso que o empregado desenvolva sua inteligência emocional para que a utilize no trabalho emocional. Assim, é preciso considerar a importância de se analisar a expressão emocional utilizando-se as lentes da inteligência emocional e do trabalho emocional.

Em suma, é importante que profissionais de recursos humanos identifiquem aspectos cognitivos, comportamentais e contextuais das emoções no ambiente laboral, de forma que tanto as habilidades requeridas para a inteligência emocional como aquelas necessárias ao trabalho emocional possam ser simultaneamente desenvolvidas nos empregados. (OPENGARD, 2005)

Na prática, por meio da requisição de realizar trabalho emocional, as organizações tentam impor padrões de conduta, e por meio da inteligência emocional, a pessoa tende a driblar esta forma de pressão. (GONDIM, 2006) Ao realizar trabalho emocional, o trabalhador lança mão de seus recursos de inteligência emocional.

Percebe-se, então, que os afetos no contexto organizacional podem ser abordados à luz de diferentes perspectivas. É notório que o comportamento individual não pode ser entendido sem uma compreensão do contexto, sendo essencial explorar tanto a pessoa quanto o ambiente para se compreender a interação entre eles. Em outras palavras, trabalho emocional e inteligência emocional funcionam de forma integrada. Para a atuação de um funcionário, a inteligência emocional lhe fornece a habilidade, a base, para perceber

as regras de expressão emocional e aprender sobre as emoções naquele contexto laboral particular e desempenhar o necessário trabalho emocional. Deve-se saber quais emoções são esperadas, aceitáveis e inaceitáveis em determinado contexto.

A título de esclarecimento, considera-se aqui que a vertente da inteligência emocional, preocupada em qualificar a pessoa para lidar melhor com suas emoções e sentimentos e em medir as emoções e quantificá-las (ênfase na emoção individual) não é incompatível com a vertente do trabalho emocional, cujos estudos de tradição interpretativa têm preocupação em circunscrever a emoção em um contexto natural e apreender a experiência subjetiva por meio da descrição aprofundada (ênfase na emoção como construção social e cultural). Pode-se assim dizer que a medida de um fenômeno é importante, embora não seja suficiente para esclarecer como ele se manifesta no cotidiano. Daí, surge a necessidade de se lidar com as limitações e vantagens de cada abordagem teórico-metodológica que estuda o mesmo fenômeno. (GONDIM, 2006) Entretanto, embora nenhuma perspectiva seja o bastante para a compreensão completa dos afetos, é preciso direcionar o foco para determinados aspectos, como realizado neste livro, em que a atenção se atém ao trabalho emocional.

## Distinguindo conceitos inter-relacionados: regulação emocional e trabalho emocional

As emoções têm sido um tópico que oferece complexidade para a demarcação conceitual e o mesmo ocorre com o conceito de trabalho emocional, cuja definição e operacionalização mostram-se também difíceis. Paralelamente às investigações sobre trabalho emocional,

existem estudos que enfocam a regulação emocional, o que torna oportuno o esclarecimento dos dois conceitos, a fim de se delimitar aquele em que se centra este livro. Por vezes, estes são utilizados como sinônimos por alguns autores (BROTHERIDGE; GRANDEY, 2002; DIEFENDORFF; GOSSERAND, 2003; GIBSON, 2006; GROSS, 1998), como é evidenciado no trecho a seguir:

O *trabalho emocional* requer o seguimento de regras de expressão que, dependendo de como a pessoa se sente, pode requerer o uso de estratégias de *regulação emocional*, tal como simular uma emoção não sentida ou suprimir uma emoção inapropriada. Se a pessoa está com mau humor, ela terá que utilizar estratégias de regulação para manifestar a expressão desejada. (GROSS, 1998, p. 286, grifo nosso)

Do mesmo modo, as definições apresentadas por Brotheridge e Grandey (2002) consideram que a *regulação emocional* acontece quando um indivíduo tenta modificar a expressão emocional para atender demandas de trabalho e afirmam que “[...] o *trabalho emocional* consiste no processo de gerenciar emoções em resposta a demandas de trabalho.” (BROTHERIDGE; GRANDEY, 2002, p. 19)

Gross (1998), pesquisador que centra suas investigações na regulação emocional, considera que o conceito se refere ao processo em que os indivíduos influenciam a emoção que sentem, quando e como as vivenciam e as expressam. Ele acredita que o processo de regulação emocional pode ser automático ou controlado, consciente ou inconsciente, envolvendo mudanças na dinâmica emocional, na magnitude, na duração, assim como nos domínios comportamental, experiencial e fisiológico. O autor postula ainda que as tendências

emocionais podem ser moduladas e é esta modulação que determina o formato final da resposta emocional.

Com premissas semelhantes às defendidas nas pesquisas de trabalho emocional, a produção científica sobre regulação emocional revela que tanto emoções positivas quanto negativas são reguladas, assim como a expressão e a experiência emocional também o são. No entanto, embora os estudos em trabalho e regulação emocional apresentem perspectivas teóricas muito próximas, as pesquisas em trabalho emocional são mais frequentes na sociologia e na Psicologia Organizacional, enquanto aquelas que enfocam a regulação emocional são encontradas em diversas áreas da psicologia, destacando-se a Psicologia do Desenvolvimento, da Personalidade, Clínica, da Saúde e Social.

Na Psicologia do Desenvolvimento, resultados de pesquisas apontam que o controle emocional pode aumentar com o avanço da faixa etária (GROSS; LEVENSON, 1997), revelando mudanças importantes no curso do desenvolvimento da regulação emocional no decorrer do tempo. Na Psicologia da Personalidade, recentemente, análises de controle sobre eventos externos têm sido complementadas com análises de controle sobre processos psicológicos, como pensamentos e emoções, surgindo preocupações com diferenças individuais. Na Psicologia Clínica, o processo de regulação emocional é considerado central para a saúde mental. Em adultos, a falta de regulação emocional está associada a problemas clínicos, incluindo alcoolismo e desordens de humor. As intervenções de muitas psicoterapias tentam ajudar indivíduos, casais e famílias a modificar padrões ineficazes de regulação emocional. Na Psicologia da Saúde, há muito tempo, sustenta-se que gerenciar mal as emoções negativas pode causar doenças. Alguns estudos

sugerem que esconder a emoção não ajuda a pessoa a se sentir bem. Suprimir a tristeza, por exemplo, não melhora a experiência interna. (GROSS; LEVENSON, 1997) Hostilidade crônica e inibição da raiva são associadas à hipertensão e a doenças coronarianas, assim como a inibição emocional pode acelerar a progressão do câncer e ocasionar psicopatologias. (GROSS; LEVENSON, 1997) A ideia que une estas descobertas na Psicologia da Saúde é de que o controle ruim de emoções negativas pode afetar adversamente a saúde. (GROSS, 1998) Na Psicologia Social, os estudos sobre autorregulação emocional antecederam os estudos de Hochschild (1979, 1983) sobre trabalho emocional, preocupando-se com tendências de respostas atreladas a um contexto específico, o qual exerce grande influência em sua modulação. (GROSS, 1998)

O escopo da produção científica em regulação emocional tem se mostrado mais amplo, incluindo investigações que acontecem em qualquer exercício de papel social, não circunscrito somente às especificidades do mundo do trabalho. Neste sentido, estes estudos abrangem investigações sobre como os indivíduos se comportam em relação ao próprio afeto e ao dos outros, que são aprendidos e compartilhados nos processos de socialização que acontecem desde o nascimento. (GONDIM, 2006) Assim, o seguinte questionamento e suas possíveis respostas fazem parte das indagações em estudos de regulação emocional, mas, muitas vezes, extrapolam os objetivos nas investigações de trabalho emocional, por serem mais generalistas, não focados no contexto de trabalho:

Por que as pessoas precisam regular suas emoções? Evitar sofrimento pessoal, conformar-se às expectativas sociais e manter a saúde física e psíquica são algumas razões. (GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009, p. 513)

Em suma, as discussões sobre regulação emocional são mais centradas em como o indivíduo aprende a regular as emoções, desde criança até a vida adulta, em diversos contextos sociais, predominando, neste caso, estudos experimentais. Investiga-se se há mudanças no decorrer do processo de maturação do ser humano, prevalecendo os pontos de vista desenvolvimental, da formação da personalidade, de resolução de conflitos e de bem-estar.

Por outro lado, no que tange ao trabalho emocional, muitos investigadores desta temática partem dos estudos sociológicos de Hochschild (1979, 1983), que destaca a experiência subjetiva. Os pesquisadores, usualmente, assumem uma vertente interpretativa, não estatística, voltada para investigar o que a pessoa faz para gerenciar o estado afetivo e como lida quando expressa emoção que não condiz com o que sente. Nesta linha, Hochschild (1979) situa o objeto de sua análise na ocupação de comissários de voo e investiga o gerenciamento dos afetos com enfoque na pessoa, no custo pessoal e no que acontece intrapsiquicamente, para exibir emoções e afetos demandados pela ocupação e pela organização.

O ponto de convergência do trabalho emocional reside, então, no gerenciamento das expressões emocionais no trabalho. Embora seja um tópico de estudo muito discutido na sociologia, a ênfase recai sobre o indivíduo e no impacto de pressões externas sobre ele, advindas do mundo do trabalho e da ocupação. Por causa disso, as investigações na Psicologia Organizacional, internacionalmente, aumentam de forma substancial, principalmente, no setor de serviços, em que se encontra o teleatendimento, e onde há pressões maiores relacionadas a como agir. Assim, o estudo desloca-se da emoção como um processo natural de autorregulação emocional, e passa a fazer parte do trabalho. As investigações concentram-se

no fato de o contexto determinar quando e como expressar e sentir emoções, incluindo estudos sobre as regras de expressão emocional demandadas pela organização de trabalho.

Grandey (2000) defende que a produção científica nas duas áreas se complementa, devendo haver uma integração destes conhecimentos, minimizando as contradições, que criam dificuldades para pesquisas futuras. Em consonância com esta perspectiva, considera-se aqui que o trabalho emocional é um processo da regulação emocional.

Reiterando, concebe-se aqui que a regulação emocional é um importante processo da vida em sociedade, presente nas diferentes esferas do cotidiano (familiar, conjugal, escolar), que se refere ao gerenciamento dos estados afetivos para atender às múltiplas demandas da vida social. Ambos os fenômenos, trabalho e regulação emocional, portanto, são processos psicossociais de autogerenciamento. Mas o trabalho emocional envolve regulação de emoções no contexto ocupacional para garantir o êxito no desempenho das atividades e a manutenção do emprego (moeda de troca e fidelidade do cliente), ao passo que a regulação emocional, mais ampla, é realizada para atender às demandas da vida social. Em outras palavras, nem todo processo de regulação de emoções refere-se ao trabalho emocional, já que os processos de regulação emocional estão presentes em outros contextos, que não o de trabalho. (GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009) Ademais, Totterdell e Holman (2003) pontuam que nem toda regulação emocional no trabalho é feita a serviço do trabalho emocional, podendo ser realizada por motivos pessoais, uma vez que o objetivo da regulação emocional diz respeito a manter ou modificar emoção, não estando restrita às regras organizacionais e ocupacionais.

Em argumentação semelhante, Bolton (2005) ressalta o quanto o trabalho emocional, nas empresas, não pode ser compreendido a partir de sua simplificação em uma categoria de trabalho emocional única, denominada genericamente de trabalho emocional, pela qual se deixa de perceber suas nuances. Com efeito, a argumentação se baseia no fato de os atores serem capazes de gerenciar diferentes tipos de trabalho emocional de acordo com outras regras, que não se resumem às regras de expressão emocional controladas pela organização. Bolton (2005) acrescenta que, nos dias atuais, o conceito de trabalho emocional é utilizado por diferentes autores, com diversos significados, em muitos casos, distanciando-se bastante da ênfase original de Hochschild (1979, 1983) de concepção do fenômeno como uma moeda de troca no mercado de trabalho. Isto se evidencia no uso de terminologias variadas, por alguns autores (HOCHSCHILD, 1979, 1983; TSCHAN; ROCHAT; ZAPF, 2005; NEWMAN; GUY; MASTRACCI, 2007), para se referir ao mesmo fenômeno do trabalho emocional: *emotion work*, *emotional labor*, *emotion management*. Assim, a seguir, exploram-se estas diversas perspectivas de compreensão do fenômeno.



## 2. O trabalho emocional

Nas origens da problematização das interações sociais e suas nuances, encontra-se o sociólogo americano Goffman (1967, 1969, 1975), que realizou estudo detalhado a respeito do tema. A partir de seus estudos, nos quais Hochschild (1979, 1983), estudiosa do trabalho emocional, se baseia, pode-se perceber o quanto os afetos são fenômenos socialmente construídos nas interações e orientados por regras sociais. Goffman (1967) assevera que quando a autoimagem (no original: *face*) está sendo ameaçada, os atores sociais engajam-se em uma interação, de forma a salvar a imagem da outra pessoa ou de si (no original: *face-work*). O conceito de *face* é entendido como o valor social positivo de uma pessoa, ou seja, uma imagem de si delineada em termos de atributos socialmente aprovados. (GOFFMAN, 1967) Este conceito de *face-work* é precursor do conceito de trabalho emocional (*emotion work*), assim intitulado por Hochschild e explicitado mais adiante nesta subseção. A semelhança nas perspectivas alude à capacidade de gerenciar afetos (HOCHSCHILD, 1983) e de gerenciar *faces* (imagens). (GOFFMAN, 1967)

Outras contribuições para a pesquisa acerca do trabalho emocional podem ser encontradas também na literatura norte-americana sobre gerenciamento organizacional, na década de 1980.

A atenção começava a se direcionar para a inabilidade do funcionário em lidar com os afetos no trabalho e suas conseqüências, a baixa satisfação com o trabalho, bem como se iniciavam preocupações com fatores como ambigüidade e conflito de papéis, sistemas de controle mal definidos e constrangimentos. (MORRIS; FELDMAN, 1996; RAFAELI; SUTTON, 1991; ASHFORTH; HUMPHREY, 1993)

Aqueles que discutem o mundo do trabalho, constantemente comentam que, nos dias atuais, muitos trabalhos têm como requisito a capacidade de lidar com pessoas mais do que com a dimensão técnica do serviço. A exigência é de mais habilidades interpessoais e menos habilidades mecânicas e técnicas. O fato de os indivíduos agora interagirem mais com outros do que com máquinas é o ponto fundamental a respeito do trabalho na sociedade contemporânea. Logo, a maioria dos trabalhadores atuais lida, de alguma forma, com os estados afetivos de outras pessoas e com os seus próprios e, de certo modo, quase todos realizam trabalho emocional. Como resultado, os indivíduos despendem mais tempo se questionando: “[...] o que, nesta situação, eu devo sentir ou expressar?” (HOCHSCHILD, 1983)

Hoje, diante da crescente quantidade de estudos empíricos norte-americanos, europeus e australianos, nota-se o quanto os afetos já não são mais excluídos da literatura prescritiva de gerenciamento empresarial e, sobretudo, têm sido vistos como ferramentas muito valiosas. Existe pouca discordância quanto ao fato de os estudos dos afetos acrescentarem uma nova dimensão à compreensão da dinâmica organizacional. A ideia presente nas empresas de que o gerenciamento dos afetos é um importante elemento comercial impulsionou os estudos da temática e, assim, o conceito de *trabalho emocional* começa a se tornar comum no meio internacional e tem

recebido atenção crescente. (BOLTON, 2005; MONTGOMERY; PANAGOPOLOU, 2006)

Hochschild (1983) assinala que estados afetivos sempre foram gerenciados para corresponder a formas socialmente mais adequadas e aceitas, fazendo alusão ao conceito de regulação emocional (ver capítulo 1), embora não o denomine desta maneira. Segundo a autora, a vida privada deve sempre ter requerido o autogerenciamento de estados afetivos: um homem jovem enfurecido, tentando amenizar seu estado para não iniciar uma guerra; tentar modificar o estado afetivo para se passar por triste ou sentir de fato tristeza em um funeral. A vida cotidiana claramente requer das pessoas vivenciar um estado afetivo que não se está sentindo.

Quando se fala em seu uso no trabalho, de acordo com a autora, o fenômeno envolve novos aspectos, uma vez que o trabalho emocional passa a estar relacionado ao salário, assumindo valor de troca no mercado. Um dos aspectos mais críticos do trabalho emocional é que ele transfere o gerenciamento de emoções do âmbito privado para o público, ou seja, o consumidor/cliente e o empregador passam a gerenciar as expressões emocionais e os sentimentos do trabalhador, controlando padrões de conduta afetiva e emocional. (GONDIM, 2006)

Teorias recentes (GRANDEY, 2000; MORRIS; FELDMAN, 1996) e estudos empíricos (HOCHSCHILD, 1983; BOYLE, 2005) sugerem que o gerenciamento de emoções e expressões emocionais são importantes para o sucesso em inúmeros trabalhos e têm finalidades específicas. Os empregados podem engajar-se em trabalho emocional para influenciar as emoções de outros (colegas, clientes), de forma a favorecer o alcance de metas do trabalho (vender um produto, tomar decisões em grupo) e para os clientes se sentirem

bem em relação à interação de serviço. (GIBSON, 2006) Assim, a realização de trabalho emocional pode desempenhar um importante papel na influência de clientes a comprar produtos, tornarem-se leais à organização ou a falar com outros a respeito do serviço prestado. (HOCHSCHILD, 1983; RAFAELI; SUTTON, 1991) As comissárias de voo, dos estudos empíricos de Hochschild (1979, 1983), realizavam trabalho emocional para reduzir a ansiedade e o medo dos passageiros, sendo requeridas a expressar sempre afetos positivos. Desta forma, no trabalho emocional, os afetos podem ser utilizados como ferramentas de influência social. (OPENGARD, 2005)

Outros autores sustentam a ideia de Hochschild (1979, 1983) de que, atualmente, a emoção é vista como um recurso disponível para o gerenciamento. (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993; MORRIS; FELDMAN, 1996) O movimento atual não é mais na direção da proibição de experiências emocionais, como o foi, tradicionalmente, nas organizações de trabalho. A tendência é no sentido da prescrição, do gerenciamento dos afetos por parte da empresa, uma vez que os afetos não devem mais ser omitidos, mas utilizados como recursos para atender a demandas organizacionais, gerando vantagem competitiva. A sobrevivência de uma empresa no atual mercado, competitivo e volátil, depende, em grande medida, da disponibilidade dos seus funcionários em desenvolver diversas habilidades, dentre elas as emocionais, para oferecer serviços de qualidade. Lidar com frustrações, controlar emoções e relacionar-se bem com outras pessoas fazem a diferença no mundo do trabalho. Neste contexto, o uso de controles normativos e a introdução de técnicas de vigilância para a consecução bem-sucedida destes objetivos são constantes. (BOLTON, 2005; GOLEMAN, 1995)

Hochschild (1983) pondera que sempre existiram serviços em que o trabalhador tem contato com o público, mas o que é novo nisto são as construções sociais, as diversas exigências para o trabalhador, dentre elas a de que realize trabalho emocional, no intuito de oferecer serviços de melhor qualidade e mais competitivos. A novidade está na forma como é organizado e administrado o trabalho emocional na grande maioria das empresas. Algumas destas têm desenvolvido sofisticados treinamentos em técnicas de trabalho emocional, em que se sugere como imaginar e como sentir, deixando claros os estados afetivos esperados de seus funcionários e demandando o que querem que seus funcionários sintam ou expressem. Na área comercial, esta utilização pode fazer o estado afetivo do indivíduo caracterizar-se como um recurso para fazer dinheiro, ideia central na concepção de trabalho emocional de Hochschild (1979, 1983) e apoiada por outros autores, como Fineman (2001b), que acredita que o trabalho emocional pode ser uma obrigação opressiva. A expressão de emoção, antes uma decisão pessoal, tornou-se uma moeda de troca, com padrões e regras ditando como e quando as emoções devem ser expressas. (MORRIS; FELDMAN, 1996)

Especialmente no setor de serviços, em que as interações face a face ou por telefone, com clientes, são frequentes ou ocorrem em toda a jornada laboral, muitos empregados devem expressar estados afetivos apropriados, como um requisito importante no andamento de seus trabalhos, para manter relações positivas com os clientes. Wharton (1993) defende que o trabalho emocional tende a ser mais oneroso em atividades com baixa autonomia e em alguns papéis de fronteira, em que as pessoas representam suas companhias para estranhos. Por isso, tem sido descrito e investigado principalmente neste setor. Assim, o trabalho emocional passa a ser

uma das necessidades do trabalho diário, principalmente porque estes trabalhadores representam a empresa para os clientes. (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993; HOCHSCHILD, 1983) Newman, Guy e Mastracci (2007) afirmam que sua pesquisa em instituições públicas deixa claro que o trabalho emocional é central em interações de serviço e é, de fato, um trabalho real.

A Universidade do Hambúrguer, da McDonald's, instrui seus gerentes a se assegurarem de que sejam exibidos, pelo pessoal do balcão, sinceridade, entusiasmo, confiança e senso de humor. (BOAS; CHAIN, 1976 apud FINEMAN, 2001a) A Walt Disney World orienta seus novos empregados sobre os modos como devem apresentar-se:

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

Assim, o estilo interativo torna-se despojado de sua improvisação costumeira, em que há roteiros para todas as ocasiões. Fineman (2001a) afirma que o entusiasmo radiante e o sorriso sempre presente são de praxe na Walt Disney World, local em que a emoção é concebida como um recurso que a companhia necessita para conseguir que o trabalho seja realizado com qualidade.

Paramédicos (Boyle, 2005), caixas de supermercado (RAFAELI, 1989; RAFAELI; SUTTON, 1987), operadores de central de teletendimento (GREBNER et al., 2003; TOTTERDELL; HOLMAN, 2003; ZAPF et al., 2003), cobradores de dívidas (RAFAELI; SUTTON, 1991) e policiais (DRODGE; MURPHY,

2002, MORRIS; FELDMAN, 1997) são alguns trabalhadores foco de investigações na área. Newman e Mastracci (2007) asseguram que policiais, trabalhadores da área social, enfermeiros de ambulância, conciliadores, guardas carcerários, recepcionistas, enfermeiros, caixas, professores, terapeutas, investigadores, juizes, trabalhadores da área de saúde e advogados engajam-se em trabalho emocional todos os dias. Fineman (2001b) acredita que as imagens apresentadas por estes profissionais fazem parte da mística profissional com a qual os clientes são coniventes. Se a máscara cai, a relação profissional é ameaçada, como no caso do médico que se descontrola na frente de um paciente, da enfermeira que grita com um paciente nervoso, do advogado que se identifica demais com um cliente, ou do banqueiro que parece demasiado fútil.

Apesar de que a maioria dos trabalhadores supramencionados deva agir com gentileza, cada ocupação revela sua peculiaridade. Advogados, conciliadores e investigadores não podem demonstrar choque ou aflição quando um cliente se reporta a abusos, negligência ou riscos. Em outro extremo, encontram-se policiais e guardas carcerários, cujos trabalhos requerem que ajam de forma truculenta e que se engajem em discussões verbais, parecendo mais severos do que de fato são. Dos paramédicos, espera-se que demonstrem emoções positivas para os pacientes (compaixão, empatia, autocontrole, paciência e alegria) e há expectativas de que não expressem emoções como aflição, remorso e tristeza. (BOYLE, 2005)

Rafaeli e Sutton (1991) explicitam que um policial terá maximizadas as suas chances de ser bem-sucedido em um interrogatório se exhibir inicialmente afetos negativos para só depois manifestar afetos positivos. Nesta situação, a pessoa, geralmente, encontra-se acuada e aguarda expressões negativas por parte do

policial. Entretanto, se além delas, ele exhibe afetos positivos, estes últimos serão superdimensionados pelo interrogado, levando-o a uma atitude favorável à cooperação. Policiais são socializados no sentido de não demonstrar emoções com valorização extrema, e é destacada a racionalidade. Os ideais de neutralidade, objetividade e imparcialidade são vistos como antecedentes necessários para o profissionalismo na instituição policial. A prescrição emocional no trabalho policial é tacitamente entendida de forma a se manter a calma e a não afetividade. Existe a presunção de que o pensamento racional pode existir em um estado puro, destituído de conteúdo emocional, o que é altamente valorizado no trabalho policial, em que a frase “somente conte-me os fatos” salienta a pretensão de os fatos serem separados de conteúdos emocionais. (DRODGE; MURPHY, 2002; GONDIM, 2006)

Por outro lado, um cobrador de dívidas terá maior probabilidade de êxito, se manifestar primeiro os afetos positivos, para estimular a interação com o devedor e, em seguida, os afetos negativos, com vistas à intimidação. O cobrador precisa inicialmente estabelecer uma relação amistosa com o devedor, postergando a expressão de raiva para o momento em que a intenção for a de gerar ansiedade no devedor, fazendo-o querer escapar dela por meio da quitação da dívida. (GONDIM, 2006)

Atendimentos de emergência em saúde requerem que o trabalhador consiga lidar diretamente com clientes em momentos de crise, os quais são emocionalmente intensos, do mesmo modo que algumas áreas de teleatendimento, como as que recebem chamadas de clientes que tiveram cartão bancário clonado. É preciso demonstrar competência e expressar sensibilidade para acalmar o cliente/paciente. A seguir, é apresentada a fala de um

trabalhador de atendimento a emergências, em que se percebe a realização de trabalho emocional, em termos de empatia, supressão e gerenciamento emocional:

Às vezes, é apavorante para a gente porque não podemos ajudar, mas colocamo-nos no lugar do outro. Você não quer que ele saiba que está assustado também [...] Você não tem nenhuma escolha, além de tentar ficar calmo. (NEWMAN et al., 2007, p. 27, tradução nossa)<sup>2</sup>

Hochschild (1979, 1983) relacionou as ideias de trabalho e afeto, reconhecendo que os atores sociais são capazes de desempenhar trabalho emocional, que pode ser utilizado de forma vital para o processo de trabalho capitalista. Para ela, o conceito de trabalho emocional enfatiza o quanto as organizações buscam regular os afetos dos funcionários, gerenciando-os. Por causa de suas descobertas, são poucos os estudos nos últimos vinte anos que se referem a afetos e organizações e não fazem menção às suas publicações, utilizando-as como ponto de referência. (BOLTON, 2005)

Hochschild (1979, 1983) define trabalho emocional como sendo o ato de tentar modificar em intensidade ou qualidade uma emoção para atender às regras organizacionais e ocupacionais. Ainda segundo Hochschild (1979, 1983), trabalho emocional refere-se ao esforço — o ato de tentar — e não à consequência, que pode ser ou não bem-sucedida. Em outras palavras, ela concebe que o trabalho emocional é realizado mesmo quando o resultado almejado, a exemplo da realização de uma venda, não é bem-sucedido.

---

<sup>2</sup> Sometimes it is terrifying to us because you can't help but put yourself in those positions. You don't want them to know you are scared too [...] You don't have any choice but to try to stay calm. (NEWMAN et al., 2007, p. 27)

Ademais, Hochschild (1979, 1983) não considera trabalho emocional como sinônimo de controle emocional, nem de supressão do estado afetivo. O conceito é mais abrangente, referindo-se também ao ato de *evocar* ou *modelar* um estado emocional em si ou no outro. Estas são duas formas de realizar trabalho emocional, em que se utilizam recursos cognitivos, nos quais *evocação* faz menção ao foco cognitivo em um estado afetivo desejado, que está inicialmente ausente, e *supressão* alude ao foco cognitivo no estado afetivo indesejado, que está inicialmente presente. A autora acrescenta que o trabalho emocional acontece quando os estados afetivos do indivíduo não correspondem à situação, ocorrendo dissonância emocional porque deveria haver uma certa consistência entre a situação, as regras a ela convencionadas e o estado afetivo. Portanto, a autora argumentou que realizar trabalho emocional era uma forma de reduzir o estado emocional de dissonância e também podia resultar em um sentimento de realização, se o desempenho tiver sido efetivo.

Para que se realize trabalho emocional, quando os estados demandados e os sentidos não são congruentes, entra em cena a dissonância emocional entre o que se sente e o que deve ser expresso. Dissonância emocional é um conceito clássico da Psicologia Social e diz respeito a uma incoerência entre o estado afetivo e o que a pessoa deve ou deseja sentir, gerando uma sensação de desconforto, que, comumente, estimula o indivíduo a se esforçar para modificar um estado afetivo. O esforço empregado pelo indivíduo na realização de trabalho emocional aumenta à proporção que cresce a dissonância entre o que ele efetivamente sente e o que é esperado que sinta e expresse. (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993; GONDIM, 2006) A dissonância pode implicar suprimir afetos positivos, negativos,

ou ambos, se a requisição for de expressar neutralidade, como acontece quando um médico vai dar notícia de uma doença séria a seu paciente. O conceito de dissonância é utilizado para descrever interações em que uma pessoa expressa o afeto determinado pela regra de expressão emocional, mas não sente o afeto prescrito.

Por outro lado, quando ocorre discrepância entre a regra de expressão emocional e o afeto sentido e o trabalhador expressa o afeto que realmente está sentindo, em detrimento do prescrito, este fenômeno chama-se, no original, *deviance* (desvio emocional). (RAFAELI; SUTTON, 1987) O desvio emocional tem sido descrito, predominantemente, como a expressão de afetos negativos quando há requisição de se expressar afetos positivos ou neutralidade. No entanto, outras formas de desvio emocional podem ocorrer, por exemplo, quando se expressam afetos positivos em momentos em que é prescrita a neutralidade. (TSCHAN; ROCHAT; ZAPF, 2005) Não obstante, estes últimos autores asseguram que se um afeto negativo é expresso no lugar de um afeto esperado, positivo ou neutro, isto tende a ser mais disruptivo para a interação do que se um positivo é demonstrado no lugar de um negativo ou neutro. Tschan, Rochat e Zapf (2005) asseveram que o desvio emocional diz respeito à violação das regras de expressão emocional, quando se expressa a emoção sentida. Acreditam que a dissonância ocorre mais em interações com clientes, enquanto o desvio emocional ocorre mais em interações com colegas. Assim, os estudos sobre desvio emocional sugerem que o trabalho emocional não é somente importante em interações com clientes, mas também naquelas com colegas. Um incidente que ilustra o desvio emocional é apresentado a seguir:

Um jovem executivo disse à comissária de bordo, ‘por que você não está sorrindo?’ ela colocou sua bandeja no carrinho e respondeu ‘eu lhe digo por quê. Você sorri primeiro, então, eu sorrio’. O executivo sorriu para ela. ‘Muito bem’, ela respondeu. ‘Agora congele este sorriso e o segure por quinze horas’. (HOCHSCHILD, 1983, p. 127)

Por outro lado, o desvio emocional é tolerado em alguns casos, como relatado na literatura a respeito de paramédicos, em que a morte de uma criança é provavelmente uma das poucas situações em que uma forte reação emocional para o caso é legitimada. (BOYLE, 2005)

Ashforth e Humphrey (1993) definem trabalho emocional como o ato de expressar estados afetivos socialmente esperados das pessoas em suas interações no trabalho. Embora baseada na concepção de Hochschild (1979, 1983), esta definição é diferente por focar mais no comportamento do que na intenção, na tentativa. Ashforth e Humphrey (1993) justificam esta concepção ao argumentarem que o indivíduo pode manifestar um estado afetivo consonante com as regras de expressão, estado este que ocorre naturalmente, sem necessitar modificá-lo porque já o vivencia no momento. Ashforth e Humphrey (1993) postularam que a definição de Hochschild (1979, 1983) faz alusão somente aos momentos em que há incongruência entre o que se sente e o que é esperado sentir.

Morris e Feldman (1996) definem trabalho emocional como o esforço, o planejamento e o controle necessários para expressar a emoção desejada durante a interação. Especificam quatro componentes do trabalho emocional: (a) a frequência das interações; (b) a intensidade e duração da interação; (c) a variedade das emoções

requeridas; e (d) a dissonância emocional. Enfatizam ainda que as emoções são expressas e parcialmente determinadas pelo ambiente social.

Grandey (2000) critica a concepção de Morris e Feldman (1996), por acreditar que as quatro dimensões de trabalho emocional propostas por estes autores não esgotam a definição do conceito, pois deixam de avaliar outros fatores envolvidos. Grandey (2000) considera o trabalho emocional como o processo de gerenciar a experiência e a expressão de sentimentos para manter ou alcançar metas organizacionais. Diefendorff e Gosserand (2003) asseveram que o trabalho emocional é um processo no qual a percepção das expressões emocionais, bem como de regras de expressão emocional são continuamente comparadas. Neste caso, se for detectada uma discrepância entre as expressões emocionais e tais regras, os indivíduos podem engajar-se no uso de estratégias de autogerenciamento para reduzi-la.

Para Newman, Guy e Mastracci (2007), que realizaram estudos no serviço público, o trabalho emocional é um componente da relação dinâmica entre duas pessoas: trabalhador e cidadão ou entre trabalhadores. Para eles, o conceito de trabalho emocional, mesmo sendo claramente distinto do trabalho físico, compartilha similaridades com este, uma vez que ambos requerem habilidade, experiência e são sujeitos a controle externo.

Segundo James (1989), trabalho emocional é realizado quando se tem que lidar com os estados afetivos de outras pessoas. Ao definir desta forma, o autor enfatiza a posição central do trabalho emocional como um processo eminentemente social. Segundo o autor, o trabalho emocional, para ser realizado, demanda flexibilidade, uma vez que o indivíduo tem que estar atento às necessidades do outro com quem

interage, interpretando-as de acordo com as circunstâncias, de forma que não é um trabalho facilmente passível de rotina. É preciso estar disposto a responder de forma pessoal a estas necessidades, sabendo discernir o que é de interesse do indivíduo e do grupo do qual faz parte e, ainda, na maioria das ocupações, dar conta das inúmeras outras responsabilidades do trabalho. Devido a estas características do trabalho emocional, James (1989) considera que ele demanda tempo de aprendizagem, além de ser árduo e de difícil execução. Ademais, o autor utiliza o conceito de trabalho emocional tanto para serviços de assistência, tais quais enfermeiros, bem como para trabalhadoras do lar – esposas que realizam trabalho doméstico não remunerado, o que, segundo ele, significa utilizar o conceito de forma mais abrangente do que Hochschild (1979, 1983), já que, assim concebido, ele não se vincula necessariamente ao ganho financeiro.

Conforme Hochschild (1983), o trabalho emocional tem três características básicas: a) ocorre em interações face a face ou por telefone (*voice-to-voice*) entre funcionário-cliente; b) é realizado, na forma de autogerenciamento, para influenciar os estados afetivos, as atitudes e os comportamentos do outro (heterogerenciamento); e c) a expressão dos estados afetivos tem que seguir certas regras. Acrescenta que muitos trabalhos permitem ao empregador, por meio de treinamento e supervisão, exercer controle sobre as atividades emocionais dos trabalhadores. Ademais, o trabalho emocional, geralmente, é uma tarefa secundária que auxilia a realização de uma outra, primária, a qual representa o objetivo principal do trabalho formal de um indivíduo, como a efetivação de uma venda. Ou seja, Hochschild (1983) afirma que o trabalho emocional desempenhado pelo funcionário é um complemento das suas atividades laborais.

Trabalho emocional requer a execução rápida de: 1) senso emocional, que significa detectar o estado afetivo do outro e utilizar essa informação para formatar as alternativas em termos de como responder; 2) analisar o próprio estado afetivo e compará-lo com o do outro; 3) julgar como as alternativas de respostas afetarão o outro, escolhendo-se, então, a melhor alternativa; e 4) comportar-se de forma a suprimir ou expressar uma emoção no intuito de eliciar uma resposta desejada no outro. Em suma, interações de serviço requerem do trabalhador senso para utilizar o tom de voz correto, expressar um sentimento e determinar se, quando e como agir de acordo com a análise feita. (NEWMAN; GUY; MASTRACCI, 2007)

Bolton (2005) acredita que a grande contribuição de Hochschild (1979, 1983) reside na ênfase dada ao gerenciamento de afetos como um trabalho árduo e na compreensão de que, da mesma forma que os trabalhadores tornam-se alienados com seu trabalho físico, também podem se tornar alienados em função do trabalho emocional. No entanto, critica Hochschild (1979, 1983), por não tornar explícito o fato de que nem todo trabalho emocional é necessariamente realizado para atingir metas estratégicas da organização, podendo ser feito para atender demandas ocupacionais ou do próprio trabalhador. Bolton (2005) sustenta ainda que a expressão de emoções é controlada tanto pelos empregados quanto por seus superiores, porém, de formas distintas, o que torna os funcionários sujeitos ativos no processo de expressão de afetos. Porém, essa influência não ocorre pacificamente, pois as pessoas são participantes ativas e, por conseguinte, também influenciam os grupos de trabalho e os estilos adotados pelos gestores.

Mas, não resta dúvida que esta é uma ‘equação’ desequilibrada. Muitos se encontram em posições

mais vantajosas do que outros, tendo maior poder de influência social, uns tantos se percebem mais à vontade do que os demais jogando, mas todos estamos presos às armadilhas de viver em um mundo inexoravelmente civilizado, que a despeito das ‘determinações’ biológicas e neurofisiológicas da espécie humana que garantem a sua sobrevivência, normaliza regras de sentir, expressar e atribuir. (GONDIM, 2006, p. 17)

As pessoas tendem, portanto, a resistir, fazendo com que o processo tenha de ser remanejado para incluir suas necessidades e reivindicações. (GONDIM, 2008) Desta maneira, esta interpretação não se limita a uma visão ingênua de pressão emocional somente na organização, nem perde de vista as possibilidades de reações emocionais dos empregados, como sujeitos também ativos nas relações de trabalho, embora em posição mais frágil e de risco perante o empregador.

Boyle (2005) considera que o trabalho emocional diz respeito ao processo de expressão, sentimento e troca, que ocorre entre prestadores de serviços e clientes/consumidores e que não se finda no ambiente de trabalho. Com relação às facetas constantemente relegadas nos estudos de trabalho emocional, Boyle (2005) evidencia que o fenômeno é um processo que acontece em três situações diferenciadas: *onstage*, *backstage* e *offstage*. A dimensão de *onstage* delimita o trabalho emocional sendo desempenhado no ambiente laboral para clientes, enquanto a dimensão de *backstage* é aquela na qual a interação com colegas acontece e em que o processo de trabalho emocional ocorre também com frequência. Por outro lado, regiões de *offstage* são localizadas fora do ambiente físico da organização.

Diferenciar emoções organizacionais em situações de *onstage*, de *backstage* e de *offstage* ajuda a entender melhor o trabalho emocional. Alguns autores, como Boyle (2005) e Tschan, Rochat e Zapf (2005), enfatizam a importância do papel do suporte social *offstage* e *backstage*. Na ocupação estudada por Boyle (2005), a de paramédicos, *backstage regions* referem-se a estações e postos de gasolina. Em outras ocupações, correspondem a qualquer lugar em que o trabalhador não esteja trabalhando de fato (*onstage*) e envolvido emocionalmente com o público, representando áreas de suporte social entre colegas ou por parte dos supervisores: sala de café, carros policiais, corredores e estacionamentos. Gondim e Borges-Andrade (2009) afirmam ter encontrado na literatura estudos que concluem que o suporte de supervisores e de colegas cria um clima favorável de trabalho que os habilita a lidar melhor emocionalmente com as situações de estresse.

Hochschild (1983) afirma que, se for observada a cabina de uma aeronave, este é o lugar onde os comissários de bordo podem deixar cair sua máscara pública, se assim o desejarem. Em voz baixa, por meio de expressões faciais, eles podem revelar entre si alguns de seus sentimentos sobre as relações com os passageiros e com a gerência. Esses tipos de atos compensatórios, algumas vezes catárticos, são permitidos na sala dos professores das escolas, atrás da porta da cozinha do restaurante, no interior de um carro policial, na sala de visitas do médico e assim por diante. Corredores, estacionamentos de automóveis da empresa, áreas de entrada e banheiros são lugares onde confidências são trocadas, estâncias formais são esquecidas, sentimentos são expressos autenticamente, persuasão é exercida e camaradagens antigas reforçadas. Estes momentos podem ser simbolicamente muito importantes, pois são formas de expressar

sentimentos de injustiça e de descontentamento. (FINEMAN, 2001b) O trabalho emocional em situações de *backstage* envolve uma série de práticas, incluindo contar histórias e o uso de humor negro.

De acordo com Francis (1994 apud BOYLE, 2005), a utilização do humor como uma forma de gerenciar a emoção envolve uma performance cultural sofisticada, que fortalece e restaura sentimentos normativos. O autor também salienta que o humor é utilizado como um artifício integrativo que efetivamente reduz ou redefine uma ameaça externa. Este processo, geralmente, ocorre à custa de alguém ou de algumas pessoas. No caso de longas viagens de áreas rurais para hospitais metropolitanos e vice-versa, o humor é uma das muitas estratégias que os paramédicos utilizam para acalmar pacientes irritados. No entanto, um paramédico, participante do estudo de Boyle (2005), esclarece que com uma pessoa do campo sendo transportada para uma cidade, isto pode ser extremamente difícil devido ao longo tempo de viagem.

Ademais, muitos participantes paramédicos do estudo de Boyle (2005) se referiram à importância do suporte social fora das dependências do ambiente laboral (*offstage*) para conseguirem lidar com o trabalho, mencionando, principalmente, o apoio das esposas como chave para suportá-lo. Boyle (2005) considera que esta proteção sociofamiliar em relação aos momentos desagradáveis e repulsivos é, na verdade, uma extensão da jornada laboral, uma faceta do trabalho emocional e representa uma quantidade substancial deste processo, uma vez que os paramédicos têm que esperar até chegar em casa para lidar com a emoção e receber suporte, o que indica falta de reconhecimento do processo de trabalho emocional como, de fato, um trabalho. Neste sentido, o suporte emocional é visto, pela organização, como algo que deve ser feito fora do ambiente laboral,

portanto, não sendo de sua responsabilidade. A autora acrescenta que todos os paramédicos participantes do estudo realizavam trabalho emocional e o grau de realização bem-sucedida variava de acordo com a experiência, o grau de suporte social e a habilidade para lidar com as demandas e regras de expressão emocional da organização. Assim, o processo de trabalho emocional ocorre antes, durante e após uma prestação de serviço e envolve um número de estratégias que capacitam o empregado a manter determinado estado emocional. (BOYLE, 2005)

Definição	Fonte
Ato de tentar modificar em intensidade ou qualidade uma emoção para atender às regras organizacionais e ocupacionais.	Hochschild (1979,1983)
Processo eminentemente social, realizado quando se tem que lidar com os estados afetivos de outras pessoas.	James (1989)
Ato de expressar estados afetivos socialmente esperados das pessoas em suas interações no trabalho.	Ashforth e Humphrey (1993)
Esforço, planejamento e controle necessários para expressar a emoção desejada durante a interação interpessoal.	Morris e Feldman (1996)
Processo de gerenciar a experiência e a expressão de sentimentos para manter ou alcançar metas organizacionais.	Grandey (2000)
Processo de expressão, sentimento e troca que ocorre entre prestadores de serviços e clientes/consumidores.	Boyle (2005)
Expressão de afeto inautêntico que é definido e controlado para cumprir normas e regras organizacionais.	Miller, Considine e Garner (2007)

Quadro 3: Definições de Trabalho Emocional

Nota-se, então, que tem havido um interesse considerável em refinar e desenvolver o conceito de trabalho emocional, o qual é aqui

concebido como o manejo de um estado afetivo ou de sua expressão, por meio do autogerenciamento, para atender às regras de expressão emocional da organização e da ocupação. Tem uma parte intrínseca, de experiência subjetiva, e uma parte passível de observação e controle externos, que são as expressões emocionais.

É válido esclarecer que, de forma convergente à opinião de Bolton (2005), não se considera aqui que o trabalho emocional seja realizado, necessariamente, para atender a objetivos organizacionais, uma vez que não há garantias de que sua realização desencadeará um resultado positivo. Acredita-se que o trabalho emocional favorece o alcance de objetivos organizacionais, como efetivar uma venda ou manter a fidelidade do cliente, mas não é condição suficiente para fazê-lo. Neste sentido, preferiu-se concebê-lo como sendo realizado para atender a demandas ocupacionais e organizacionais, em vez de considerá-lo como realizado somente para atingir objetivos organizacionais, estritamente financeiros, como na asserção de Hochschild (1979, 1983) Isto se justifica, em alguns casos, porque é realizado por iniciativa do próprio trabalhador, como explicitado anteriormente (BOLTON, 2005), para atender a demandas ocupacionais, que são menos relacionadas a ganhos financeiros diretos do que as demandas organizacionais. Além disso, a perspectiva de Hochschild (1979, 1983) privilegia a *tentativa* de realização do trabalho emocional, o que torna o fenômeno mais difícil de ser apreendido em pesquisas empíricas *ex post facto*.

Embora sociológica, a perspectiva de Hochschild (1979, 1983) valoriza mais o estudo da experiência subjetiva do que a investigação de variáveis sociais. Estas, entretanto, mostram-se muito importantes para a compreensão do tema, o qual tem relevantes facetas contextuais que influenciam o trabalho emocional dos empregados, como a

cultura de socialização da empresa, as regras de expressão emocional requeridas pela mesma, influências de pares, e expectativas de clientes. (OPENGARD, 2005)

## Possíveis consequências para o trabalhador

Na revisão de literatura sobre a temática, foram encontradas muitas investigações e especulações a respeito das consequências do trabalho emocional. Apesar de ser requerido no contexto laboral por causa de seus efeitos positivos para a organização, muitos autores identificaram consequências desfavoráveis para aqueles que têm que desempenhá-lo. (TSCHAN; ROCHAT; ZAPF, 2005) Entretanto, alguns autores defendem também a possibilidade de consequências positivas para o trabalhador. Tais posições engendram pontos de vista diversos — e, por vezes, antagônicos — sobre os impactos do trabalho emocional nos trabalhadores, demonstrando que as discussões sobre a temática ainda estão em processo de amadurecimento e propiciam terreno fértil para debates e a realização de mais estudos teóricos e empíricos.

As consequências do trabalho emocional têm sido interpretadas, em suma, a partir de quatro perspectivas: (a) a que acredita ser o trabalho emocional benéfico para o indivíduo; (b) a que o considera benéfico somente para a empresa; (c) a que defende ser maléfica para o trabalhador; e (d) a que pondera as variáveis envolvidas no fenômeno, considerando que podem surgir consequências positivas, como também negativas para o trabalhador. A seguir, são apresentadas interpretações e conclusões de diversos autores. É notório, entretanto, o predomínio de discussões e de preocupações com as consequências negativas do trabalho emocional, como é possível perceber diante da quantidade de estudos encontrados na literatura da área, a seguir mencionados.

Hochschild (1983) defende que o trabalho emocional é apenas potencialmente bom, uma vez que nenhum cliente quer lidar com uma garçonete mal-humorada, um caixa bancário desagradável ou uma comissária que evita contato visual para se esquivar de um pedido. A autora acredita que o trabalho emocional é imposto pela organização para o benefício dela, sendo pago para ser realizado e, portanto, segundo esta concepção, o trabalho emocional, frequentemente, não é benéfico para o trabalhador. Ademais, em seu estudo com comissárias de voo, Hochschild (1979, 1983) enfatiza que, como consequência da realização constante e contínua de trabalho emocional, estas podiam também passar a não reconhecer seus próprios afetos — uma forma de alienação e de confusão acerca de suas identidades — porque estavam frequentemente mascarando-os. Rafaeli e Sutton (1991), em consonância com as premissas de Hochschild (1979, 1983), defendem que investigadores têm que falsear emoções e isto pode conduzir à confusão de papel e a uma inabilidade para identificar e vivenciar suas próprias emoções. Neste caso, considera-se que as emoções tornam-se meras performances públicas. (DRODGE; MURPHY, 2002)

Também seguindo a linha argumentativa de Hochschild (1979, 1983), Fineman (2001b) afirma que o processo de trabalho emocional é um claro e poderoso esforço de controlar a forma como os empregados apresentam-se emocionalmente para fins comerciais. Segundo o último autor, parece uma nova forma de exploração e de alienação, especialmente porque muitos trabalhadores que têm que realizar trabalho emocional ocupam posições hierarquicamente inferiores na organização, dificilmente escapando das exigências. Ademais, questiona a responsabilidade da organização em relação às indesejáveis possíveis consequências oriundas do rígido controle sobre as expressões emocionais.

De forma semelhante, Newman, Guy e Mastracci (2007) questionam também aspectos organizacionais em relação à descrição de cargos, que, segundo eles, aborda as responsabilidades formais do trabalho, mas falha em delimitar as habilidades emocionais que serão requeridas, pois demonstram que a descrição de cargos abrange somente as tarefas cognitivas requeridas no trabalho. Os autores afirmam que as explicações acerca das requisições emocionais são relegadas às comunicações informais, mesmo quando se sabe que empregados sensíveis e habilidosos no aspecto relacional ajudam a humanizar os serviços prestados. Na opinião dos autores, a partir de um ponto de vista institucional, descrições de cargo ignoram a componente do trabalho emocional e, portanto, falham em esboçar uma análise compreensiva deste, uma vez que estas descrições abrangem somente uma parte de sua estrutura.

Boyle (2005) também propõe que a resposta organizacional para este aspecto no trabalho do empregado influencia significativamente tanto a qualidade do serviço, quanto a saúde emocional. Sobre isto, Grandey (2000) argumentou ainda que uma maior autonomia em relação ao próprio trabalho, ao papel ou ao suporte social de supervisores ou colegas pode afetar o nível e o tipo de trabalho emocional em que os empregados se engajam. Neste sentido, Fineman (2001b) defende a necessidade de os psicólogos sociais e sociólogos tornarem o trabalho emocional mais visível. Argumenta também que, atualmente, os afetos dos empregados têm sido modelados por forças de mercado de forma intensa e questiona se o ajuste a este modelo é satisfatório para eles. O último autor infere que talvez os cientistas sociais possam tolerar esta situação ou possam também assumir uma postura mais proativa em relação ao fato de o afeto ser uma das variáveis na economia de mercado.

Ao estudar a ocupação de paramédicos, Boyle (2005) percebeu que a pressão constante para estar emocionalmente bem durante todo o expediente tem seu custo e muitos paramédicos revelaram ser necessário três dias para se restabelecerem física e emocionalmente. Um participante descreveu como estar sempre bem durante longos períodos de tempo tem um custo emocional, mesmo fora do local de trabalho (*off-stage*):

[...] Quando chego em casa, só quero descansar [...] Mas todo mundo quer companhia [em casa] e acho difícil de lidar com isso algumas vezes. É difícil pra eles entenderem e não é culpa deles. (BOYLE, 2005, p. 57, tradução nossa)<sup>3</sup>

Alguns autores (BOYLE, 2005; BROTHERIDGE; GRANDEY, 2002; FINEMAN, 2001b; GRANDEY, 2000; MONTGOMERY; PANAGOPOLOU, 2005; MORRIS; FELDMAN, 1996) sustentam que as demandas e as regras de expressão emocional geram estresse porque criam a necessidade de gerenciar estados emocionais para alcançar as metas organizacionais. Nesta perspectiva, considera-se que quando o trabalho emocional torna-se institucionalizado, com normas deliberadas, com a finalidade de atender objetivos organizacionais, a tensão entre emoções sentidas e simuladas pode acarretar consequências negativas. (DRODGE; MURPHY, 2002) Ben-Zur e Yagil (2005) apontam que comportamentos de intimidação e de humilhação, em que o trabalhador deve responder realizando trabalho emocional, têm potencial para ocasionar estresse, atitudes negativas e redução da produtividade. Nesta linha argumentativa,

---

<sup>3</sup> When I get home, I just want to veg out [...] But everyone else wants company [at home] and I find that hard to cope with at times. It's hard for them to understand, and it's not their fault. (BOYLE, 2005, p. 57)

confere-se a fala de uma pessoa que divide sua jornada laboral em uma loja de equipamentos esportivos e em um restaurante:

Alguns dias, eu simplesmente não posso fazer. É demais sorrir e colocar uma fisionomia falsa. Em alguns momentos, eu fico realmente cansado ou entediado ou irritado com o mundo para conseguir fingir alegria, mas meus trabalhos requerem que eu finja que esteja realmente alegre todo momento. (PINDER, 1998, p. 111 apud FINEMAN, 2001b)

Montgomery e Panagopolou (2005) levantam discussão a respeito do trabalho emocional como uma possível interferência do trabalho na família, que é experimentada quando o desempenho de papéis no trabalho e na família são incompatíveis, de forma que a participação em um papel torna difícil o engajamento no outro. De acordo com estes autores, a interferência do trabalho na família é maior quando o trabalho e a família requerem altos níveis de gerenciamento emocional e são regidos por regras de expressão emocional diferentes.

Muitos estudos evidenciaram que a inibição de emoções está associada ao crescimento de efeitos psicológicos que, quando se tornam crônicos, podem incidir adversamente na saúde e bem-estar. (GRANDEY, 2000; GROSS; LEVENSON, 1997) Assim, a supressão de hostilidade e de raiva tem sido relacionada à hipertensão e a doenças coronarianas. Outras evidências empíricas têm relacionado a inibição de emoções à progressão do câncer (GROSS, 1998) e à redução da função imunológica (GRANDEY, 2000), e relacionam o trabalho emocional ao aumento de atividades do sistema nervoso autônomo. (GROSS, 1998) Em suma, outros pesquisadores apontam que o apelo para expressar emoções positivas e esconder

as negativas está relacionado a sintomas físicos. (MONTGOMERY; PANAGOPOLU, 2005; ZAPF et al., 1999) Ademais, os resultados do estudo de Rochat (2004 apud TSCHAN; ROCHAT; ZAPF, 2005) indicam que requisições de trabalho emocional, dissonância e desvio são associados a baixos indicadores de bem-estar, independente de a interação ser com colega ou com cliente.

No caso do desvio emocional, não expressar os afetos requeridos, mas o afeto sentido, pode ser percebido como uma violação às regras de expressão emocional e pode contribuir para a ocorrência de reações desagradáveis. (RAFAELI; SUTTON, 1987) Isto é especialmente verdadeiro se o afeto sentido e expressado é negativo. Ademais, o empregado que desvia pode ser punido pela organização ou pelos clientes. Uma vendedora que responde secamente a um cliente pode vender menos e uma garçonete pouco amistosa pode receber menos gorjetas. Além disso, o desvio pode ser visto como desagradável e, se não é voluntário, pode-se experimentar falta de autocontrole e, por conseguinte, ser prejudicial à autoestima. Alguns autores argumentam que o desvio pode ser positivo no sentido de estar relacionado a regras de expressão menos estritas e a um maior controle sobre a situação. (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993) No entanto, Tschan, Rochat e Zapf (2005) defendem que, em virtude de a percepção de controle durante uma interação estar relacionada a bem-estar, deixar afetos negativos predominarem não resulta em bem-estar para o trabalhador. Tschan et al. (2005) salientam que, embora os efeitos negativos do desvio emocional tenham sido postulados (RAFAELI; SUTTON, 1987), estes efeitos não foram estudados empiricamente. Ademais, especificamente, Grandey (2000) defendeu que eventos afetivos de clientes poderiam ter mais impacto na regulação emocional do que aqueles das interações com colegas.

A consequência psicológica negativa mais amplamente mencionada pelos pesquisadores é a Síndrome de Burnout. A Síndrome de Burnout abrange três estados distintos: a) o primeiro, em que o indivíduo sente-se emocionalmente exausto (exaustão emocional); b) o segundo, em que apresenta uma atitude desinteressada perante os outros (despersonalização); e c) o terceiro, no qual vivencia baixo senso de eficácia no trabalho. Comumente, sugere-se que a frequência e a quantidade de interações com clientes/consumidores contribui para a ocorrência de Burnout.

Há estudos que evidenciam relação entre trabalho emocional e Burnout (HOCHSCHILD, 1983), indicando associações significantes com exaustão emocional e despersonalização. (BONO; VEY, 2005) Newman, Guy e Mastracci (2007) afirmam que Burnout é muito real para aquele cujo trabalho é emocionalmente intenso e pode resultar em falta de perspectivas profissionais, desesperança e apatia. Além disso, tem-se encontrado relação consistente entre a Síndrome e consequências afetivas e fisiológicas, bem como consequências organizacionais: crescimento de rotatividade, de intenção de pedido de desligamento, de atitudes negativas no trabalho e de níveis reduzidos de desempenho. Na investigação de Brotheridge e Grandey (2002), o trabalho emocional estava relacionado à despersonalização.

Percebe-se, então, que a visão de que o controle organizacional das expressões emocionais resulta, necessariamente, em consequências negativas tem recebido suporte misto, tanto em pesquisas qualitativas quanto em quantitativas. (BROTHERIDGE; GRANDEY, 2002) Algumas pesquisas evidenciaram que a frequência de interações com clientes causa a Síndrome de Burnout, enquanto outros resultados desencorajam esta descoberta. (MORRIS; FELDMAN,

1997) Ainda pode-se ressaltar que a frequência das interações e as regras de expressão emocional voltadas para exibir emoções positivas apresentaram-se relacionadas à elevação de um senso de realização pessoal, contrariando argumentos de autores, que estudam Burnout e trabalho emocional, de que o contato com clientes era inerentemente estressante. (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993)

Em suma, a visão negativa das consequências do trabalho emocional é apoiada por diversos pesquisadores que encontraram relação entre trabalho emocional e consequências negativas, como Burnout, estresse, exaustão emocional e problemas de identidade profissional. (LEWIG; DOLLARD, 2003; VAN MAANEN; KUNDA, 1989 apud MANN, 1999) Não obstante, outros autores (RAFAELI; SUTTON, 1991) argumentam que o trabalhador é quem toma a iniciativa do trabalho emocional, utilizando-o em seu próprio benefício e, dessa forma, ele é potencialmente positivo para os indivíduos. Ademais, autores que defendem esta perspectiva também sugerem que o conhecimento a respeito do trabalho emocional pode beneficiar tanto a organização quanto os seus trabalhadores.

Totterdell e Holman (2003), entretanto, esclarecem que, enquanto as organizações se beneficiam do trabalho emocional de empregados, as consequências para estes são menos claras. Acrescentam que existe evidência de que, apesar de o trabalho emocional possibilitar às pessoas comportarem-se com flexibilidade, facilitando a performance social no trabalho, ele demanda esforço e pode ter um custo fisiológico e cognitivo, afetando a saúde física e mental em algumas circunstâncias. (GROSS, 1998; TOTTERDELL; HOLMAN, 2003)

Fineman (2005) pondera que realizar trabalho emocional deixa alguns esgotados e infelizes, enquanto outros desafiados e

satisfeitos, denotando que tanto consequências positivas, quanto negativas podem resultar do processo de trabalho emocional. (DIEFENDORFF; GOSSERAND, 2003; NEWMAN; GUY; MASTRACCI, 2007) Como afirma Zapf e outros (2003), os achados sobre trabalho emocional não indicam, de forma segura, que o gerenciamento de emoções decorrente da demanda ocupacional e organizacional esteja relacionado à insatisfação no trabalho e prejudique o bem-estar. A exigência de um padrão de conduta emocional de um negociador, por exemplo, pode ser interpretada como um desafio, e ser altamente estimulante para aquele que exerce este papel profissional. (GONDIM, 2006)

Diante da falta de consenso em relação às consequências do trabalho emocional, que pode ser originada da utilização de estudos com diferentes perspectivas sobre este tema (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993; HOCHSCHILD, 1983; MORRIS; FELDMAN, 1996), relativizam-se, então, as concepções que acreditam ser o fenômeno necessariamente nocivo ao trabalhador. Percebe-se que, ao longo da história humana, encontram-se referências claras de que os afetos em relação ao trabalho são ambivalentes, gerando prazer e sofrimento. O trabalho emocional nem sempre constitui tarefa fácil, em razão de estar eivado de ambivalências e contradições, afinal, a relação do homem com seu trabalho e, a rigor, toda e qualquer relação humana, envolve afetos ambivalentes e contraditórios. (GONDIM, 2006)

Por um lado, se todas as pessoas demonstrassem emoções autênticas, particularmente, as negativas, existiriam muitos efeitos deletérios nas relações interpessoais e na produtividade organizacional. Por outro lado, mascarar emoções demasiadamente pode também ter efeitos negativos para o indivíduo e para a

organização. (GIBSON, 2006) Gondim (2008) assinala que, de modo geral, a expressão de emoções apropriadas a uma situação de interação é necessária para fortalecer os vínculos sociais que se desenvolvem nos contextos de trabalho. Assim, o trabalho emocional cumpre um importante papel na manutenção das relações sociais, em que, em alguns momentos, as emoções negativas são manejadas, evitando-se romper relações. E este é um aspecto considerado positivo, ao favorecer laços de interação e preservar o grupo social. Todavia, a autora pontua ser necessário considerar que realizar em demasia trabalho emocional tem um custo, pelas ambivalências e contradições incluídas também na habilidade que se tem para tolerar e manejar as dissonâncias emocionais derivadas.

No que tange ao bem-estar e à saúde psíquica, quando as emoções são sufocadas, geram embotamento e frieza; quando escapam ao próprio controle, extremadas e renitentes, tornam-se patológicas, tal como ocorre na depressão paralisante, na ansiedade aniquiladora, na raiva demente e na agitação maníaca. De fato, manter sob controle as emoções é importante para o bem-estar. Os extremos — as emoções que vêm de forma intensa e que permanecem durante muito tempo — minam a estabilidade emocional. (GOLEMAN, 1995)

Tendo em vista as linhas argumentativas supracitadas, que se referem ao trabalho emocional como potencialmente positivo ou negativo, adota-se aqui uma posição intermediária. Acredita-se que:

A exibição de comportamentos dissonantes por pouco tempo e que podem ser guiados por scripts (roteiros simples de conduta) não geram muito impacto negativo na saúde e bem-estar pessoal, tais como dar bom dia às pessoas no trabalho e ser agradável em uma conversa

formal. Porém, se uma interação no trabalho envolve a mobilização de estados afetivos dissonantes e por um longo período de tempo, a repercussão é de outro nível. (GONDIM, 2006, p. 8)

## Regras de expressão emocional

Embora o foco, nesta seção, esteja circunscrito a regras específicas sobre como comportar-se em interações no trabalho, normas sociais mais gerais não podem ser ignoradas, uma vez que antecedem, na vida dos indivíduos, as regras de expressão emocional dos contextos laborais. Os estados afetivos e a interpretação que se constrói a respeito deles são aprendidos em situações específicas, em que se necessita adequá-los a regras sociais e culturais. Estas aprendizagens ocorrem nos processos de socialização que acontecem nos diferentes grupos em que o ser humano se insere. (GONDIM, 2006; HOCHSCHILD, 1983; JAMES, 1989)

Desde muito cedo, as regras de expressão emocional são aprendidas, em parte, por instruções explícitas, quando se diz a uma criança que não demonstre decepção, mas que sorria e agradeça ao receber um presente indesejado. Há regras cotidianas referentes a disfarçar os verdadeiros sentimentos para não magoar alguém que se ama e demonstrar um outro sentimento, menos ofensivo. Tais regras mostram como os sentimentos de um indivíduo são interpretados por outra pessoa, influenciando os comportamentos dela. Assim, de muitos se espera que representem a imagem emocional (calmo, divertido, sexy ou cômico) do que estão vendendo. (FINEMAN, 2001b)

Goffman (1967, 1975) introduz a ideia de regras sociais, que estão presentes em todas as áreas de atividades humanas, afirmando

que uma regra de conduta é definida como um roteiro para a ação. De acordo com o autor, embora esta não seja a única fonte de regularização das ações humanas, é certamente uma das mais importantes. Em geral, quando uma regra de conduta é violada, vê-se que um dos dois indivíduos tem a chance de tornar-se desacreditado porque um deles — certamente mais que o outro — tinha a obrigação de manter-se vigilante, seguindo a regra. Ao abordar regras de conduta, esclarece ser conveniente distinguir duas classes: simétrica e assimétrica. Uma regra simétrica é aquela na qual o indivíduo tem as mesmas obrigações ou expectativas que o outro com quem interage. Na regra assimétrica, o indivíduo trata o outro seguindo preceitos que o outro não pode ou não deve seguir. Como exemplo, menciona o caso de muitos médicos que dão ordens às enfermeiras, enquanto estas não fazem o mesmo.

Enquanto existe, normalmente, algum espaço para improvisos dos atores envolvidos, a cena de interação é raramente balanceada de forma equitativa, sendo modelada devido a jogos de poder, gênero e relações econômicas, especialmente no ambiente laboral. Em outras palavras, alguns membros organizacionais são mais capazes do que outros de impor as regras de expressão emocional sobre os demais por causa de sua posição social dominante. (FINEMAN, 2001a) Gibson (2006), em estudo empírico com estudantes trabalhadores, percebeu que quanto mais poder na organização o indivíduo tinha, mais tendia a expressar raiva, particularmente, em relação aos que ocupavam posições hierárquicas mais baixas. Mas, em contrapartida, estes últimos tendiam a sentir mais raiva de seus superiores, embora, ficassem extremamente constrangidos de expressá-la.

As normas sociais e culturais que governam os estados afetivos e, por conseguinte, a realização do trabalho emocional, foram

denominadas por Hochschild (1979) como regras emocionais (*Feeling Rules*). São consideradas como um *script*, uma das mais poderosas ferramentas culturais para direcionar ações e variam de acordo com o grupo social. São elas que guiam o trabalho emocional, estabelecendo o senso de obrigação e requerendo mudanças emocionais.

Ashforth e Humphrey (1993), ao se referirem a estas regras, preferem a denominação regras de expressão (no original: *Display Rules*), pois defendem que tais regras fazem menção mais forte a estados afetivos que devem ser publicamente expressos no comportamento, em detrimento dos estados afetivos que, de fato, são vivenciados internamente. Estes autores afirmam que as regras de expressão emocional especificam o estado afetivo esperado no contexto, sua intensidade, duração e objeto ao qual estão relacionadas.

Rafaeli e Sutton (1991) referem-se a tais regras subdividindo-as em normas societais, ocupacionais e organizacionais. As normas societais são manifestadas nas expectativas e nas reclamações de clientes e de consumidores. Neste sentido, Fineman (2001b) defende que o cliente é cúmplice na definição das expressões emocionais requeridas para os trabalhadores. As ocupacionais referem-se a expectativas sociais em relação a determinadas profissões. E, por sua vez, muitas organizações têm suas próprias regras de expressão emocional, as quais são monitoradas e mais exigidas dos funcionários que trabalham diretamente com os clientes por meio de avaliações de desempenho, gravação de atendimentos via telefone, bem como outros sistemas de monitoramento que controlam o comportamento afetivo dos trabalhadores. (GONDIM, 2006) Indicam os estados afetivos que são apropriados em uma situação de trabalho específica e como estes devem ser publicamente expressados.

Alguns pesquisadores identificaram três tipos de regras de expressão emocional requeridas no trabalho: integrativas (*integrative*), disruptivas (*differentiating*) e disfarçadas (*masking*). (WHARTON; ERICKSON, 1993; GRANDEY, 2000; MONTGOMERY; PANAGOPOLU, 2005) Trabalhadores de linha de frente, geralmente, são requeridos a expressar afetos considerados *integrativos*, como alegria, simpatia e acolhimento. Em outras ocupações, como a de cobradores de dívidas e a de seguranças, os trabalhadores são requeridos a expressar emoções *disruptivas*, como raiva, além das integrativas. Por sua vez, em outras ocupações, como as de terapeutas e juízes, exige-se o controle emocional de forma a se *disfarçar* as verdadeiras emoções no intuito de apresentar expressões neutras.

As regras de expressão emocional são determinadas também por características situacionais. Por exemplo, Tschann, Rochat e Zapf (2005) demonstram que, apesar de se esperar que as enfermeiras sejam amistosas, elas podem ser severas, ao descobrirem que o paciente jogou fora a medicação.

Ademais, Ashforth e Humphrey (1993) sugeriram que os empregados que se identificam fortemente com seus papéis, no trabalho, sentem-se mais autênticos em corresponder às regras de expressão e, por conseguinte, dispõem menos esforço para expressar a emoção requerida. (MONTGOMERY; PANAGOPOLU, 2005)

Opengard (2005) assevera que os membros organizacionais podem aprender regras de expressão emocional em socialização formal ou informal, em que estão em jogo recompensas e punições. As regras de expressão emocional, às vezes, são explicitamente especificadas como expectativas para o exercício dos papéis sociais nas organizações. Grandey (2000) apresenta opinião convergente, ao

afirmar que as regras de expressão emocional podem ser apresentadas explicitamente, em seleção, em treinamento ou aprendidas ao observar colegas de trabalho. Estas últimas são as regras de expressão emocional tácitas, que predominam em muitos trabalhos, tais como os de advogados, médicos e professores, enfermeiros, trabalhadores sociais e policiais, que, de maneiras diferentes, experimentam tensão entre o que sentem e o que é expresso, tendo que produzir imagens de profissionalismo e credibilidade. (FINEMAN, 2005; MORRIS; FELDMAN, 1997)

Regras de expressão emocional voltadas para a interação com colegas, no trabalho, também são descritas na literatura de trabalho emocional. Exigem-se atitudes amistosas até com colegas dos quais não se gosta. (TSCHAN; ROCHAT; ZAPF, 2005) Entretanto, alguns autores defendem que as regras de expressão emocional costumam ser mais rígidas em relação aos clientes, em comparação com aquelas esperadas para interações entre colegas. Para interações com clientes, regras mais explícitas predominam. (FINEMAN, 2001b; GRANDEY, 2000; MORRIS; FELDMAN, 1996; TSCHAN; ROCHAT; ZAPF, 2005)

Hochschild (1983) postula que os homens e as mulheres são requisitados de formas diferentes a lidar com seus estados afetivos. As mulheres são mais requeridas socialmente a controlar a raiva e comportamentos agressivos, para manter bons relacionamentos dentro e fora do ambiente de trabalho, enquanto os homens são mais solicitados a controlar o medo e a insegurança. Das mulheres, espera-se estados afetivos positivos, que favorecem a manutenção das relações e o estabelecimento de um bom desfecho nas interações, envolvendo ternura e acolhimento. (SIMPSON; STROH, 2003) Desta forma, o trabalho emocional, mais comumente realizado e que

se espera das mulheres, está relacionado a proporcionar e aumentar o bem-estar do outro. Estudos evidenciaram que mesmo quando realizam as mesmas atividades, homens e mulheres demonstram padrões diferenciados de expressão afetiva. (HOCHSCHILD, 1983; SIMPSON; STROH, 2003) Em um estudo com caixas de supermercado, Rafaeli (1989) encontrou resultados evidenciando que as mulheres apresentaram mais estados afetivos positivos para os clientes em comparação aos trabalhadores homens.

## Autogerenciamento de estados afetivos

A analogia proposta por Goffman (1967) em relação à interação social como sendo uma performance é útil para compreender o autogerenciamento de estados afetivos, uma dimensão importante do trabalho emocional. Os atores sociais desenvolvem habilidades para alterar suas expressões de acordo com as demandas de diversas situações e ajustam suas performances a elas. Goffman (1975) evidencia atores que são capazes de ser sinceros ou apresentar uma imagem para convencer as pessoas de que estão atuando de acordo com as regras, o que denota que o ator organizacional é um habilidoso autogerenciador de afetos. Ao lidar com os outros, as pessoas, frequentemente, encontram-se em situações em que comportamentos calculados — estratégicos — acontecem e, como em um jogo, cada pessoa age de acordo com a ação do outro. Uma relação estratégica se inicia quando há interesse de uma das partes nas ações/reações do outro e entram em jogo possibilidades de ação que seguem regras sociais. Durante ocasiões de interação estratégica, uma ação levada adiante, objetivamente, altera a situação dos participantes. (GOFFMAN, 1969)

É válido elucidar que as estratégias de gerenciamento de estados afetivos podem acontecer de duas formas: por meio de autogerenciamento e de heterogerenciamento. No autogerenciamento, o trabalho emocional é feito pelo indivíduo em relação aos próprios estados afetivos. No que tange ao heterogerenciamento, o trabalho emocional ocorre do indivíduo em relação aos estados de outros ou por outros em relação ao estado afetivo do indivíduo. Não obstante, adota-se aqui o pressuposto de que o auto e o heterogerenciamento são duas faces da mesma moeda, pois os indivíduos são influenciados pelo que os outros sentem ou dizem sentir e também influenciam os outros pelo que expressam sentir. (GONDIM, 2006) Em tempo, no que tange a isto, no entanto, este livro centra-se, predominantemente, no autogerenciamento de estados afetivos.

Embora se tenha dificuldade em admitir, os indivíduos influenciam os outros em suas interações cotidianas, ao passo que são influenciados por eles, e tal como se utilizam de argumentos e palavras, valem-se de suas emoções, sentimentos e afetos para persuadi-los. Como não poderia deixar de ser, aumentar a autonomia de alguém no gerenciamento de suas emoções (autogerenciamento) implica diminuir a autonomia do outro ator na interação (heterogerenciamento), sendo difícil se desvencilhar desta constante tensão. (GONDIM, 2006) Ou seja, os dois fenômenos estão altamente imbricados, uma vez que quando o sujeito pretende realizar heterogerenciamento, é preciso, primeiramente, gerenciar seu próprio estado para estimular mudanças no estado do outro. Da mesma forma, quando pretende realizar autogerenciamento, termina-se incorrendo no heterogerenciamento, em muitos casos, a menos que se esteja sozinho e não em interação social e o resultado buscado é somente em si, o que é menos frequente no ambiente de trabalho.

A concepção adotada aqui é a de que, para realizar o trabalho emocional, é necessário que o indivíduo autogerencie seu estado afetivo. Entretanto, a compreensão do trabalho emocional não se encerra nas investigações de autogerenciamento, revelando-se mais ampla, uma vez que envolve a tentativa de discriminar e analisar antecedentes e consequentes, uma imbricada rede de variáveis e as regras de expressão emocional. Assim, vale-se aqui da premissa de que o conceito de trabalho emocional está atrelado ao ambiente laboral, enquanto o conceito de autogerenciamento tem aplicação mais ampla, na vida do indivíduo, não se limitando ao ambiente de trabalho, podendo ser investigado também em outras interações sociais, como familiares e escolares. Em suma, o autogerenciamento ocorre também fora do trabalho, mas quando ocorre neste contexto, é concebido como uma parte necessária à realização do trabalho emocional.

Goleman (1995) argumenta que controlar as emoções é como exercer uma atividade de tempo integral, pois muito do que se faz, sobretudo nos momentos livres, são tentativas de manter o bem-estar, e de se sentir melhor. Muitas vezes, tem-se pouco ou nenhum controle sobre as emoções quando se está vivenciando-as intensamente. Mas, de acordo com o autor, na maior parte das ocasiões, é possível decidir sobre o tempo que durará uma emoção, influenciando-se o término do ciclo emocional por meio de atuações sobre o próprio comportamento. Desta maneira, a tristeza, a preocupação e a raiva ocasionais sempre acontecerão e estarão sujeitas a algum controle por parte do indivíduo. Mas, quando são muito intensas e ultrapassam um limite razoável, atingem seus perturbadores extremos na forma de ansiedade crônica, ira descontrolada ou depressão, podendo ser necessária uma intervenção de outra natureza, por meio de medicação, psicoterapia ou ambas.

Na literatura sobre trabalho emocional, encontram-se mencionados três tipos específicos de estratégias de autogerenciamento para lidar com os afetos: ação profunda, ação superficial e ação automática, que são fruto de aprendizagem social. Os conceitos de Goffman (1969) *sincere* e *cynical*, referentes às adaptações às situações de interação social precedem a utilização dos conceitos de ação superficial e de ação profunda feita por Hochschild (1983), que será abordada a seguir.

A definição de trabalho emocional de Hochschild (1979, 1983) presume que a realização de trabalho emocional necessariamente implica utilização da *ação superficial* ou da *ação profunda*, como estratégias para autogerenciar os estados afetivos. Não obstante, a maior parte dos estudiosos de trabalho emocional concebe também uma terceira estratégia: a *ação automática*. Ashforth e Humphrey (1993) afirmam que considerar apenas a existência da ação superficial e da profunda não contempla os momentos em que o indivíduo espontaneamente vivencia e tenta expressar o estado afetivo demandado pela organização. Estes últimos pesquisadores propõem, então, que, nestes casos, o trabalho emocional é realizado de forma automática, sendo esta uma ação que envolve pouco esforço para sua manifestação. Neste sentido, a enfermeira que sente compaixão por uma criança ferida e o vendedor que sorri para clientes que entram na loja não precisam empregar muito esforço, apenas o necessário para avaliar se o estado afetivo sentido realmente é consoante com o esperado. Neste caso, o autogerenciamento do estado afetivo também é fruto de aprendizagem social, só que automatizada (GONDIM, 2006), e pode ser facilmente feito concomitante à tarefa primária. Assim, é possível, por exemplo, realizar uma venda e autogerenciar um estado afetivo ao mesmo tempo.

Os resultados de análises do estudo de Diefendorff, Croyle e Gosserand (2005), em que propunham investigar as diferenças entre as três estratégias de autogerenciamento de estados afetivos, deram suporte à existência da estratégia de ação automática como um conceito diferente dos de ação superficial e de ação profunda. Estes resultados também revelaram, em consonância com as ideias de Ashforth e Humphrey (1993), a importância de se estudar a ação automática como uma estratégia de autogerenciamento de estados afetivos, sobretudo porque ela foi muito utilizada por participantes de suas amostras.

A ação superficial, mencionada por Hochschild (1983), é uma estratégia de autogerenciamento de estado afetivo que se refere à tentativa por parte dos empregados de autogerenciar os aspectos visíveis dos estados afetivos, por meio de mudança: a) *corporal*, tentativa de mudar sintomas físicos ou somáticos (a exemplo de tentar parar de tremer); e b) *expressiva*, tentar mudar gestos e expressões (a exemplo de tentar sorrir). No entanto, apesar de haver tentativa de mudança na expressão do estado afetivo, não há esforço no sentido de mudar o estado afetivo em si. Tenta-se modificar a aparência, pois a ação é na linguagem corporal, em que o corpo se revela como a principal ferramenta utilizada. O indivíduo age como se ele estivesse vivenciando o estado afetivo. Portanto, ele o faz, normalmente, de forma fria, impessoal, manifestando expressões afetivas padronizadas e mecanizadas. Isto significa então que, durante a interação, existe uma dissonância emocional entre o estado afetivo e o que é expresso na ação superficial. Desta forma, a ação superficial é considerada uma maneira de ocultar um estado afetivo sentido, havendo, então, a possibilidade da outra pessoa perceber que o indivíduo não está expressando o estado que verdadeiramente está sentindo.

A ação profunda ocorre quando o indivíduo tenta influenciar seu verdadeiro estado afetivo — não apenas a expressão dele, como no caso da ação superficial — para experimentar um estado que lhe é demandado. Neste caso, não somente a expressão é gerenciada, mas também os próprios estados afetivos o são, ocorrendo esforço cognitivo, neste autogerenciamento, porque há necessidade de envolver pensamentos, imagens e memórias para induzir determinado estado. É uma tentativa de recodificar a situação, de alterar uma avaliação da situação. A ação profunda, para ser realizada, envolve processos conscientes no nível intelectual e, por isso, é considerada uma tarefa relativamente independente, que é feita, geralmente, como uma preparação para uma interação social difícil. A ação profunda pode envolver a tentativa de entendimento da perspectiva do cliente, o que aumenta a chance de que a expressão emocional seja positiva e sincera e de que as necessidades dos clientes sejam atendidas. (TOTTERDELL; HOLMAN, 2003)

Para que possa acontecer, uma vez que envolve esforço cognitivo, é preciso que a ação profunda seja feita antes da tarefa primária (a atividade de trabalho principal, como uma venda) ou necessita interrompê-la para que haja o autogerenciamento do estado afetivo suscitado na interação. (HOCHSCHILD, 1983) Goleman (1995) assinala que os recursos mentais despendidos em uma tarefa cognitiva exigem esforços que podem minar os recursos existentes para o processamento de outras informações. No seguinte exemplo, uma aeromoça descreve como agiria para tentar cessar a raiva perante um passageiro hostil, demonstrando a necessidade de interromper sua atividade para realizar a ação profunda:

Eu falaria comigo mesma: ‘Cuidado. Não se deixe dominar por ele. Não se deixe dominar por ele. Não se deixe

dominar por ele'. E eu conversaria com minha colega e ela me diria a mesma coisa. Depois de algum tempo, a raiva passaria. (HOCHSCHILD, 1983, p. 55, tradução nossa)<sup>4</sup>

O caso ilustrativo de instrução para a realização de trabalho emocional, ocorrido na McDonald's e apresentado a seguir, exemplifica a requisição de ação profunda para produzir expressões emocionais que são percebidas como sinceras, como apresenta Fineman (2001b, p. 224):

Gerente: Bom dia, Sal! Como está se sentindo hoje?

Sal: Bem.

Gerente: Veja, quando eu pergunto como está se sentindo, eu quero que você diga "excelente!"

Sal: OK [Sal demonstra espanto]

Gerente: Então, como se sente hoje?

Sal: Excelente.

Gerente: OK. Com motivação! Eu estou falando isto para toda a equipe hoje, quando eu pergunto a eles como se sentem, eu quero que respondam: "excelente!". Faça assim com os braços

...

Sal: OK.

Gerente: Então, como se sente hoje?

Sal: Excelente! [ela o imita com óbvio falso entusiasmo].

Em suma, diferentemente da ação automática, estados afetivos não eclodem espontânea ou automaticamente na ação superficial

---

<sup>4</sup> I may just talk to my self: 'Watch it. Don't let him get to you. Don't let him get to you. Don't let him get to you'. And I'll talk to my partner and she'll say the same thing to me. After a while, the anger goes away. (HOCHSCHILD, 1983, p. 55)

nem na ação profunda. Em ambos os casos, o ator social intervém de forma a modificar a aparência do que sente ou criando internamente o estado. Na ação superficial, a expressão da face ou a postura do corpo são modificadas propositalmente. A ação profunda envolve esforço mental para modificar o estado afetivo em si. A ação superficial e a ação profunda podem ser consideradas estratégias compensatórias que os indivíduos usam quando não podem (não sentem) ou não querem, espontaneamente, expressar um determinado estado afetivo.

Entretanto, nem sempre esta classificação de estratégias de autogerenciamento se molda com sucesso aos dados encontrados em pesquisas empíricas. Por isso, alguns autores necessitam construir categorização própria, advinda das análises de seus dados, para realizar interpretações mais minuciosas, que propiciem uma compreensão mais substantiva nos contextos e nas ocupações investigados. Assim, Boyle (2005) relata que, dentre as estratégias identificadas no estudo com paramédicos, inclui-se o uso do humor para manejar ansiedade, evitação de falsas esperanças, distanciamento emocional, estereótipos depreciativos, e a categorização de pacientes entre beneméritos e não beneméritos.

Segundo Goleman (1995), Tice (1997), em pesquisa com mais de 400 homens e mulheres sobre as estratégias de autogerenciamento que usavam para fugir dos estados afetivos negativos, constatou que apenas 5% disseram nunca ter tentado modificar a emoção, sendo um dos motivos a crença de que são “naturais” e de que devem ser vividas intensamente. As estratégias que as pessoas, com frequência, disseram usar para aliviar a raiva foi realizar longas caminhadas e utilizar métodos de relaxamento do tipo inspirar fundo e relaxar a musculatura. Mais precisamente, a autora constatou que o exercício

aeróbico é uma das táticas mais eficazes para interromper a depressão leve. Pelo mesmo motivo, técnicas de relaxamento, que põem o corpo em um estado de baixa estimulação, aliviam a ansiedade — um estado de alta estimulação — mas não a depressão. Cada um desses métodos parece atuar para romper o ciclo de depressão ou ansiedade porque põe o cérebro num nível de atividade incompatível com o estado emocional que predominava.

No caso da raiva, a autora acredita que a utilização destas medidas se justifica por alterarem a fisiologia corporal, da alta estimulação provocada pela raiva a um estado de baixa estimulação e porque retiram a atenção do que tenha desencadeado a raiva. Após altos níveis de ativação fisiológica, durante o exercício, o corpo recai para um baixo nível assim que para. Nesta mesma pesquisa sobre as estratégias utilizadas pelas pessoas para o controle da raiva constatou-se que os outros recursos de distração que costumam acalmar as pessoas são televisão, cinema e leitura, em que a autora propõe que a distração é um poderoso artifício moderador do estado afetivo pelo simples motivo de ser difícil continuar com ira quando, por exemplo, o indivíduo está se divertindo. Assim, o poder da distração está em interromper a cadeia de pensamentos que pode conduzir à raiva.

Em um esforço para integrar duas diferentes perspectivas, Grandey (2000) desenvolveu um modelo teórico, baseado no processo de regulação emocional de Gross (1998) e na perspectiva de trabalho emocional de Hochschild (1983), a partir dos quais desenvolveu uma categorização de estratégias de autogerenciamento. A ideia de que a regulação emocional no trabalho pode ser equivalente ao trabalho emocional é central neste modelo.

O modelo propõe dois tipos gerais de regulação emocional (ou estratégias de autogerenciamento): a) com foco antecedente e b) com foco consequente. Grandey (2000) relacionou estes dois tipos, provenientes do modelo do processo de regulação emocional de Gross (1998), aos conceitos de ação profunda e de ação superficial de Hochschild (1983), respectivamente. Portanto, propõe a equivalência (a) entre a regulação emocional focada nos antecedentes e as estratégias de ação profunda, e (b) entre a regulação emocional focada nos consequentes e as estratégias de ação superficial.

Quando realizam ação profunda, as pessoas regulam os precursores da emoção (usam regulação com foco antecedente), tendo sido concebidas quatro estratégias para fazê-lo: *seleção da situação, modificação da situação, atenção posicionada e reavaliação da situação*. Quando realizam ação superficial (foco consequente), as pessoas regulam as respostas emocionais, ao modular suas reações às situações, em que as duas estratégias concebidas por Grandey (2000) são de modificação *da expressão emocional e de aspectos fisiológicos*. Isto pode envolver suprimir, intensificar ou falsear emoções, o que pode ser alcançado cognitivamente ou comportamentalmente.

Seguindo esta perspectiva, Gondim e Borges-Andrade (2009) salientam que há ainda uma outra estratégia de regulação focada nos aspectos consequentes, encontrada na literatura da área, que é o compartilhamento social das emoções. Após experiências de forte impacto emocional negativo, as pessoas escrevem em diários e também conversam com outras sobre os seus sentimentos, para tentar atenuá-los ou modificá-los. (RIMÉ et al., 1991) De acordo com Rimé e outros (1998 apud GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009), a importância do compartilhamento social das emoções decorre dele oferecer suporte social e permitir comparações sociais.



# 3. Considerações finais

O livro teve a pretensão de servir de introdução à discussão dos afetos no contexto de trabalho, utilizando-se a perspectiva teórica do trabalho emocional. Procurou-se fazer uma diferenciação conceitual entre o trabalho emocional e outros conceitos correlatos que também abordam os afetos no trabalho, e direcionou-se a discussão para as possíveis consequências para o trabalhador.

Ressaltou-se ainda a importância de se estudar os afetos no trabalho, especialmente, no setor de serviços, cujo gerenciamento dos afetos tornou-se uma importante moeda de troca, em virtude da crescente exigência das empresas em relação ao atendimento de regras de expressão emocional nas interações com clientes.

Os estudos e discussões apresentados permitem inferir o quanto gerenciar os próprios estados afetivos faz parte da rotina de trabalho nas mais diversas ocupações e é central nas interações com clientes. O trabalho emocional não constitui um fim em si mesmo, mas um meio de exercer influência sobre os afetos e percepções dos clientes em relação ao serviço, para garantir sua satisfação e consequente fidelização.

As estratégias de autogerenciamento encontradas na literatura revelam que lidar com clientes requer saber usar os recursos cognitivos (principalmente o pensamento) para alterar o próprio estado afetivo,

o que converge com estudos recentes, em que se defende que afetos e cognições são processos fortemente entrelaçados, sendo ambos importantes para a compreensão do comportamento humano nos contextos de trabalho.

As possíveis consequências desfavoráveis para aquele que realiza trabalho emocional sinalizam novas perspectivas de abordar o fenômeno. É preciso incluir, na discussão da literatura de trabalho emocional, o papel da organização, não só na definição de regras de expressão emocional, mas no suporte social para o gerenciamento de emoções do trabalhador; visto que delegar a este último toda a responsabilidade por este autogerenciamento pode ter um alto custo tanto para a organização quanto para o trabalhador.

Em termos práticos, tornam-se pertinentes considerações de autores como Ashforth e Humphrey (1993), Ben-Zur e Yagil (2005), Boyle (2005), Grebner e outros (2003), Montgomery e Panagopolou (2005) e Opengard (2005), que revelam a importância de as organizações incorporarem e aprimorarem ações no sentido de oferecer suporte e alternativas ao trabalhador, por meio de treinamentos formais e compartilhamento social, para que os empregados possam lidar de modo satisfatório com as demandas emocionais requeridas.

A percepção de apoio social da organização pode trazer possibilidades de os trabalhadores compartilharem suas dificuldades, diminuindo o impacto emocional de terem de manejar situações de interação difíceis, tornando mais palatável a experiência de realização de trabalho emocional.

Enfim, pretendeu-se oferecer subsídios relevantes para estimular investigações sobre trabalho emocional e afetos no trabalho, no Brasil, e, em especial, abrangendo interações sociais entre trabalhadores do

setor de serviços e clientes. O desenvolvimento teórico e empírico desta área de conhecimento pode produzir contribuições, a médio e longo prazos, para programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, no que tange ao gerenciamento de trabalho emocional, fenômeno muito presente no contexto de trabalho, mas ainda pouco estudado no país.

## Referências

- ASHFORTH, B. E.; HUMPHREY, R. H. Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, n. 18, p. 88-115, 1993.
- BEN-ZUR, H.; YAGIL, D. The relationship between empowerment, aggressive behaviors of customers, coping and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n.14, p. 81-99, 2005.
- BOLTON, S. C. *Emotion management in the workplace*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- BONO, J. E.; VEY, M. A. Toward understanding emotional management at work: a quantitative review of emotional labor research. In: HARTEL, C. E. J.; ZERBE, W. J.; ASHKANASY, N. M. (Ed.). *Emotions in organizational behavior*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. p. 213-233.
- BOYLE, M. V. You wait until you get home: emotional regions, emotional process work, and the role of onstage and offstage support. In: HARTEL, C. E. J.; ZERBE, W. J.; ASHKANASY, N. M. (Ed.). *Emotions in organizational behavior*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. p. 45-65.
- BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, n.53, p.279-307, 2002.
- BROTHERIDGE, C. M.; GRANDEY, A. A. Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, n. 60, p. 17-39, 2002.
- CALHOUN, C.; SOLOMON, R. C. *What is an emotion? Classic readings in philosophical psychology*. New York: Oxford University Press, 1984.
- CALLAHAN, J. L.; MCCOLLUM, E. E. Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. *Advances in Developing Human Resources*, n.4, p. 4-21, 2002.

- DAMÁSIO, A. R. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- DIEFENDORFF, J. M.; CROYLE, M. H.; GOSSERAND, R. H. The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, n.66, p.339-357, 2005.
- DIEFENDORFF, J. M.; GOSSERAND, R. H. Understand the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, n.24, p. 945-959, 2003.
- DREU, C. et al. Origins and consequences of emotions in organizational teams. In: PAYNE, R. L.; COOPER, C. L. (Ed.). *Emotions at work: theory, research and applications for management*. Chichester: John Wiley & Sons, 2001. p. 199-218.
- DRODGE, E. N.; MURPHY, S. A. Interrogating emotions in police leadership. *Human Resource Development Review*, n.1, p. 420-438, 2002.
- EMOÇÃO. In: HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000. p. 1122.
- FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001a. . v. 2, p. 157-189.
- \_\_\_\_\_. Emotions and organizational control. In: PAYNE, R. L.; COOPER, C. L. (Ed.). *Emotions at work: theory, research and applications for management*. Chichester: John Wiley & Sons, 2001b. p. 219-234.
- \_\_\_\_\_. Appreciating emotion at work: paradigm tensions. *International Journal of Work Organizational and Emotion*, n.1, p. 4-19, 2005.
- GIBSON, D. E. Emotional episodes at work: an experiential exercise in feeling and expressing emotions. *Journal of Management Education*, n. 30, p. 477-500, 2006.

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

\_\_\_\_\_. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1975.

\_\_\_\_\_. *Strategic Interaction: an analysis of doubt and calculation in face-to-face, day-to-day dealings with one another*. New York: Ballantine Books, 1969.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GONDIM, S. M. G. *Las emociones en contextos de trabajo: de las manifestaciones genuinamente humanas a la regulación social*. [S.l.:s.n.], 2008. Não publicado.

\_\_\_\_\_. *Sentir, expressar e atribuir: gerenciando afetos no trabalho*. [S.l.:s.n.], 2006. Não publicado.

GONDIM, S. M. G. ; BORGES-ANDRADE, J. E. Regulação emocional no trabalho: um estudo de caso após desastre aéreo. *Psicologia Ciência e Profissão*, n. 29, p. 512-533, 2009.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Ed.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 207-236.

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

GRAY, E.; WATSON, D. Emotion, mood, and temperament: similarities, differences and a synthesis. In: PAYNE, R. L.; COOPER, C. L. (Ed.). *Emotions at work: theory, research and applications for management*. Chichester: John Wiley & Sons, 2001. p. 21-44.

GREBNER, S. et al. Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n.12, p. 341-365, 2003.

- GROSS, J. J. The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology*, n. 2, p. 271-299, 1998.
- GROSS, J. J.; LEVENSON, R. W. Hiding feelings: the acute effects of inhibiting negative and positive emotion. *Journal of Abnormal Psychology*, n.106, p. 95-103, 1997.
- HOCHSCHILD, A. R. Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, n. 85, p. 551-575, 1979.
- \_\_\_\_\_. *The managed heart: commercialization of human feeling*. Los Angeles: University of California Press, 1983.
- JAMES, N. Emotional labor: skill and work in the social regulation of feelings. *Sociological Review*, n. 37, p. 15-42, 1989.
- LEWIG, K. A.; Dollard, M. F. Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n. 12, p. 366-392, 2003.
- LIMA, M. E. et al. Imagens sociais e gênero nas relações de trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, n. 5, p. 71-102, 2005.
- MANN, S. Emotion at work: to what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n. 8, p. 347-369, 1999.
- MAYER, J. D.; CARUSO, D. R; SALOVEY, P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, n. 27, p. 267-298, 2000.
- MAYER, J. D.; SALOVERY, P. Qué es inteligencia emocional? In: NAVAS, J. M. M.; BERRACAL, P. F. (Ed.). *Manual de inteligência emocional*. Madrid: Pirâmide, 2007. p. 25-45.
- MESTRE, J. M.; COMUNIAN, A. L.; COMUNIAN, M. L. Inteligencia emocional: una revisión a sus primeros quince años y un acercamiento conceptual desde los procesos psicológicos. In: NAVAS, J. M. M.; BERROCAL, P. F. (Ed.). *Manual de inteligência emocional*. Madrid: Pirâmide, 2007. p. 47-68.

- MILLER, K. I.; CONSIDINE, J.; GARNER, J. Let me tell you about my job. *Management Communication*, n. 20, p. 231-260, 2007.
- MONTGOMERY, A. J.; ANAGOPOLOU, E. Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, n. 21, p. 36-51, 2006.
- MORRIS, J. A.; FELDMAN D. C. The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, n. 21, p. 986-1010, 1996.
- NEWMAN, M., GUY, M.; MASTRACCI, S. Recognizing the emotion work of public service. *Public Management*, n. 89, p. 25-28, 2007.
- OPENGARD, R. Emotional intelligence and emotion work: examining constructs from an interdisciplinary framework. *Human Resource Management Review*, n. 4, p. 49-62, 2005.
- RAFAELI, A. When cashiers meet customers: an analysis of the role of supermarket cashier. *Academy of Management Journal*, n. 32, p. 245-273, 1989.
- RAFAELI, A.; SUTTON, R. I. Expression of emotion as a part of the work role. *Academy of Management Review*, n.12, p. 23-37, 1987.
- RAFAELI, A.; SUTTON, R. I. Emotional contrast strategies as means of social influence: lessons from criminal interrogators and bill collectors. *Academy of management journal*, n. 34, p. 749-775, 1991.
- RIMÉ, B. et al. Beyond the emotional event: Six studies on the social sharing of emotion. *Cognition and Emotion*, n. 5, p. 435-465, 1991.
- SALOVEY, P. Prólogo. In: NAVAS, J. M. M.; BERROCAL, P. F. (Ed.). *Manual de inteligência emocional*. Madrid: Pirâmide, 2007. p. 17-19.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, n. 9, p. 185-211, 1990.
- SIMPSON, P. A.; STROH, L. K. Gender differences: emotional expression and feelings of personal inauthenticity. *Journal of Applied Psychology*, n. 89, p. 715-721, 2004.
- STRONGMAN, K. T. *A psicologia da emoção*. Lisboa: Climepsi, 1998.

TOTTERDELL, P.; HOLMAN, D. Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, n. 8, p. 55-73, 2003.

TSCHAN, F.; ROCHAT, S.; ZAPF, D. It 's not only clients: studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 78, p. 195-220, 2005.

WHARTON, A. S. *The affective consequences of service work: managing emotions on the job, work and occupations*, n. 20, p. 205-232, 1993.

WHARTON, A. S.; ERICKSON, R. J. Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, n.18, p.457-486, 1993.

ZAPF, D. Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, n. 12, p. 237-268, 2002.

ZAPF, D. et al. What is typical for call centre jobs? Job characteristics and service interactions in different call centre. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n. 12, p. 311-340, 2003.

ZAPF et al. Emotion work as a source of stress: the concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , n. 8, p. 371-400, 1999.

	COLOFAO
<b>Formato</b>	16 x 23 cm
<b>Tipologia</b>	Transitional 511 BT 11,5/18
<b>Papel</b>	Alcalino 75 g/m <sup>2</sup> (miolo) Cartão Supremo 250 g/m <sup>2</sup> (capa)
<b>Impressão</b>	Setor de Reprografia da EDUFBA
<b>Capa e Acabamento</b>	ESB - Serviços Gráficos
<b>Tiragem</b>	400





978-85-232-0670-3

