

<b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA</b>		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM	

**MARCELO COMAZZI GONÇALVES**

**ENTRE O SER E O PODER: UM ESTUDO SOBRE O  
PROCESSO DE TRANSIÇÃO DO TRABALHADOR A  
GESTOR SOB A PERSPECTIVA DAS EMOÇÕES**

LONDRINA

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

2009

**MARCELO COMAZZI GONÇALVES**

**ENTRE O SER E O PODER: UM ESTUDO SOBRE O  
PROCESSO DE TRANSIÇÃO DO TRABALHADOR A  
GESTOR SOB A PERSPECTIVA DAS EMOÇÕES**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristiane Vercesi

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

**Comissão Examinadora**

---

Profª Drª Cristiane Vercesi  
Orientadora – PPA/UEL

---

Profª Drª Hilka Pelizza Vier Machado  
PPA/UEM

---

Profª Drª Elizabete Aparecida Coelho  
Profª convidada

Londrina, 23 de junho de 2009.

## **AGRADECIMENTOS**

A querida orientadora Cristiane Vercesi que proporcionou uma verdadeira viagem de descobertas ao redor do problema de pesquisa. Sem sua compreensão e paciência, essa jornada não teria tanto valor.

Aos membros da banca de qualificação/defesa que forneceram valiosas contribuições e colocaram o trabalho nos trilhos corretos.

Ao meu pai e minha mãe, por todo amor, apoio e incentivo durante toda minha vida.

Ao corpo docente do PPA e em especial às professoras Elisa Yoshie Ichikawa e Maria Iolanda Sachuk.

Aos colegas do PPA que agüentaram o meu jeito difícil de ser e enriqueceram as aulas do mestrado, transformado-as em momentos inesquecíveis.

Ao corpo docente do departamento de Administração da UEL, FACESI e FACCAR e em especial à professora Marli Verni que foi a principal instigadora desse mestrado.

Aos gestores que narraram sua história com o coração aberto, contribuindo enormemente com a realização desse trabalho.

Aos sócios da Transportadora Falcão que permitiram a minha ausência no trabalho.

À minha família, pelo amor, apoio e tolerância. Em especial a minha esposa e filha por terem suportado os inúmeros momentos de estresse. Desculpe-me por tudo. Amo vocês!

*You can't always get what you want  
You can't always get what you want  
You can't always get what you want  
But if you try sometimes you'll find  
You'll get what you need.*

The Rolling Stones

GONÇALVES, Marcelo Comazzi. **Entre o ser e o poder: Um estudo sobre o processo de transição do trabalhador a gestor sob a perspectiva das emoções.** Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, 2009.

## RESUMO

Esse trabalho é uma pesquisa qualitativa que tem como objetivo principal descrever a transição do trabalhador em gestor sob a perspectiva das emoções. A metodologia utilizada foi a investigação narrativa que tem como elemento principal a história de vida dos gestores contadas através de uma narrativa. Ao narrar as histórias, foi possível acessar camadas profundas da subjetividade dos indivíduos e resgatar elementos importantes do seu passado. Dessa forma, o método de coleta de dados não limitou a descoberta dos dados ao instrumento de coleta. Foram coletadas três narrativas que forneceram uma extensa quantidade de dados. As narrativas foram analisadas utilizando a perspectiva holística-conteúdo descrita em Lieblich *et al* (1998). A teoria sobre as emoções serviram como orientação para análise e interpretação dos dados. A pesquisa demonstrou a complexidade e unicidade de cada história de vida; demonstrou como o a teoria da emoções, poder e prestígio de Kemper (2006) é capaz de descrever as motivações humanas ; e mostrou que a ansiedade é a emoção predominante na vida do gestor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pesquisa qualitativa. Investigação Narrativa. História de vida. Gestor. Emoções.

GONÇALVES, Marcelo Comazzi. **A study about the transition from the worker to manager under the emotion perspective.** Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, 2009.

### ABSTRACT

This work is a qualitative research which main goal was to describe the transition from the worker to manager under the emotions perspective. The employed method was the narrative inquiry that uses, as the central element, the life history told by the managers in the form of a narrative. By telling their histories, this research could access deep layers of their subjectivity and to restore crucial happenings from their past. Three narratives were collected and those histories provided a rich and complex set of data. The narratives were analyzed using the holistic-content approach suggested at Lieblich *et al* (1998). The theory of emotions was used as a guide for data analysis and interpretation. The result shows the complexity and the singleness of each life history; shows how Kemper (2006) theory of emotions, power and status were capable to describe certain human behavior; and the research shows that anxiety is the most present emotion in the life of those managers.

**KEYWORDS:** Qualitative research. Narrative inquiry. Life history. Manager. Emotions.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b> – Modelo para codificação de uma narrativa	11
<b>FIGURA 2</b> - Análise Sociológica as Emoções	36
<b>FIGURA 3</b> - Sete tipos de amor num relacionamento	50

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> - Fases de uma entrevista narrativa	9
<b>QUADRO 2</b> - Matriz das possíveis perspectivas de estudo da narrativa	10
<b>QUADRO 3</b> - Versões da pesquisa qualitativa	13
<b>QUADRO 4</b> - Critérios para delimitação do sujeito de pesquisa	14
<b>QUADRO 5</b> - Temas centrais	17
<b>QUADRO 6</b> - Quatro qualidades da vida	21
<b>QUADRO 7</b> - As emoções antecipatórias	49
<b>QUADRO 8</b> - As emoções e as situações para o indivíduo	57
<b>QUADRO 9</b> - Modelo estrutural de indução das emoções autoconscientes	71
<b>QUADRO 10</b> – Os sujeitos de pesquisa	73

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVOS	3
3 METODOLOGIA	3
3.1 A INVESTIGAÇÃO NARRATIVA	4
3.2 CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	13
3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS	14
3.4 COLETA DE DADOS	15
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	17
4 REVISÃO DA LITERATURA	19
4.1 INTRODUÇÃO À TEORIA DAS EMOÇÕES	19
4.2 AS EMOÇÕES E A FILOSOFIA	25
4.3 AS EMOÇÕES E A SOCIOLOGIA	35
4.3.1 ANÁLISE ESTRUTURAL DAS EMOÇÕES	40
4.3.2 AS EMOÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES	53
4.4 CLASSIFICAÇÃO E SELEÇÃO DAS EMOÇÕES	56
4.4.1 TRISTEZA	59
4.4.2 RAIVA	60
4.4.3 MEDO E A ANSIEDADE	62
4.4.4 REPUGNÂNCIA E DESDÉM	64
4.4.5 EMOÇÕES PRAZEROSAS	66
4.4.6 EMOÇÕES AUTOCONSCIENTES	69
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	73
5.1 A HISTÓRIA DE CARLOS ATÉ SUA PROMOÇÃO	74
5.2 A HISTÓRIA DE RAQUEL ATÉ SUA PROMOÇÃO	78
5.3 A HISTÓRIA DE ANTÔNIO ATÉ SUA PROMOÇÃO	81
5.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS TEMAS À LUZ DAS NARRATIVAS	84
5.4.1 PODER E PRESTÍGIO	84
5.4.2 MOMENTOS DE RISPIDEZ/CONTROLE COM OS ANTIGOS COLEGAS	87
5.4.3 INCORPORAÇÃO DA IDEOLOGIA E VALORES DA ORGANIZAÇÃO	90
5.4.4 O AFASTAMENTO DA ALTA-DIREÇÃO	93

5.4.5 O ENIGMA DA SERVIDÃO VOLUNTÁRIA	95
5.4.6 O MEDO E A ANSIEDADE: AS EMOÇÕES QUE MOVEM O GESTOR	97
6 CONCLUSÃO	100
7 CONTRIBUIÇÕES	102
8 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	104
9 REFERÊNCIAS	106

## 1. INTRODUÇÃO

A ascensão de pessoas a cargos superiores é um fenômeno comum nas organizações. Um operário que entra na organização num determinado cargo e, por um motivo qualquer, é promovido a supervisor, chefe ou gerente. Pode ser também o caso de um professor universitário eleito para chefe de departamento. Ou ainda, um representante de uma determinada classe social eleito por seus pares a um cargo político qualquer. São todos exemplos do fenômeno que essa pesquisa tem interesse.

O motivo da ascensão (competência, apadrinhamento etc.) e a forma (eleição, indicação etc.) são indiferentes para esse trabalho. O ponto focal dessa pesquisa é que essa pessoa fazia parte de um grupo social estabelecido num determinado nível hierárquico e a partir dessa ascensão/promoção passa a fazer parte de um nível superior.

Para qualquer indivíduo é uma mudança significativa. Um novo cargo significa novas responsabilidades e novas atribuições. É necessário aprender a lidar com situações até então desconhecidas. Novos contatos sociais são formados ao mesmo tempo em que os contatos antigos precisam ser gerenciados. A pessoa precisa lidar com o poder e as novas condições materiais que o cargo oferece. Esse turbilhão de experiência provavelmente tem um impacto significativo na subjetividade dessa pessoa – a questão é saber como.

Para encontrar esse fenômeno na realidade é preciso limitar o estudo as pessoas que tenham vivenciado experiências relevantes, antes e após a promoção. Desse modo, o foco desse estudo é o trabalhador promovido a gestor que tenha uma história organizacional de pelo menos o três anos (anterior a promoção) - período suficiente para que tenha construído uma história, criado raízes e laços com outras pessoas dessa organização.

Sobre esse sujeito, pretende-se compreender como os eventos dessa transição formaram sua experiência, influenciando a sua subjetividade. Trata-se de processo importante tanto para o indivíduo como para a organização. Questões interessantes podem ser levantadas, tais como a forma que o indivíduo lidou com a questão do poder e com as novas condições materiais do cargo; como os colegas de trabalho reagiram a promoção; como a organização se comportou durante esse processo; se existiu uma

preparação ou período de adaptação ou até mesmo uma simples conversa com os envolvidos; enfim como esse processo forjou esse indivíduo e sua subjetividade.

Adotando uma perspectiva histórica, sua subjetividade foi explorada através do seu registro mais importante: a **emoção** (GONZÁLES-REY, 2003). Mas o que seria uma emoção ? No geral, denominamos de emoção qualquer estado, momento ou condição que provoque no homem a percepção de valor (alcance ou importância) que determinada situação tem para a sua vida (KEMPER, 1998). No geral, as emoções emergem nas situações onde a sobrevivência do indivíduo esteja ameaçada ou nas situações onde o resultado daquela situação pode influenciar, positivamente ou não, a qualidade da sua vida.

Como dimensão de interpretação e análise, através das emoções é possível descobrir quais foram os momentos importantes para os indivíduos e conhecer seu ponto-de-vista sobre o mundo (HOCHSCHILD, 2003), desvelando desse modo os eventos que o levaram a decidir e agir. Além desse aspecto de estarem fortemente ligadas a experiências relevantes na vida das pessoas, as emoções possuem um papel significativo no resgate de memórias de eventos emocionalmente carregados (REISBERG; HEUER, 2004), constituindo assim um importante auxílio nas pesquisas históricas.

Nos estudos organizacionais o uso das emoções possibilita uma alternativa a dimensão racional, ao mesmo tempo em que aborda temas complexos, tais como questões individuais, sociais e culturais. A utilização dessa perspectiva ilumina abre novos caminhos, pois

[as emoções] são partes da criação social e expressão pessoal do trabalho e da vida organizacional. Atividades específicas do trabalho – tomar decisões, persuadir, negociar, aconselhar, vender, participar de reuniões, interpretar dados, empregar e demitir pessoas, lutar, resistir, sobreviver – constituem mais que um conjunto de respostas automáticas. Elas são sentidas e formadas por sentimento (FINEMAN, 1997, p. 157).

Neste contexto, apresenta-se o problema de pesquisa através da seguinte pergunta: **Como ocorreu a transição do trabalhador a gestor sob a perspectiva das emoções ?**

## **2. OBJETIVOS**

Esse trabalho tem como objetivo geral compreender a transição do trabalhador em gestor, utilizando as emoções como dimensão de descrição, análise e interpretação. Para alcançar esse objetivo é necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a história de vida do trabalhador.
- Descrever as mudanças materiais e sociais ocorridas após a promoção.
- Identificar os principais eventos ocorridos nessa transição.
- Identificar as emoções envolvidas nesses eventos conforme as narrativas.
- Descrever a experiência vivida desse indivíduo nesse processo.

Em relação ao quarto objetivo específico que envolve a identificação das emoções envolvidas nos eventos da transição, é salutar destacar que o seu alcance está alinhado com a metodologia utilizado por este trabalho. Logo, não se trata da tarefa de identificar e descrever todas as emoções envolvidas na transição do trabalhador a gestor, mas sim identificar e descrever as emoções relatadas nas entrevistas pelos os sujeitos de pesquisas.

## **3. METODOLOGIA**

Costumamos ler e ouvir que no trabalho científico o caminhar tem tanto valor como o resultado final. E faz parte desse processo compartilhar os erros, os acertos e as descobertas vivenciadas pelo pesquisador antes, durante e após a investigação científica.

Na guisa desse raciocínio, no decorrer dessa pesquisa encontramos e adotamos uma metodologia não usual que mereceu um capítulo a parte. O objetivo desse capítulo é apresentar formalmente a metodologia adotada, localizar sua origem, definir os conceitos utilizados para que o leitor dessa dissertação possa compreender as decisões metodológicas adotadas posteriormente.

Após esse capítulo, serão detalhadas as decisões metodológicas desse estudo, tais como os critérios de seleção dos sujeitos, os procedimentos de coleta de dados e as decisões sobre a forma de análise e interpretação desses dados.

### **3.1 A INVESTIGAÇÃO NARRATIVA**

Nas últimas décadas uma lenta, mas profunda revolução metodológica ocorreu nas Ciências Sociais (DENZIN; LINCOLN, 2005). Uma revolução aguerrida que clamou pelo desvanecimento das fronteiras disciplinares e pelo fim do fundamentalismo metodológico imposto pela idéia de um método único para todas as ciências. Ao mesmo tempo foi uma revolução pacífica, pois pregou a convivência de diferentes perspectivas da realidade e múltiplas formas do saber. Uma revolução que pode ser nomeada de revolução qualitativa.

Para o nosso campo, foram inúmeras as conseqüências deixadas por essa revolução. A partir dela, começamos a reconhecer que a realidade é socialmente construída através de processos, representações e relacionamentos entre as pessoas, e não somente de fatos observáveis e de variáveis quantificáveis. Passamos a valorizar o conhecimento sobre como criamos e damos sentidos a nossa experiência cotidiana, deixando um pouco de lado a tarefa de mensurar relações causais entre variáveis estáticas e descontextualizadas. Através dessa nova perspectiva, começamos a entender que o conhecimento e a compreensão são ligados ao contexto, e os avanços teóricos sobre o mundo social e a natureza das ações humanas estão diretamente ligadas as questões indagadas pelo pesquisador, sepultando por vez o mito da neutralidade da pesquisa científica.

Para lidar com essa nova realidade, uma torrente de métodos alternativos surgiu, dentre os quais a Investigação Narrativa. A investigação narrativa é uma estratégia de pesquisa qualitativa que vem ganhando visibilidade nas Ciências Sociais (CHASE

2005; LIEBLICH *et al* 1998). Em linhas gerais, trata-se do estudo da experiência humana expressa através de narrativas, que são histórias vividas e contadas (PINNEGAR;DAYNES, 2007). Sob a ótica literária, entende-se por narrativa como uma forma de se contar uma história ou uma seqüência de eventos sendo os tipos mais conhecidos o romance, a fábula, a novela, o conto, o mito, a autobiografia entre outros. No entanto, nem todos os tipos possíveis interessam-nos aqui. Particularmente, estamos interessados na aproximação entre os termos *relato* e *narrativa*. *Relato* significa o ato ou o efeito de relatar (no caso, narrar, expor, descrever). Já *narrativa* vem do latim *narratu*, particípio passado de *narrare* (narrar) e, para que nos interessa, é sinônimo de relato (CARDOSO, 1997).

Assim, quem narra ou relata está contando uma história, e o ato de se contar histórias é tão antigo quanto a fala. Nós seres humanos somos contadores de histórias por natureza e ao contá-las preenchemos o mundo de sentido e auxiliamos os outros na construção de suas vidas (CLANDININ;ROSIEK, 2007). Esse papel social era importante até mesmo nas primeiras formas de narrativas: as lendas e os mitos, que eram histórias contadas nos rituais coletivos e tinham como principal função entreter e transmitir conhecimento de geração a geração sobre as origens daquele povo (FREEMAN, 2007).

Do passado para o presente, o ato de contar história continua a desempenhar importante papel social seja no trabalho, na família ou em qualquer outra atividade das nossas vidas. Através das histórias que contamos podemos nos conhecer, nos descobrir e também nos relevar aos outros (LIEBLICH *et al*, 1998). Assim, ao apresentar uma seqüência de eventos sobre a sua vida, mostramos nossa identidade e nossa personalidade.

Podemos dizer que o ser humano aperfeiçoou a arte de contar história, e hoje podemos contá-las e apreciá-las além do modo oral, através da escrita, fotos, filmes e também nos meios eletrônicos tais como nos blogs da Internet. Enfim, somos uma espécie contadora de história e isso é tão importante que algumas vezes parece que somos melhores contadores de histórias do que ouvintes. Portanto, do ponto de vista social trata-se de uma prática que desempenha papel central na nossa comunicação com outros (LIEBLICH *et al*, 1998).

Além desse papel social, utilizamos as narrativas para organizar nossa vida e nossas experiências. Essa tese foi desenvolvida pelo filósofo francês Paul Ricoeur que coloca a narrativa como papel central na formação do pensamento e da identidade

humana (RICOEUR, 1991; MURRAY, 2003). Para Ricoeur, vivemos num vasto oceano de tempo e nessa vastidão as narrativas proporcionam um mapa, trazendo ordem ao caos. Através delas reconstruímos o mundo e damos coerência e sentido a nossa experiência vivida.

Um aspecto importante é que diferentemente de uma cronologia, que também é a descrição e o registro de eventos organizados em função do tempo, a narrativa comunica principalmente o ponto de vista do narrador sobre esses eventos, incluindo além da descrição desses, as emoções envolvidas, seus pensamentos e suas interpretações (CHASE, 2005). Na narrativa o narrador é o protagonista e as histórias contadas representam ações verbalizadas que podem expressar seu desejo de entreter, informar, defender, reclamar, confirmar e desafiar o *status quo* (CHASE, 2005).

Como método científico, a investigação narrativa proporciona uma alternativa aos métodos tradicionais. O ponto de partida da sua adoção é o ceticismo sobre o quanto é possível obter experiências subjetivas completas no esquema de perguntas e respostas dos questionários e das entrevistas tradicionais (FLICK, 2004, p. 109). Através da narrativa podemos obter um quadro mais amplo, pois através delas podemos compreender a ação dos indivíduos, podemos organizar eventos passados e conectá-los como um todo coeso e podemos conhecer e demonstrar as conseqüências dessas ações com o passar do tempo (CHASE, 2005, p. 656). Na investigação narrativa não mutilamos o sujeito, mas o deixamos livre para se expressar tudo aquilo que ele julga importante.

As condições necessárias para a aceitação e fortalecimento da investigação narrativa foram levantadas por Pinnegar e Daynes (2007, p. 5), que identificaram quatro mudanças temáticas que ocorreram nas Ciências Sociais e estão conectadas a revolução qualitativa.

A primeira mudança se refere ao relacionamento entre a pessoa conduzindo a pesquisa e a pessoa participante da pesquisa. Até então, a postura tradicional recomendava (e até mesmo provocava) um distanciamento entre pesquisador e sujeito de pesquisa. Esse afastamento era necessário em nome da objetividade e da neutralidade da ciência, pois uma aproximação poderia macular o fenômeno em questão. Agora, reconhecemos que é impossível isolar um fenômeno social, pois além de contextualizado é incontrolável pelo pesquisador. Assim, temos consciência que a própria interação entre o pesquisador e a pessoa participante modifica o fenômeno, adicionando novos contornos e alterando sua característica original. Em suma, essa

primeira mudança entende que não só existe um relacionamento entre as pessoas envolvidas na pesquisa, mas reconhece que muitas vezes o que é pesquisado emerge dessa interação.

A segunda mudança foi a aceitação das palavras em detrimento dos números. É a chamada virada lingüística que ocorreu nas Ciências Sociais. A princípio não se trata de uma rejeição dos números, mas o reconhecimento da impossibilidade dos números em traduzir a experiência humana e suas nuances. Essa nova postura se deve inclusive a questão epistemológica dos novos paradigmas científicos. Enquanto os números são utilizados para destacar descobertas ou validar hipóteses, a virada lingüística favorece a utilização das palavras para aumentar a compreensão dos fatos sociais.

O terceiro tema marca a mudança de foco do geral para o particular. O poder da pesquisa quantitativa reside no seu potencial de generalização e na acumulação de conhecimento. Mas nem todo fenômeno pode ser generalizado. Assim, essa mudança ressalta e valoriza a experiência individual e procura conhecer como as pessoas lidam com as situações do cotidiano. É a fuga do geral e a descoberta do fato social no tempo e lugar específico.

Por fim, o último movimento marca a aceitação de epistemologias alternativas e outras formas de saber. Trata-se da acomodação dos paradigmas alternativos ao positivismo, tais como o pós-positivismo, o construtivismo e a teoria crítica que representam alternativas ontológicas, epistemológicas, axiológicas e até mesmo metodológicas.

Como método científico, a investigação narrativa possibilita a coleta de dados únicos com uma riqueza que não poderia ser obtida através de experimentos, questionários ou observações (LIEBLICH *et al*, 1998). Essa característica direciona a um trabalho mais interpretativo ao invés da simples acumulação de dados. No geral, as investigações narrativas são conduzidas com um pequeno número de indivíduos quando comparado aos métodos tradicionais de amostra (LIEBLICH *et al*, 1998). Isso se deve principalmente a extensa quantidade de dados que pode ser coletada. Além dessa profundidade, cada narrativa pode ser estudada de diversos ângulos tais como a sua estrutura, categorias, estilo da linguagem, características afetivas, motivos, atitudes, crenças entre outros.

A investigação narrativa requer a coleta de histórias e isso pode ocorrer através de entrevistas ou observações. No geral, a entrevista é considerada a principal técnica, pois oferece uma série de vantagens em relação a observação, tais como a facilidade de

se executar e a capacidade de se recontar acontecimentos passados. Ademais, deve ficar claro que a narrativa gerada pela observação representa o ponto de vista do pesquisador e não do sujeito de pesquisa.

Uma decisão concomitante a coleta de dados são as decisões sobre a quantidade de informantes e quem serão esses informantes. Na pesquisa quantitativa essas duas decisões estão subordinadas a teoria de amostragem. Na pesquisa qualitativa essas decisões são chamadas de seleção dos sujeitos e os critérios são diferentes. Os conceitos são análogos e cumprem a mesma função, porém de forma operativa distinta.

Na pesquisa quantitativa o fenômeno de estudo ocorre (ou pode ocorrer) em determina população. Atingir a totalidade dessa população, normalmente, é impraticável ou inviável em termos de tempo e recursos. Então, calculamos uma amostra que represente adequadamente aquela população e que permita a generalização dos resultados dentro de uma margem de confiança. A decisão sobre quem estudar é uma questão probabilística cujo propósito é garantir que todos os elementos da população tenham a mesma chance de serem selecionados para a formação da amostra. Resumidamente, é assim que funciona numa pesquisa quantitativa com amostras probabilísticas. Existem outras formas de amostragem, tais como a amostragem intencional ou por conveniência, porém essas perdem valor na validade e na capacidade de generalização dos resultados – que é o grande forte da pesquisa quantitativa.

Já na pesquisa qualitativa, estamos interessados no particular. Desse modo, o propósito da seleção dos sujeitos é garantir que os informantes tenham vivenciados os eventos relevantes para o estudo. Assim, na pesquisa qualitativa é muito mais uma questão de saber quem entrevistar do que quantos entrevistar (CRESWELL, 2007). Por isso o critério para seleção dos sujeitos é, normalmente, intencional, pois estamos interessados em estudar um caso crítico, uma pessoa marginalizada ou alguém que tenha vivenciado uma experiência qualquer.

A outra decisão é o tamanho da seleção. Na pesquisa qualitativa, a orientação geral é estudar um pequeno número de indivíduos e coletar extensivamente detalhes de cada um, a fim de elucidar o particular e o específico (CRESWELL, 2007). Para auxiliar nessa questão acerca do tamanho, duas estratégias estão disponíveis para o pesquisador: a estratégia da seleção definida antecipadamente e a estratégia da seleção teórica (FLICK, 2004). Na primeira estratégia a quantidade e o tamanho da amostra são definidos antes da coleta de dados. Trata-se de uma estratégia adequada para analisar, diferenciar e até mesmo testar hipóteses e suposições sobre aspectos comuns e

diferentes no grupo. A segunda é a seleção teórica. Nessa não há nenhuma definição *a priori* da quantidade de informantes. Na seleção teórica, os dados são coletados gradualmente e a quantidade de informantes é controlada pela teoria em formação. A quantidade de informantes é considerada suficiente quando o estudo atingir o ponto de saturação teórica, ou seja, quando a teoria em formação estiver completa. Para Flick (2004), essa é a principal estratégia de seleção na pesquisa qualitativa.

Retornando a investigação narrativa, que é um tipo de pesquisa qualitativa, o tamanho da seleção é reduzido quando comparado as técnicas de amostragem tradicionais e até mesmo aos estudos qualitativos (LIEBLICH *et al*, 1998), pois o método permite um maior aprofundamento no fenômeno a ser estudado. Segundo Creswell (2007), é comum encontrar estudos com uma ou duas narrativas. Dessa forma, o pesquisador que adotar a investigação narrativa como estratégia de pesquisa não deve se preocupar com o número de pessoas que devem ser entrevistadas, mas sim em encontrar pessoas que tenham vivenciado o fenômeno definido no problema de pesquisa.

Até o momento já detalhamos o que coletar (histórias/narrativas) e de quem coletar (seleção dos sujeitos). O próximo passo é demonstrar como proceder na coleta das narrativas.

Na investigação narrativa, a coleta de dados ocorre através de uma entrevista narrativa que se difere das entrevistas tradicionais (estruturadas, semi-estruturadas e abertas). Na entrevista narrativa não existe um roteiro pré-estabelecido de perguntas e nem é totalmente aberta. Existe apenas uma questão inicial, denominada de questão geradora da narrativa. Segundo Creswell (2007), a questão geradora tem como propósito não apenas estimular a produção de uma narrativa, mas também concentrar a narração na área do tópico e no período da biografia com os quais a entrevista se ocupa. É através desta questão que se dá o início da narrativa. O narrador vai construindo a sua história conforme a sua experiência, destacando o contexto, os atores, os pontos centrais e as epifanias numa ordem cronológica que pode ser diferente do tempo convencional. O papel do pesquisador é gravar a narrativa e anotar os pontos centrais. Durante o processo não se deve interromper o narrador, permitindo assim o desdobramento de sua visão. As intervenções concretas são adiadas até a parte final (CRESWELL, 2007). Durante essas intervenções finais, o pesquisador pode utilizar fragmentos da narrativa para aprofundar nos temas de interesse da pesquisa. Esses passos podem ser resumidos na seguinte tabela proposta por Bauer (1996, p. 3):

<b>Fase</b>	<b>Regras</b>
Preparação	Observar e explorar o campo Formular perguntas emanentes
Inicialização	Formular a questão geradora da narrativa Utilizar acessórios visuais
Narração	Sem interrupções Somente ações não verbais para encorajar a narração
Fase questionamento	Somente perguntas Sem opinar ou julgar Não concordar nas contradições
Finalização	Interromper a gravação Registrar o protocolo imediatamente

QUADRO 1 – Fases de uma entrevista narrativa  
Fonte: Bauer (1996, p. 3)

Após a coleta da narrativa, o pesquisador deve prosseguir a análise dados. Lieblich *et al* (1998) propõem uma matriz de análise baseada em duas dimensões, que são a dimensão holística versus categórica e a dimensão conteúdo versus forma. Não se trata de dimensões dicotômicas, mas sim do já conhecido conceito de *continuum*.

A primeira dimensão se refere a unidade de análise, e é um *continuum* similar a comparação entre ideográfico e nomotético ou entre categorização e contextualização. Na perspectiva categórica o estudo do texto é muito similar a análise de conteúdo tradicional. A história é dissecada e seções ou palavras pertencentes a uma categoria são agrupadas em temas. Na perspectiva holística, a história é aceita como um todo, e partes do texto são interpretadas no contexto de outras passagens. A perspectiva categórica pode ser utilizada quando o pesquisador está interessado num fenômeno vivenciado por um grupo de pessoas, enquanto a perspectiva holística o interesse é nas pessoas como um todo e principalmente no seu desenvolvimento.

A segunda dimensão é o *continuum* entre o conteúdo versus forma. A ênfase no conteúdo destaca o conteúdo explícito da narrativa, em saber o quê aconteceu, como, por que, quem participou dos eventos e assim por diante. Do outro lado, a ênfase na forma ignora o conteúdo da história e se concentra na sua estrutura, enredo, a coerência dos acontecimentos, os sentimentos evocados pela história, o estilo da narração entre outros elementos estruturais da narrativa. Enquanto a perspectiva do conteúdo é a forma

mais acessível e direta, alguns pesquisadores podem se interessar pela perspectiva da forma, pois essa é capaz de manifestar camadas profundas da identidade do narrador (LIEBLICH *et al*, 1998, p. 13).

Combinando essas dimensões e perspectivas é possível formar uma matriz com as seguintes combinações:

1° - HOLÍSTICA-CONTEÚDO	2° - HOLÍSTICA-FORMA
3° - CATEGORIZAÇÃO- CONTEÚDO	4° - CATEGORIZAÇÃO-FORMA

QUADRO 2 - Matriz das Possíveis Perspectivas de Estudo da Narrativa  
Fonte: Lieblich et al (1998, p. 13)

A perspectiva holística-conteúdo utiliza a história completa e foca no conteúdo apresentando pelo narrador. Durante a leitura, o pesquisador usa fragmentos do texto, tais como frases de abertura e encerramento para analisar esse fragmento à luz da história como um todo. Esse tipo de leitura é familiar nos estudos clínicos da psicologia.

Já a perspectiva holística-forma enfatiza a história como um todo e tem como objetivo encontrar e fornecer o sentido geral do texto. Desse modo, a perspectiva holística-forma busca conhecer se o propósito do texto é informar, entreter, transmitir conhecimento ou descobrir se a história é uma tragédia, comédia etc.

A perspectiva categorização-conteúdo é a que mais se aproxima da análise de conteúdo tradicional. Nessa perspectiva as categorias são criadas, extraídas dos textos e organizadas conforme a intenção do pesquisador. É comum também um tratamento quantitativo ao texto, tais como contar o número de vezes que determinada palavra apareceu ou a categoria com maior participação percentual no texto.

A última perspectiva é a categorização-forma que foca nas características de estilo e lingüística utilizada pelo narrador, tais como o tipo de metáfora utilizada, se a sua participação é mais ativa ou passiva entre outros elementos.

Outra forma de se analisar as narrativas foi proposta por Creswell (2007) que adota uma postura mais analítica e formal. Segundo o autor, a análise dos dados numa

pesquisa qualitativa consiste na preparação e na organização desses dados para análise, reduzindo-os em temas através de um processo de codificação e condensação desses códigos para finalmente representá-los através de esquemas, tabelas ou discussões. Recomenda que a análise da entrevista narrativa comece com a leitura do texto, com o pesquisador anotando na margem os códigos referentes a cada passagem conforme sua interpretação. Sugere ainda, que esses códigos podem ser criados conforme a figura 1.

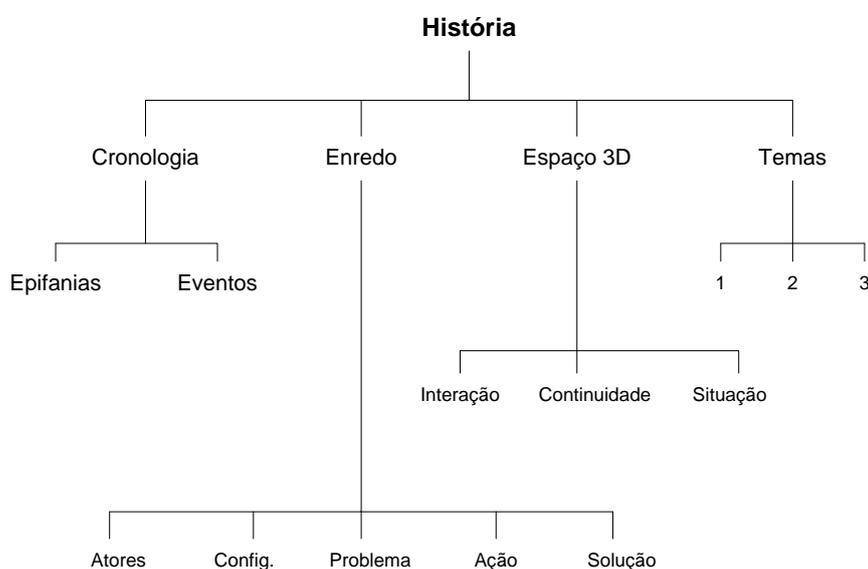


FIGURA 1 – Modelo para Codificação de uma Narrativa  
Fonte: Creswell (2007, p. 170).

Após a codificação, o pesquisador deve descrever a história, identificando o contexto, os tópicos mais abrangentes e a experiência vivenciada pelo narrador, colocando-os em ordem cronológica (pois é possível que durante a narrativa o narrador pule acontecimentos para recuperá-los em outros momentos, ou até mesmo inverta a ordem dos eventos). Na fase de classificação, o pesquisador localiza as epifanias e identifica o contexto material. Epifanias são eventos especiais na vida do sujeito e representa momentos inspiradores ou de reviravolta (CRESWELL, 2007). Na fase da interpretação, o pesquisador interpreta os dados obtidos com a codificação e

classificação construindo um sentido para a história. Na última fase, a narrativa é apresentada através da representação dos principais processos, teorias, e características únicas e universais da experiência do sujeito. Resumindo, o processo de análise das narrativas ocorre na seqüência:

- a) **Criação:** dos códigos, conforme a teoria, temas, contexto etc.
- b) **Codificação:** leitura e identificação do texto com os códigos.
- c) **Descrição:** do contexto, das experiências e ordená-los cronologicamente.
- d) **Classificação:** dos eventos e a localização das epifanias.
- e) **Interpretação:** encontrar o sentido da história.
- f) **Visualização:** representar os processos, teorias e características gerais dos acontecimentos.

Em relação a validade da pesquisa, ao contrário dos constructos gerados pelos métodos de pesquisa tradicionais que podem ser validados através da sua falseabilidade, os constructos da narrativa são somente verossimilhantes (BRUNER, 1991). Portanto, as narrativas são apenas uma versão da realidade cuja aceitabilidade é governada pela coerência do processo seguido e descrito pelo pesquisador. Ademais, ao contrário da pesquisa quantitativa, a investigação narrativa não requer a replicação dos resultados como critério de validação (LIEBICH *et al*, 1998).

Para os pesquisadores mais críticos, é um método que permite ouvir suas reivindicações, angústias, sugestões, críticas e apreender seus pontos de vista, contribuindo para a melhor compreensão da sua vida (ICHIKAWA; SANTOS, 2006, p. 182). Além de dar a 'voz' ao informante na sua totalidade e sem cortes, a investigação narrativa visualiza o sujeito como um ser histórico. E vê-lo como historicamente constituído é reconhecer os limites do seu ser e também reconhecer as possibilidades de sua emancipação (LACLAU *apud* CLEGG ; HARDY, 1997). Os pesquisadores construtivistas também ficarão confortáveis com a investigação narrativa, pois é um método histórico que permite a obtenção e a construção de conhecimento local e específico. É um método que fornece liberdade para que o pesquisador possa explorar as múltiplas visões da realidade e encontrar o sentido subjetivo da experiência humana.

### 3.1. CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

A ciência é uma mescla de dúvidas e certeza. O bom cientista é arrogantemente humilde, o que não se reduza um mero jogo de palavras: arrogante em relação ao método e humilde quanto à fé no seu conhecimento.

A. J. Bachrach

Esse trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa. Porém, nem todas as pesquisas desse tipo são iguais. Silverman (2003, p. 87) apresenta três versões de pesquisa qualitativa que resultam em procedimentos e conhecimentos distintos (quadro 3):

	<b>Qualidade dos dados</b>	<b>Metodologia</b>
Positivismo	Fatos objetivos sobre comportamento e atitudes	Amostras aleatórias, Questões fechadas, Tabulação dos dados
Emocionalismo	Experiência autentica	Entrevistas não estruturadas
Construcionismo	Dados são construídos mutuamente	Qualquer entrevista sobre determinado tópico

QUADRO 3 – Versões da pesquisa qualitativa  
Fonte: Silverman (2003, p. 87)

Esse trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa que utiliza a perspectiva do *emocionalismo*. Nessa abordagem a preocupação central é a experiência vivenciada, e as emoções são tratadas como aspecto central. Do ponto de vista metodológico, o elemento principal é garantir a coleta de dados que forneçam experiências autenticas e profundas. Para isso, o método utilizado é a entrevista aberta em profundidade. Nessa entrevista o objetivo não é de levantar fatos, mas elucidar

quatro autênticos de experiências subjetivas que revelem como o sujeito vivenciou determinada experiência.

### 3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Este trabalho utilizou duas estratégias combinadas para a seleção dos sujeitos. A primeira estratégia foi apresentada anteriormente. Trata-se da estratégia de **seleção por critérios estabelecidos**. Segundo Patton (apud CRESWELL, 2007), essa estratégia tem como finalidade a busca de informantes que atendam a determinado critério pré-estabelecido, sendo muito útil para assegurar a qualidade dos dados coletados, pois garante que todos os participantes tenham vivenciado o fenômeno em questão (que nesse caso é a promoção). Os quatro critérios utilizados aparecem no quadro abaixo:

<b>Critério</b>	<b>Decisão</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Nível</b>	Gestor do nível intermediário	“Amortecedor” entre os níveis hierárquicos. Responde a pressões tanto da alta-direção como do nível operacional.
<b>História organizacional</b>	Pelo menos três anos de história na mesma organização	Tempo para construção do vínculo com o grupo e identificação como trabalhador.
<b>Tempo da promoção</b>	Mais do que seis meses	Permitir vivência como gestor. Facilitar resgate dos acontecimentos e emoções.
<b>Gênero</b>	Ambos: Feminino / Masculino	Independente.

QUADRO 4 – Critérios para delimitação do sujeito de pesquisa  
Fonte: Do autor

A segunda estratégia adotada foi a **seleção dos casos típicos**. Nessa estratégia não se procura os extremos, mas o comum e ordinário, diminuindo o risco da influência

de elementos intervenientes que possam afetar o fenômeno em estudo. Mas o que seria o normal? Só o fato de um trabalhador conseguir uma promoção para gestor o coloca em uma categoria diferente, em destaque. Porém, mesmo nessa categoria existem elementos desviantes, tais como os prodígios, os parentes de algum superior, as pessoas indicadas por alguma questão política e até mesmo pessoas eleitas pelos funcionários. Todos esses casos não serão considerados, pois no geral no evento da promoção a legitimação do novo chefe ocorre em primeiro lugar pela instituição e não pelos colegas de trabalho.

Delineado o perfil do informante, é necessário definir a quantidade que será estudada. Conforme Creswell (2007) é comum encontrar investigações narrativas que utilizaram somente uma narrativa. Isso é possível, pois a quantidade de dados descritos dessa forma é suficiente para se realizar a análise e interpretação. Apesar dessa recomendação, optou-se por uma margem de segurança e foram utilizadas ao todo três narrativas.

### **3.3 COLETA DOS DADOS**

O método de coleta de dados precisa ser adequado para lidar com os elementos do problema de pesquisa. Das estratégias disponíveis na caixa de ferramenta da pesquisa qualitativa contemporânea, uma se destaca por aderir ao problema e as premissas deste estudo: a estratégia de pesquisa histórica-oral. A premissa é que o presente é um presente-histórico, ou seja, ele se configura através das condições históricas. Desse modo, estudar a história é estudar o fato total, por que o fato histórico é ao mesmo tempo econômico, social, político e cultura (SOLOMON, 2006, p. 100). Além dessa adequação, a pesquisa histórica oral oferece um *plus* aos estudos mais críticos:

Se não é utópica a visão das organizações mais democráticas, com a perspectiva de maior participação de uma diversidade de grupos ou de grupos de empregados menos privilegiados, a história oral pode ser uma maneira de criar um canal de comunicação para ouvir esses segmentos. Ouvir suas reivindicações, angústias,

sugestões, críticas e apreender seus pontos de vista pode contribuir para a melhor compreensão da vida organizacional (ICHIKAWA e SANTOS, 2006, p. 182).

A estratégia da pesquisa histórica-oral pode ser operacionalizada através de diferentes métodos. Nesse trabalho o método utilizado foi a **Investigação Narrativa**, cujo produto final é o relato organizado de acontecimentos vivenciados por esse sujeito. Uma característica desse método é a possibilidade de ser obter dados únicos e ricos que não poderiam ser obtidos através de questionários, observações e entrevistas semi-estruturadas. É um meio que não limita a coleta de dados pelo instrumento utilizado e é excelente para conseguir recuperar e acessar diretamente as emoções do sujeito (BOUDENS, 2005). Isso ocorre, pois as emoções são fenômenos que não emergem no isolamento, mas na presença de objetos, de pessoas e de um contexto. Logo, o uso da narrativa possibilita a recriação desse contexto necessário para que as emoções apareçam.

A utilização da investigação narrativa exige uma mudança de foco de 'entrevistador e entrevistado' para 'narrador e ouvinte'. O processo é conduzido pelo narrador, que expõe tudo aquilo que ele julga ser importante. Desse modo, as narrativas produzem identidades autênticas, pois no momento da sua elaboração, as pessoas são cooptadas em identidades que não podem criar nem transformar (CLEGG;HARDY, 2001).

Na entrevista da Investigação Narrativa não existe um roteiro pré-estabelecido. Existe apenas uma questão inicial, denominada de questão geradora da narrativa. Segundo Creswell (2004), a questão geradora da narrativa tem como propósito não apenas estimular a produção de uma narrativa, mas também para concentrar a narrativa na área do tópico e no período da biografia com os quais a entrevista se ocupa. Nesse trabalho a questão geradora é a seguinte:

**Eu quero que você conte a sua história um pouco antes da sua promoção. A melhor maneira de fazer isso seria você começar qual era o seu cargo, o seu desempenho no trabalho e o seu relacionamento social com seus colegas de trabalho.**

**Conte todas as coisas que aconteceram, uma após a outra, até o dia de hoje.**

**Você não precisa ter pressa, e também pode dar detalhes, porque tudo que for importante para você me interessa.**

É através desta questão que se dá o início da narrativa. O narrador vai construindo a sua história conforme a sua experiência, destacando o contexto, os atores, os pontos centrais (epifanias) numa ordem cronológica que pode ser diferente do tempo convencional. O papel do pesquisador é gravar a narrativa e anotar os pontos centrais. Durante o processo, não se deve interromper o narrador. As intervenções concretas são adiadas até a parte final (FLICK, 2007). Durante essas intervenções finais, o pesquisador pode utilizar fragmentos da narrativa para aprofundar nos temas de interesse da pesquisa que são os seguintes:

<b>TEMAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poder e prestígio</li><li>• Momentos de rispidez/controle com antigos colegas.</li><li>• Como o gestor incorporou a ideologia e os valores da organização.</li><li>• Como a organização se preocupou com a transição.</li><li>• Como a promoção afetou sua vida pessoal e demais relacionamentos sociais (cônjuge, filhos).</li><li>• Uso do tempo, horas-extras, hobbies e outras atividades.</li><li>• A percepção do sujeito sobre ele mesmo.</li></ul>

QUADRO 6– Temas centrais  
Fonte: Do autor.

### **3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Segundo Creswell (2007), o processo de análise e interpretação dos dados numa pesquisa qualitativa consiste na preparação e na organização desses dados para análise, reduzindo-os em temas através de um processo de codificação e condensação desses códigos para finalmente representá-los através de esquemas, tabelas ou discussões.

Nessa pesquisa a análise e interpretação seguiu o esquema da perspectiva HOLÍSTICA-CONTEÚDO proposto por Lieblich *et al* (1998). O propósito dessa perspectiva é extrair o significado global do texto e analisar passagens da história de acordo com os temas propostos. Dessa forma, foi utilizada a narrativa completa, focalizando o conteúdo apresentando pelo narrador e os relacionando com os temas de estudo.

Após a coleta da narrativa, o pesquisador procedeu na sua transcrição. Foi um processo lento e trabalhoso, mas de grande valor. Ao transcrever foi possível observar passagens não observadas durante a coleta de dados e não anotadas no caderno de campo. Essas passagens foram grifadas para que durante a leitura recebessem atenção especial.

Ao término da transcrição, as narrativas foram lidas exhaustivamente e após a leitura, foi construído um resumo da narrativa de cada entrevistado. O objetivo desse resumo foi de ordenar cronologicamente os eventos até a promoção do sujeito (alguns eventos estavam fora de ordem cronológica). Ao descrever fragmentos da história de vida do indivíduo antes da sua promoção foi possível descobrir acontecimentos que mostraram essenciais para compreender ações e motivações dos indivíduos.

Após a construção do resumo, iniciou-se a análise dos temas. Cada item foi analisado e interpretado a luz de todas as narrativas. Dessa foram, fragmentos das narrativas foram expostos durante a análise dos temas, possibilitando em certos momentos uma comparação entre as diferentes histórias de vida.

## **4. REVISÃO DA LITERATURA**

Nesse trabalho optou-se por realizar uma revisão da literatura e não um referencial teórico. Esses dois termos não são sinônimos. Existe uma diferença semântica entre eles. Num referencial teórico, a teoria desempenha um papel central. Normalmente existe uma única teoria em questão e todo o trabalho é estruturado ao seu redor com o objetivo de corroborá-la ou refutá-la. Já na revisão da literatura, a teoria desempenha um papel diferente, normalmente como suporte. Desse modo, nesse trabalho foram utilizados diversos autores e teorias que criou uma bagagem preparatória para o trabalho em campo. De fato, a verdadeira teoria emergiu nas narrativas dos gestores entrevistados.

Assim, a revisão da literatura está dividida em quatro partes. A primeira parte é uma breve introdução do conceito de emoção, onde questões de forma e relevância serão apresentadas. A segunda é um resgate dos conceitos filosóficos das emoções, iniciando em Platão e finalizando com os questionamentos atuais da filosofia. A terceira parte engloba a sociologia das emoções, suas principais abordagens e teorias e tem como destaque a teoria de poder e prestígio de Theodore Kemper. A quarta parte é uma seleção das principais emoções: a tristeza; a raiva; o medo; a repugnância e desdém; as emoções prazerosas; e as emoções autoconscientes.

### **4.1 INTRODUÇÃO À TEORIA DAS EMOÇÕES**

Nosso universo intelectual sempre esteve num processo de fuga, de rejeição do mundo romântico e irracional do homem pré-histórico. Desde antes de Sócrates foi necessário rejeitar as paixões, as emoções, para libertar o raciocínio, com o objetivo de compreender a ordem da natureza, até o momento desconhecido. Agora é tempo de aprofundar o conhecimento sobre a ordem natural, através da recuperação daquelas paixões, originalmente rejeitadas. As paixões, as emoções, e o universo afetivo da consciência humana também fazem parte da ordem natural. Aliás, são o cerne dessa ordem (PIRSIG, 1984, p.280).

A emoção é um conceito complexo que, paradoxalmente, é ao mesmo tempo extremamente pessoal e social (CLEGG *et al*, 2008). E embora os trabalhos iniciais relacionassem as emoções como algo primitivo e instintivo, desde a década de 1990 teóricos desse campo vem desenvolvendo novas e complexas teorias utilizando uma abordagem interdisciplinar que cruza temas da biologia, química, psicológica e sociologia. Talvez essas duas características do estudo das emoções, a complexidade e a necessidade de uma abordagem interdisciplinar, tenham provocado o processo de fuga e rejeição descrito pelo metafísico Robert M. Pirsig na passagem acima.

Uma terceira característica que incrementa a complexidade do estudo das emoções é a similaridade entre o significado dos termos emoção, humor e sentimentos. Muitas vezes utilizamos esses termos de forma equivocada ou intercambiáveis, quando na realidade não o são.

A principal diferença entre humor e emoção é a duração. O humor dura mais tempo do que a emoção e precisa de um certo tempo para se desenvolver (CLEGG *et al*, 2008). Portanto, enquanto uma emoção dura apenas alguns poucos segundos, o humor pode durar horas e até mesmo dias. Outra importante diferença é que a emoção é sempre uma resposta dirigida a um evento ou a uma situação, enquanto no humor o fato causador daquele estado pode não ser conhecido para o indivíduo. Então, ao contrário de um indivíduo com raiva que consegue apontar facilmente o evento gerador daquele estado, uma pessoa dificilmente poderia explicar com clareza a origem do seu mau humor.

Já o sentimento é um termo mais próximo e significa essencialmente a experiência subjetiva de uma emoção (FINEMAN, 2001). Praticamente toda emoção vem acompanhada de um sentimento, mas o modo em que somos afetados, movidos ou excitados depende de pessoa para pessoa. Logo, primeiro existe a emoção, depois o sentimento.

Então o que é uma emoção se ela não é nem o humor nem um sentimento ? Em síntese, as emoções são formas de se lidar com as situações relevantes que a vida nos apresenta. No campo da etimologia, a palavra emoção tem origem no latim *emovere*, resultado da junção do verbo *movere*, que indica a ação de mover, deslocar, andar, avançar, com o prefixo *ex*, que significa apontar para fora. Sua origem expressa adequadamente a idéia de que as emoções estão ligadas ao movimento de mudança que o ser humano faz para reagir a um estímulo externo.

A origem grega do termo emoção complementa o significado em latim. No grego, a palavra *pathos* representa a emoção e significa uma experiência que não é almejada, controlada ou julgada, mas submetida e sofrida. Assim, o ambiente externo afeta ou excita uma pessoa causando uma emoção que provoca uma necessidade de movimento e ação.

No campo da biologia, as emoções representam uma coleção de respostas padronizadas e estereotipadas que foram aperfeiçoadas pelo mecanismo evolucionário dos organismos (DAMÁSIO, 1996). Seu objetivo é produzir reações a situações externas e regular o organismo para essas reações. Assim, quando um organismo visualiza um predador a emoção medo dispara um conjunto de reações, tais como o aumento nos batimentos cardíacos, necessárias para que a reação correr garanta a sua sobrevivência.

No campo da sociologia, denominamos de emoções qualquer estado, momento ou condição que provoque no homem a percepção de valor (alcance ou importância) que determinada situação tem para a sua vida (KEMPER, 1998). Estão fortemente ligadas a experiências relevantes na vida das pessoas e freqüentemente estão acompanhadas de sinais fisiológicos perceptíveis, tais como expressões faciais, rubor na face, palidez, mãos frias entre outros (KEMPER, 2000).

São definições parecidas que se complementam. No geral, as emoções entram em cena nas situações onde a sobrevivência do organismo está ameaçada, quando a situação envolve uma recompensa, prêmio ou prazer ou na obtenção de uma vantagem ou desvantagem pessoal (DAMÁSIO, 1996). Um aspecto central é que as emoções

aparecem nas situações onde a sobrevivência ou a qualidade de vida do indivíduo esteja em risco.

Certamente (apesar de existir), são raros os episódios onde a vida do indivíduo esteja ameaçada dentro de uma organização. Logo, existe um interesse inerente nas situações onde a qualidade de vida esteja em jogo.

Mas o que é qualidade de vida e como podemos reconhecer uma situação que a influencie ? Veenhoven (*apud CLEGG et al, 2008*) desenvolveu um modelo que relaciona a qualidade de vida com a felicidade. O modelo (quadro abaixo) segmenta a qualidade de vida em duas partes. Na primeira ocorre uma distinção entre as chances e possibilidades de uma boa vida com os resultados reais. Depois, o modelo distingue entre as qualidades do ambiente (externas) e as qualidades do indivíduo (internas).

	<b>Qualidades externas</b>	<b>Qualidades internas</b>
<b>Chances da vida</b>	Qualidade ambiental e social de um ambiente	Capacidades e habilidades do indivíduo
<b>Resultados da vida</b>	Utilidade da vida	Apreciação da Vida

QUADRO 7 – Quatro qualidades da Vida  
Fonte: Veenhoven (*apud CLEGG et al, 2008, p. 79*)

Na intersecção dessas dimensões, o modelo de Veenhoven posiciona a qualidade de vida como função de quatro variáveis:

- a) O tipo de ambiente em que vivemos e se esse ambiente oferece oportunidades para o crescimento e a felicidade.
- b) A utilidade e o propósito da vida do indivíduo.
- c) A habilidade de vida do indivíduo que inclui sua saúde, capacidades e habilidades adaptativas tais como o otimismo, *coping* e resiliência.
- d) Apreciação e satisfação com a vida.

Dessa forma, a qualidade de vida requer um ambiente positivo, um propósito de vida, saúde, capacidade do indivíduo e satisfação com a vida. E toda vez que uma dessas variáveis estiver em jogo, uma ou mais emoção surgirá, expressando a necessidade de ação ou resposta do indivíduo.

Mas como identificar o aparecimento de uma emoção? Strasser (*apud* TENHOUTEN, 2006) explica que o comportamento emocional pode ser facilmente identificado através de duas características básicas: as emoções geralmente ocorrem nas situações que uma necessidade ou objetivo de vida importante está em jogo; manifestam-se através de um comportamento expressivo e eruptivo facilmente identificável.

Também podemos identificar o aparecimento de uma emoção através do seu mecanismo de criação. Ekman identificou nove desses mecanismos (2003). O principal é o mecanismo de auto-avaliação que entra em ação toda vez que a situação é importante para o nosso bem-estar. É um mecanismo automático e involuntário, acionado por um gatilho específico, que dispara imediatamente uma série de eventos que leva o indivíduo a ação. Logo, na maioria das vezes, não temos o controle sobre quando nos tornaremos emotivos. E ao tornarmos, provavelmente nosso corpo irá demonstrar esse comportamento aos outros. (EKMAN, 2003).

Muitas pessoas gostariam de ter o controle sobre esse mecanismo de auto-avaliação, mas felizmente isso não é possível. Para Ekman (2003, p. 42), todas as emoções têm uma função em nossas vidas:

o medo nos protege, pois as nossas vidas são mais seguras quando podemos responder à ameaças sem a necessidade de pensar. As reações de desgosto e repugnância nos alertam de coisas e atividades que, de forma concreta ou figurativa, poderiam ser tóxicas. A tristeza do luto trás ajuda de outras pessoas. Até mesmo a raiva, uma emoção que a maioria das pessoas gostaria de desligar, é útil. A raiva avisa aos outros, e as nós mesmo, quando as coisas não saem como o desejado. A raiva nos motiva a mudar o mundo, a trazer justiça social e a brigar pelos direitos das pessoas.

Em relação ao gatilho que aciona o mecanismo, esse pode ser um objeto, uma pessoa, um animal, uma imagem, uma música e até mesmo uma lembrança. Ekman (2003) refere a esse mecanismo como um grande banco de dados de alertas emocionais, onde novos gatilhos podem ser inseridos, mas os antigos não podem ser removidos. Um belo exemplo desse sistema é a experiência que todo motorista deve ter experimentado quando viajava de carona e involuntariamente acionava o pedal do freio distância para outro carro era perigosa.

O segundo mecanismo é a avaliação reflexiva, quando conscientemente consideramos sobre o que está acontecendo conosco, mesmo sem termos nenhuma certeza. O desenrolar da situação ou um aumento da nossa compreensão provoca um *click*. Percebemos que se trata de uma situação que se encaixa no nosso banco de dados de alertas emocionais. A partir desse momento o mecanismo de auto-avaliação assume a situação.

Essa forma lida com situações ambíguas ou quando o mecanismo de avaliação automática não está totalmente ajustado. Imagine que um colega de trabalho começa a contar uma história e você se esforça em descobrir o que ele está querendo dizer. Num ponto qualquer, acontece um estalo e você percebe que o seu colega é uma ameaça para sua carreira. Nesse ponto, o mecanismo automático assume o controle e você começa a ficar com raiva, medo ou outra emoção relevante.

Segundo Ekman (2003), a avaliação reflexiva tem um custo importante: o tempo. O mecanismo automático economiza preciosos minutos que podem nos salvar de um desastre. Por outro lado, a avaliação reflexiva possibilita uma oportunidade para a reflexão, influenciando o comportamento emocional, nos protegendo de uma má interpretação sobre o ocorrido.

Também podemos nos tornar emotivos quando nos lembramos de uma cena do passado, revivendo a emoção sentida na cena original ou sentindo uma nova emoção. Nesse caso, podemos escolher em resgatar a cena, refazendo-a em nossas mentes ou é possível que a cena volte sem desejarmos, como *flashes* involuntários (ibid).

Falar sobre uma experiência emocional do passado também dispara emoções. Podemos conversar com uma pessoa próxima sobre como nos sentimos num evento marcante. Pode ser também durante a conversa com um psicoterapeuta. O simples fato de falar sobre um evento emocional do passado pode causar uma experiência de reviver a emoção original.

Durante sua pesquisa Eckman (2003) descobriu que a maioria das pessoas gosta e deseja reviver momentos emocionais do passado. Basta fornecer uma oportunidade, e quase que imediatamente, elas se tornam emotivas revivendo o passado. Isso ocorre, pois re-experimentar uma emoção vivida fornece uma oportunidade de reconstruir e aprender o que está acontecendo em nossas vidas. E reviver sentimentos do passado emocional pode ser benéfico, pois nos dá a chance de encerrar o episódio de uma forma diferente (EKMAN, 2003)

Outra forma de obter uma reação emocional é através da imaginação. Se utilizarmos nossa imaginação para criar cenas que sabemos que somos sensíveis, podemos disparar um gatilho emocional. Podemos sentir nojo quando ao lembrar de uma comida desagradável. Podemos até expressar através da face essa emoção. Da mesma forma, podemos experimentar a felicidade e a surpresa ao imaginarmos uma situação especial, como por exemplo ganhar o prêmio acumulado de uma loteria.

A sexta forma é através do mecanismo empático existente em todos os indivíduos. Ao ouvirmos ou presenciarmos uma história triste é possível que a tristeza do outro nos contamine. Ao nos tornamos empáticos, sentimos a emoção do outro, criando solidariedade e fortalecendo o vínculo social. Mas a empatia só entra em ação quando nos preocupamos ou quando nos identificamos com o outro. Caso contrário, a emoção sentida pode ser totalmente diferente.

Apesar de ter aparecido tão tarde na história da nossa espécie, a linguagem escrita pode gerar emoções através do mecanismo da imaginação e empatia. Durante a leitura de um livro, jornal ou um roteiro de um filme, as palavras são convertidas em sensações, imagens e até mesmo sabores e odores. E uma vez que isso ocorra, o nosso organismo utiliza o mecanismo automático para lidar com a situação.

É possível criar um comportamento emocional através da violação de normas sociais e culturais. Podemos sentir raiva, repugnância, desprezo, vergonha, culpa, surpresa e até mesmo deleite dependendo de quem violou e qual foi a forma violada. Certamente as novas não universais. Um aluno mais 'arrojado' pode sentir uma enorme excitação e prazer ao cabular a aula pela primeira vez, enquanto o aluno careta pode sentir desprezo por ele.

O último mecanismo é um pouco incomum. Grande parte do trabalho de Ekman envolve o reconhecimento da expressão facial das emoções. Quase toda emoção tem uma expressão facial correspondente que seria universal (independente de qualquer outro fator cultural ou social). Durante determinado experimento, Ekman descobriu que é possível sentir certas emoções através da reprodução da expressão facial das emoções 'verdadeiras' (EKMAN, 2003). Ao reproduzir essas expressões no laboratório, os indivíduos começaram a experimentar sensações das emoções originais, provocando um comportamento emocional. Posteriormente, descobriu que não só as expressões faciais provocam estados emocionais, mas qualquer alteração fisiológica ligada a uma emoção, tal como um tom de voz mais agressivo.

Dessa forma, através da identificação de uma emoção e do reconhecimento do mecanismo que a criou é possível descobrir detalhes significantes da vida das pessoas. Esses detalhes revelam as situações importantes, os elementos e recursos que estavam em jogo e a ação tomada. Portanto, as emoções podem ser utilizadas como uma ferramenta para compreender as ações e o comportamento social dos indivíduos.

## 4.2 AS EMOÇÕES E A FILOSOFIA

Iniciar a revisão da literatura através da perspectiva filosófica é uma decisão lógica, pois não existe nenhuma outra área do pensamento humano mais preocupado com a definição das coisas do que a filosofia. Desse modo, o objetivo desse capítulo é fazer um resgate da história do pensamento filosófico acerca das emoções, resgatando a evolução dos principais conceitos.

Pode-se dizer que o estudo das emoções é um tema constante entre os filósofos. Ou talvez fosse mais correto afirmar que a filosofia tem se preocupado com as emoções desde Sócrates e os pré-socráticos. Se preocupado no sentido de causar preocupação, pois desde esta época as emoções têm ficado em segundo plano, sempre como uma ameaça a razão, a lógica, a filosofia e, por consequência, aos filósofos (SOLOMON, 2008).

Uma antiga metáfora ocidental representa essa postura de preocupação: a razão é mestre, a emoção escrava. Nessa metáfora, a razão está sempre no controle e as emoções são perigosos impulsos que precisam se suprimidos, canalizados ou idealmente em harmonia com a razão. Para Solomon (2008, p. 4), essa metáfora determina muito a visão filosófica das emoções: a idéia que a emoção é mais primitiva, menos inteligente e mais perigosa do que a razão, e assim, deva ser controlada pela razão.

Iniciando a revisão da literatura, talvez a primeira teoria das Emoções tenha sido enunciada por Platão na obra *Filebo* (KEMPER, 1998). Esse diálogo platônico versa sobre como o homem pode viver melhor e discorre sobre duas importantes emoções: a dor e o prazer. Para Platão, a dor ocorre quando a proporção ou harmonia dos elementos que compõe o ser vivo é ameaçada e comprometida. O prazer, por sua vez, ocorre quando a proporção ou harmonia é restabelecida. Ademais, no conjunto geral da sua

obra, Platão não conseguiu visualizar as emoções na sua totalidade, quando não incluiu as emoções no seu conceito de homem tripartido em razão, espírito e apetite.

Já Aristóteles esteve a frente de seu tempo em diversas áreas e não poderia ser diferente no campo das emoções (KEMPER, 1998). Sua teoria das emoções esteve sempre ligada a ética e ao comportamento humano e foi desenvolvida no livro II da obra Retórica. Nesse volume, Aristóteles identificou que as emoções é um estado que altera o julgamento das pessoas e esse estado deve estar dentro de um padrão aceitável de comportamento. Desse modo, é normal uma pessoa sentir raiva quando um estranho lhe rouba um objeto, mas não é aceitável sentir fúria numa situação banal. Logo, Aristóteles defendia a moderação. Toda pessoa deveria sentir raiva. Não sentir raiva não é uma resposta natureza, nem uma virtude, mas um vício e uma falha de caráter. Porém, toda resposta emocional desproporcional era considerada uma falta ética. Em outras palavras, as emoções são centrais e essenciais para uma boa qualidade de vida e a análise da sua natureza é parte de uma análise ética (SOLOMON, 2008).

No início da Era Comum, Sêneca, um dos mais célebres intelectuais do Império Romano, desenvolveu uma teoria das emoções construída sobre alicerces dos ideais estoicos (ibid). Para Solomon (2008), se para Platão e para Aristóteles as funções desempenhavam certa função, para os estoicos as emoções eram julgamentos equivocados sobre o mundo que tornavam as pessoas miseráveis e frustradas. O mundo dos estoicos era ordenado por uma razão invisível e os homens deveriam viver pela razão, pois é ela que torna possível o homem livre e feliz. A premissa era que o homem guiado pela razão não se deixa escravizar pelas paixões nem pelas emoções (ibid). Essa situação corresponde a uma indiferença psíquica denominada de *apatheia* (apatia). Nesse estado de elevada razão, o homem era uma fortaleza imperturbável e não se deixava abater pelas aflições e emoções.

Na sua teoria, os estoicos distinguiram quatro emoções fundamentais, duas das quais tinham origem em bens presumidos: desejos de bens futuros e alegria pelos bens presentes; e duas em males presumidos: temor de males futuros e aflição pelos males presentes (KEMPER, 1997, p. 311). Três dessas, mais precisamente o desejo, a alegria e o temor, correspondiam aos estados normais de homens sábios. A aflição pelos males futuros deve-se a falta de obediência a razão e ausente no homem sábio.

A essas quatro emoções fundamentais, os estoicos a reduziam em outras, consideradas igualmente doenças ou enfermidades. Assim, a teoria dos estoicos

prescreve que só é possível viver em plenitude segundo a razão, e as aflições, as paixões e as emoções são males que ameaçam a razão.

Na Idade Média, os filósofos e pensadores abordaram as emoções ligando-as a ética, ou seja, as emoções eram tratadas como resultado da conduta humana. Influenciados pela filosofia cristã, esses pensadores concebiam as emoções como elemento negativo, normalmente ligando-as aos desejos e principalmente aos pecados. Essa preocupação cristã levou a uma análise das emoções comparando-as com os pecados, notavelmente a vaidade, inveja, ira, preguiça, avareza, gula e luxúria (Tomás de Aquino). Segundo Solomon (2008, p. 6), essa ligação das emoções com a conduta e com o pecado fica evidente numa curiosa observação que as virtudes mais nobres, tais como o amor, esperança e a fé, não eram classificadas como emoções, mas em elementos de maior *status*, e quase sempre iguais a razão.

Nesse período, dois proeminentes filósofos e teólogos, Santo Agostinho (354~430) e Tomás de Aquino (1225~1274), abordaram as emoções no conjunto de sua obra.

Para Solomon (2008), Santo Agostinho foi um crítico dos estóicos. Para ele, o ideal estóico da apatia parece totalmente desumano, pois não permite experimentar qualquer perturbação enquanto se vive nesse lugar de miséria (ibid). Essa apatia demonstraria uma grande dureza da alma e um grande entorpecimento do corpo. Ao contrário dos estóicos, para Santo Agostinho as emoções têm caráter ativo, sendo um guia pra todos os movimentos da alma. Aliás, era a alma o lugar onde o ser humano guardava suas emoções, suas lembranças e suas histórias.

Tomás de Aquino restabelece o conceito de emoções como afeição, como uma modificação sofrida por uma ação, e costumam estar ligadas as mudanças físicas nas pessoas (KEMPER, 1998, p. 312). As emoções teriam origem na difícil situação em que o espírito vital e o corpo se encontram no mundo. O espírito estaria num lugar estranho e para sobreviver precisaria entender as forças de todas as outras coisas, desejar e perseguir as coisas que lhe dêem meio para se proteger do frio, da fome e da solidão. Desse modo, o homem precisaria sentir prazer quando essas coisas estão a sua disposição, amar essas coisas, se entristecer quando elas lhe faltarem, e odiar aqueles que tentaram privá-lo. Através desse mecanismo que são gerados as emoções fundamentais, o amor e o ódio, que tem origem quando o espírito do homem se encontra no mundo natural.

Para Tomás de Aquino esse mecanismo explica também as emoções que surgem quando o homem está na presença de semelhantes (KEMPER, 1998). Nessa situação, o homem é levado a convivência não só para atender as necessidades que não poderia satisfazer sozinho, mas pela necessidade de gozar da companhia dos seus semelhantes, direcionando-o para o estabelecimento de relações sociais e familiares. Tais relações sociais determinam outro grupo de emoções, como o temor, a dor, o prazer e a satisfação.

Um terceiro grupo de emoções nasce da sensação de orgulho e satisfação que o espírito experimenta ao sentir-se puro e íntegro. Por outro lado, o espírito sentira o desprezo por aquelas pessoas de conduta reprovável.

Em suma, Tomás de Aquino desenvolveu uma teoria sobre as emoções que antecipou muitos conceitos contemporâneos, dentre os quais a visão das emoções como uma força propulsora das ações humanas; o conceito das emoções como um elo entre o mundo natural e o interior humano; o aspecto da afeição das emoções sobre o ser humano; e a distinção entre as emoções de cunho biológico, social e psicológico.

Deixando a Idade Média, outro filósofo que abordou as emoções foi René Descartes (1596~1650), considerado pai da filosofia moderna e pivô do mundo antigo com o nosso atual. No livro “As paixões da Alma”, Descartes descreve e explica cada emoção que acomete o ser humano, apoiando-se na tese do dualismo de que corpo e alma são substâncias completas e distintas (ROCHA, 2008). Desse modo, para entender as emoções é necessário fazer uma distinção entre as funções do corpo e as funções da alma. A alma é o local do pensamento, das idéias, da reflexão e da subjetividade e pode ser entendida como consciência. Já a função do corpo é o do movimento e da ação.

Para Descartes, as emoções nascem na alma e são percebidas pelo órgão pensante. O que na alma é uma emoção no corpo é uma habitualmente uma ação. A junção dessas duas partes distintas ocorreria numa pequena glândula localizada na base do cérebro, conhecida hoje como glândula pineal (SOLOMON, 2008). Para ele, são duas as emoções fundamentais: a alegria e a tristeza. Graças a primeira, a alma adverte das coisas que prejudicam o corpo e por isso sente *ódio* pelo que lhe causa *tristeza* e desejo de livra-se. A *alegria*, ao contrário, nasce quando a alma adverte as coisas úteis ao corpo e assim sente *amor* e desejo de adquiri-las e conversá-las (KEMPER, 1998). Ao todo são seis emoções: a admiração, o amor, o ódio, o desejo a alegria e a tristeza.

A importância de Descartes para as emoções reside na sua explicação de que a emoção não é somente uma percepção ou afeição do corpo, mas tem origem na alma,

alinhando com a teoria cognitiva das emoções. Mas talvez a sua principal contribuição tenha sido abordar o tema das emoções especialmente sendo um ícone da razão e do mecanicismo.

Baruch Espinosa (1632~1677) retoma a noção dos estóicos que consideravam as emoções como julgamentos equivocados sobre nossa vida e nosso mundo (SOLOMON, 2008). Especificamente, Espinosa via as emoções como uma forma de pensamento que na maior parte do tempo desvirtuava o mundo e tornava as pessoas frustradas e miseráveis. Na terceira parte do livro “Ética”, acerca “Da origem e da natureza dos afetos” (SPINOSA, 2007), Espinosa constrói uma completa e rica teoria das emoções humanas, cujo princípio fundamental é a doutrina do *conatus*, termo latino que significa esforço e tem o propósito não somente a autoconservação, mas também um impulso de auto-realização de ser humano (GLEIZER, 2008).

Quando o *conatus* humano refere-se apenas a mente, chama-se *vontade* e é uma faculdade absoluta de escolha. *Apetite* é quando o *conatus* refere-se tanto a mente e ao corpo e quando acompanhado de consciência chama-se de *desejo* (GLEIZER, 2008). Assim, os apetites são pulsões corporais, como a sede, a fome e as relacionadas a sexualidade. Os desejos correspondem ao conhecimento dos apetites percebidos no plano da consciência. Para Espinosa, o desejo é a essência do ser humano, enquanto esta essência é determinada a realizar os atos que servem a sua conservação e realização (GLEIZER, 2008).

Segundo Espinosa, as emoções nascem das múltiplas variações dos desejos. Uma variação positiva constitui uma alegria, enquanto uma variação negativa desse desejo constitui uma tristeza. Assim, a alegria e a tristeza constituem as emoções primitivas no seu sistema e guiam nossas ações. Portanto, a alegria e a felicidade aumentam nossa potência para agir; e a tristeza e o ódio produzem o efeito contrário, restringem nosso potencial.

Ele ainda classifica as emoções entre passivas e ativas. Para ele a maioria das emoções são reações passivas das nossas expectativas irreais do mundo, que nos frustra, magoa e nos enerva. Elas resultam da nossa interação com causas externas sempre variáveis, caracterizando uma instabilidade e dependência em relação aos outros. Dessa forma, as emoções passivas são eventos que ocorrem, mas escapam ao nosso poder e nos deixam a mercê da fortuna (GLEIZER, 2008).

Por outro lado, existem as emoções ativas, que por contraste emana da natureza humana e reforça nosso senso de autonomia e consciência e são dessa forma, necessariamente, alegres (SOLOMON, 2008).

É importante destacar que para Espinosa, não existe oposição geral entre intelecto e afetividade (emoções), pois o intelecto é dotado de uma afetividade distinta que se manifesta em desejos e alegrias ativos (GLEIZER, 2008). Ao contrário de muitos filósofos que separam a razão das emoções, Espinosa defende que através do racionalismo absoluto é possível experimentar emoções obtidas através do exercício intelectual. Portanto, a razão serve a nossa conservação e auto-realização gerando desejos e emoções ativos. Para ele, esse é o meio para superar os desejos externos que tanto nos prejudicam.

Junto com Adam Smith e George Berkeley, David Hume (1711~1776) é considerado um dos mais influentes filósofos da língua inglesa (GUIMARÃES, 2008) e uma das figuras mais importantes do Iluminismo, movimento intelectual com várias frentes que desafiou a ortodoxia tradicional, elevou a ciência, atacou a superstição e a irracionalidade e elevou a razão.

A teoria de Hume sobre as emoções ocupa um lugar de destaque na filosofia, pois foi um dos poucos a questionar a capacidade da razão em motivar até mesmo o mínimo comportamento moral do ser humano. Ao questionar a razão, desafiou o papel inferior das emoções na filosofia numa época onde a razão era o tema predominante (SOLOMON, 2008).

Não é contrário à razão preferir a destruição do mundo a esfolar o meu dedo...tão pouco é contrário à razão preferir até aquilo que reconheço ser um bem menos a um bem maior, e ter uma afeição mais ardente pelo primeiro que pelo segundo.

Portanto, o ponto central da teoria de Hume é que as ações nunca derivam apenas da razão, pelo contrário, as ações sempre têm uma origem não racional. Desse modo, nossas ações, certas ou erradas, eram motivadas pelas emoções e não pela razão (SOLOMON, 2008).

Tais como seus contemporâneos, Hume definiu as emoções como um tipo de sensação, o que ele denominou de impressão. Como Descarte, as impressões eram estimuladas fisicamente pelo movimento de “espíritos animais” presentes no sangue. Essas impressões poderiam ser agradáveis ou não, mas a distinção entre os diferentes tipos de emoção não estaria na natureza fisiológica dessas impressões, mas na conjunção entre a impressão e a idéia (SOLOMON, 2008).

Para Hume, a mente é um feixe de percepções composta por impressões e idéias. As impressões são fortes e vívidas e aparecem quando sentimos, amamos, odiamos e desejamos. As idéias são cópias fracas e esmaecidas das impressões (GUIMARÃES, 2008). Em conjunto, funcionam da seguinte forma: as impressões oriundas dos órgãos sensoriais causam idéias que por sua vez geram novas sensações emocionais que causam novas idéias e assim por diante. Por exemplo: a agradável sensação de orgulho é gerada pela idéia de que algo importante foi alcançado, uma meta talvez. E essa impressão de orgulho causa uma nova impressão de dever cumprido o que pode gerar uma nova idéia. Em suma, para Hume, as emoções não podem ser identificadas apenas pelas impressões ou sensações, mas como um todo complexo entre impressões e pensamentos (SOLOMON, 2008, p. 7).

David Hume (2001) enfatizou quatro emoções fundamentais conectadas a ética e ao comportamento humano: o *orgulho* e a *humildade*; e o *amor* e o *ódio*. Para ele, existem as boas emoções e as emoções ruins. O orgulho seria uma boa emoção e a humildade o seu oposto. Obviamente, o amor seria uma boa emoção capaz de desfazer os impactos negativos do ódio. A classificação da humildade como uma emoção ruim, era parte do ataque iluminista contra a religião (SOLOMON, 2008).

Independentemente dessa classificação entre bom e ruim, David Hume não visualizava as emoções como uma vergonha ou como algo para se esconder, mas como um elemento essencial da psique e da natureza humana. Desse modo, as emoções deveriam ser celebradas e defendidas daqueles que tentam escondê-las.

Considerado um dos vultos do Iluminismo (ibid), Immanuel Kant (1724~1804) foi outro filósofo que questionou os limites e as capacidades da razão ao desenvolver sua teoria acerca das emoções. Porém, seus conceitos sobre as emoções são considerados ambíguos, pois embora tenha reconhecido a função biológica das emoções, simpatizava com os ideais estoicos e considerava o conceito da apatia como justo e nobre (SOLOMON, 2008).

Kant foi um dos primeiros a introduzir explicitamente a categoria dos sentimentos entre as admitidas tradicionalmente – a razão e a vontade (KEMPER, 1998), e apesar de popularmente ser atribuída a Hegel, foi ele que pronunciou, um quarto de século antes, que “nada de grande no mundo é feito sem paixão” (SOLOMON, 2008).

Apesar dessa eloquência, defendeu qualquer tentativa de substituir a razão por algo ‘irracional’, quando restringiu o valor das emoções apenas as suas funções biológicas. Para Kant, a natureza foi sábia quando deu aos homens um guia temporário (emoções), antes que a razão adquirisse sua força máxima. Assim, do ponto de vista moral e ético, as emoções teriam certa função, mas temporária e subordinada a razão (KEMPER, 1998).

Friedrich Nietzsche (1844~1900), expoente de uma longa linha de romântico, foi o filósofo que teve a paixão como lema e a razão como suspeita (SOLOMON, 2008). Descreveu e celebrou o lado escuro, mais instintivo e menos racional do ser humano, porém não chegou a desenvolver uma teoria sobre as emoções. Nietzsche as aclamava, e de forma irônica dizia que as emoções tinham mais razão do que a própria Razão (SOLOMON, 2008). Mas isso não significava que todas as emoções eram sábias. Algumas nos levavam a lugares obscuros e sombrios. Assim, antecipou o ceticismo e o caos global do século XX e assustou um grande número de filósofos ao antever as paixões irracionais que levariam a 1º Guerra Mundial.

Ao entrar no século XX, a ênfase na lógica e na ciência dominou o pensamento e diminuiu novamente o espaço das emoções. Foram poucos, mas notáveis os filósofos que abordaram as emoções como um aspecto normal da natureza humana. Um desses notáveis foi William James (1842~1910), filósofo e psicólogo americano, considerado um dos pais do Pragmatismo, escola filosófica caracterizada pela descrença no fatalismo e na crença de que só as ações humanas pode alterar os limites da nossa existência.

No seu artigo *What is an emotion ?*, James (1884) estudou as emoções de uma forma verdadeiramente surpreendente que provoca até hoje infindáveis debates (DAMÁSIO, 1996) Ao estudar as emoções que promovem uma expressão corporal, contrariou a crença popular que acreditava que esses distúrbios corpóreos eram expressões das emoções ao afirmar que a mudança corporal frente a um fato excitante é que provoca as emoções. Tradicionalmente, afirmamos que ao enxergamos um animal perigoso sentimos medo e essa emoção dispara um mecanismo fisiológico distinto que

nos motiva a correr. James propõe o contrário: a visualização do perigo dispara uma mudança corpórea que provoca a emoção medo.

Essa reviravolta provocou uma grande polêmica, pois sob a perspectiva de James, a mente teria pouca ou nenhuma importância no processo de avaliação da situação que provoca a emoção (DAMÁSIO, 1996, p. 158) O mais surpreendente é que sua tese pode ser verificada em determinadas situações experimentais (EKMAN *apud* DAMÁSIO, 1996, p. 178). Quando indivíduos normais foram solicitados a mover seus músculos faciais conforme uma determinada expressão emocional, o resultado foi que esses experimentaram um sentimento correspondente a expressão facial. Dessa forma, um sorriso construído é capaz de provocar uma sensação de felicidade da mesma forma que uma expressão de tristeza tem a capacidade de deixar uma pessoa realmente triste.

Polêmicas a parte, para Solomon (2008), a teoria das emoções de William James ocupa um lugar importante na história da filosofia das emoções mesmo que incompleta e com alguns erros.

Sobre as sombras da 2ª Guerra Mundial, Jean-Paul Sartre (1905~1980), ofereceu um breve mais importante “esboço para uma teoria das emoções” (1939/2008). Nesse ensaio filosófico, Sartre proporcionou uma análise fenomenológica das emoções e uma crítica a psicologia positiva que, segundo ele, falha ao obter seus recursos exclusivamente dos fatos positivos. Para Sartre (2008), o caráter essencial da emoção é que ela é sofrida, ela surpreende e se desenvolve segundo leis próprias, sem que nossa espontaneidade consciente possa modificar o seu curso. Portanto, a emoção é irrefletida, isto é, não é objeto de reflexão em nossa consciência.

O mais importante é que Sartre apresenta as emoções como uma transformação mágica do mundo, um verdadeiro estratagema para lidar com as dificuldades do mundo (2008). Sob a égide do Existencialismo, obviamente esse transformação não ocorre no mundo *per se*, mas sim uma transformação da qualidade do mundo que ocorre nas pessoas. Sartre exemplifica: visualizo um belo cacho de uva e estendo as mãos para pegá-lo. Porém, sem obter sucesso, chacoalho os ombros frustrado e murmuro que as uvas estão muito verdes - o que antes era belo agora se transforma. Portanto, não se trata de uma conduta efetiva – as emoções buscam conferir outras qualidades aos objetos sem modificá-los.

Em suma, a emoção é o corpo dirigido pela consciência que muda suas relações com o mundo para que o mundo mude suas qualidades (SARTRE, 2008). E, apesar de Sartre ter identificado e explorado três emoções - o medo, a tristeza e a alegria – afirma

que as categorias de emoções são infinitas e dependem da relação do sujeito com o mundo.

À guisa da conclusão, nessa jornada pela definição filosófica das emoções algumas questões críticas foram delineadas. Seria a emoção um intruso ou um parceiro da racionalidade ? Seriam algo que cria significado em nossas vidas ou algo perigoso, dispensável e uma desculpa para a irresponsabilidade ? (SOLOMON, 2008).

Para responder a essas questões, podemos simplificar e organizar o pensamento filosófico em duas fases. A primeira fase reconhece as emoções como uma herança animal que prejudica a racionalidade e as decisões humanas. Nessa fase, as emoções são predominantemente negativas (dor, medo, raiva) e o pensamento filosófico sugere o controle e a submissão da emoção a razão (essa dona das emoções positivas como o prazer e a alegria).

Já na segunda fase ocorre uma superação da emoção ao serem tratadas como um elemento indissociável da natureza humana. Com o passar dos tempos, os filósofos passaram a reconhecer que as emoções estão no cerne do homem, desempenhando um papel fundamental na vida das pessoas. Nessa fase, a experiência emocional é tratada como uma consciência do engajamento de uma pessoa com o mundo e sua tendência de agir, mesmo que muitas vezes nem temos consciência disso, ou seja, não sabemos como essa experiência ocorre muito menos o porquê (SOLOMON, 2008). Logo, esse engajamento significa a luta constante das pessoas com o mundo na sua tentativa de sobreviver e aumentar sua qualidade de vida. Suprimir ou controlar essas emoções seria descaracterizar a própria vida humana.

Conhecendo o papel das emoções nas nossas vidas a próxima pergunta é: Qual seria estratégia de se estudar as emoções ? E mais uma vez, encontramos na história da filosofia duas abordagens. A primeira abordagem destaca os aspectos subjetivos ou introspectivos das emoções. É uma frente subjetiva defendida por Sartre, Freud, Lyons e de Souza (SOLOMON, 2008) e a maior preocupação é compreender como o interior do indivíduo provoca mudanças no mundo. Tem como a fenomenologia o principal método de estudo.

A segunda abordagem, mais cética em relação ao subjetivismo, prefere abordar os aspectos observáveis das emoções, preocupando-se em compreender como as emoções emergem dos processos culturais, das interações sociais e conhecer quais são os seus reflexos fisiológicos. Desse modo, observam-se os reflexos biológicos das

emoções e a relação entre o comportamento e as emoções. A antropologia e behaviorismo são os principais métodos de estudo nessa abordagem.

Nessa questão, não existe o certo ou errado, pois existe espaço para as duas abordagens e muitas vezes elas se complementam. Em comum, ambas reconhecem que virtualmente todas as emoções possuem expressões comportamentais, mesmo que mínimas. Porém, cada abordagem enxerga essas expressões de acordo com sua perspectiva. Se um antropólogo vê um sorriso em uma pessoa, ele procurará por pistas no ambiente que expliquem a felicidade desse sujeito. Por outro lado, um existencialista buscaria as causas subjacentes interiores que provocaram essa emoção e muitas vezes recorreria a experiências anteriores para explicá-la.

Outro ponto em comum nos filósofos é que todos reconhecem as emoções como intencionais (SOLOMON, 2008). Assim, as emoções sempre são sobre algo ou sobre alguém e sempre tem um propósito. O medo, por exemplo, é sobre uma pessoa, um animal ou até mesmo sobre algo imaginário e sua intenção é eliminar a presença ameaçadora, seja correndo, se escondendo ou até mesmo desmaiando. Do mesmo modo é a raiva. Sentimos raiva quando alguém nos prejudica, ou quando batemos nosso dedinho do pé na quina da cama ou até mesmo sobre nós mesmo quando falhamos numa atividade importante. A raiva provoca alterações fisiológicas que sinaliza aos outros uma mensagem bastante clara: se afaste.

Essa intencionalidade serve como um importante auxílio nos estudos comportamentais. Através da intencionalidade de uma emoção podemos entender o seu “objeto formal” – uma pessoa, ou um objeto – e as possíveis ações que essa emoção pode incitar. Logo, se encontrarmos um funcionário orgulhoso no escritório, sabemos que essa emoção tem um objeto formal e uma intenção. O objeto formal pode ser a conquista de uma meta, o nascimento de um filho e a sua postura expressa o desejo de socializar-se e comunicar-se com outros. Portanto, seu comportamento pode ser explicado facilmente identificando seu estado emocional.

Por fim, a questão da racionalidade ou irracionalidade das emoções. Segundo Solomon (2008), a maioria dos pensadores e filósofos contemporâneos classifica as emoções como não-rationais, ou seja, não são racionais nem irracionais, mas se encontram numa categoria a parte.

#### **4.3 AS EMOÇÕES E A SOCIOLOGIA**

Encontramos o conceito de emoção nas raízes da Ciência Social. Três de seus fundadores – Karl Marx, Max Weber e Emilé Durkheim, abordaram o tema emoções em suas teorias seminais (KEMPER, 2000).

Segundo Kemper (2000), na sua análise e crítica ao modo de produção capitalista, o conceito da alienação é para Marx o principal resultado emocional de um sistema onde quem produz não é o mesmo de quem detém o produto. Trata-se de uma análise que reconhece os efeitos da organização social sobre as variáveis individuais do sujeito.

Ao contrário da análise social de Marx, Max Weber adotou uma visão das emoções sobre o ponto de vista cultural (ibid). Para Weber, o desenvolvimento precoce do capitalismo em alguns países está ligado a doutrina calvinista e o seu conceito de predestinação. Segundo esse conceito, a salvação do homem (no sentido religioso) é determinada antes do seu nascimento. Deus escolhe aqueles que serão salvos e abandona aqueles que serão condenados ao pecado eterno. Weber conjecturou que tal doutrina deveria vir acompanhada de poderosas emoções e principalmente de uma terrível ansiedade, pois não se sabe se uma pessoa foi escolhida para ser salva (ibid). Porém, através da sua conduta e do seu trabalho o calvinista prova a si mesmo que foi escolhido por Deus (ibid)

Continuando a questão religiosa, Durkheim abordou as emoções no seu embate com Marx (KEMPER, 2000). Para Marx, a religião é um mecanismo entorpecente ofertado aos trabalhadores que sofrem com a miséria e as péssimas condições de trabalho e deve ser considerada um elemento essencial do capitalismo, mas dispensável numa sociedade justa e socialista (ibid). Durkheim, contrariando essa visão, descobriu o caráter universal da religião ao estudar aborígenes australianos. Dividiu o comportamento humano em duas categorias: o comportamento cotidiano e o comportamento religioso. Entre os aborígenes, o comportamento religioso estava presente somente em ocasiões específicas e envolvia uma grande excitação emocional que fortalecia a solidariedade do grupo. Logo, Durkheim concluiu que as emoções não são meramente fenômenos individuais, mas fenômenos sociais e fundamentais para a existência do grupo (ibid).

Apesar dessas abordagens iniciais, o estudo específico das emoções como um campo de estudo é algo novo na Sociologia. Para Stets e Turner (2008), as pesquisas

que iniciaram a fundamentação desse campo surgiram apenas na década de 1970, nos trabalhos de Heise (1979), Hochschild (1979) e Kemper (1978). Desse início até hoje, surgiram várias outras teorias que fortaleceram o campo de estudo das emoções. Através de um levantamento bibliométrico que sintetizou as principais correntes teóricas, Stets e Turner propuseram o seguinte esquema de análise sociológica das emoções:

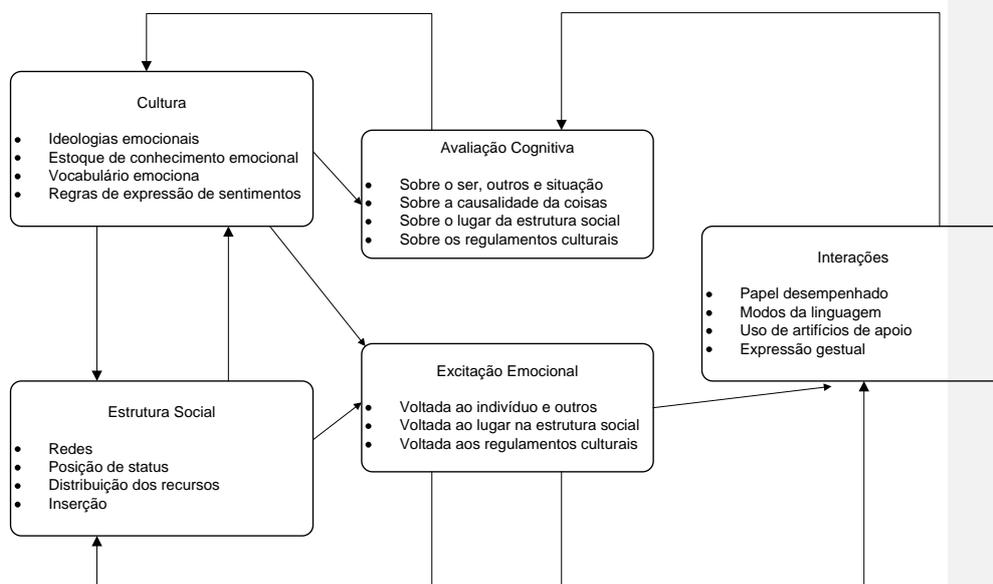


FIGURA 2 – Análise Sociológica as Emoções  
Fonte: Stets e Turner (2008, p. 33)

No esquema proposto por Stets e Turner (2008), a análise sociológica das emoções tem como ponto de partida a visão que o comportamento as interações humanas estão limitados pela localização dos indivíduos nas estruturas da sociedade e são orientadas pela cultura. Na definição de Stets e Turner (2008) a *cultura* é um sistema de símbolos que os homens criam para regular seu comportamento e sua interação. Já a *estrutural social* é uma rede repleta de nós que revela propriedades variáveis, tais como o poder, prestígio entre outros recursos. A *avaliação e estimativas cognitivas* envolvem as definições e o reconhecimento do indivíduo sobre ele mesmo, sobre as causas subjacentes e sobre seu lugar na estrutura social. A *excitação emocional*

é o fluxo, de polaridade positiva ou negativa, de emoções específicas provocadas na interação dos indivíduos com os outros. A *interação* é o processo onde o comportamento de uma pessoa influencia o comportamento de outro.

O diagrama revela ainda cinco perspectivas no estudo sociológico das emoções, cada qual com sua tradição e características. Da direita para a esquerda as perspectivas são: Dramatúrgica; Estrutural; Interacionismo simbólico; Abordagem dos Rituais; e Abordagem das Trocas.

A primeira perspectiva é a Dramatúrgica e tem como característica principal a ênfase nos elementos culturais que provêm estoque de conhecimento, ideologias, vocabulário e regras sobre as emoções e sentimentos. Para os estudos localizados nessa perspectiva, os elementos culturais atuam como guias, orientando a forma que as emoções devem ser experimentadas e expressadas pelos indivíduos (STETS;TURNER, 2008). Esse papel orientador da cultura seria assimilado através de processos sociais onde as pessoas apreendem como associar elementos emocionais de acordo com as situações da vida cotidiana.

O nome dessa perspectiva é dramatúrgica, pois trata o indivíduo como um ator no palco, configurado por uma estrutura social, em frente a outros indivíduos e com posse de um script determinado pela cultura. Prevê também a manipulação da expressão da emoção através de regras culturais para atingir certos objetivos. Dessa forma, as pessoas são muito mais do que simples atores. São estrategistas que se apresentam aos outros, manipulando sua postura corporal e sua forma de falar e agir, com o propósito a obtenção de poder e prestígio sobre outros (STETS;TURNER, 2008).

Segundo os autores, nessa perspectiva, os trabalhos proeminentes são o de Goffman na sua análise sobre como o indivíduo se apresenta para manter conformidade com as regras culturais, e a pesquisa de Hochschild sobre comercialização das emoções das comissárias de bordo de uma companhia aérea.

A segunda perspectiva de análise das emoções é a tradição denominada de Interacionismo Simbólico. As teorias dessa perspectiva destacam o papel central do indivíduo e suas identidades na avaliação de duas situações: a avaliação transituacional e conceitos gerais sobre si mesmo como um tipo determinado de indivíduo; e a avaliação situacional que envolve a identidade sobre o indivíduo em papéis específicos da estrutura social (STETS; TURNER, 2008).

O interacionismo simbólico acredita que os indivíduos formulam identidades, dão sentido a si próprio e obtêm percepções sobre quem eles são nas diversas situações

do cotidiano, avaliando o grau de congruência entre a sua identidade padrão (transituacional) e a identidade situacional. A resposta emocional dessa avaliação será positiva quando a identidade situacional é congruente com a identidade padrão, e negativa quando incongruente (STETS;TURNER, 2008).

No caso da incongruência, os indivíduos são motivados a aproximar as duas identidades. Quando habitualmente o indivíduo não conseguir confirmar sua identidade, ele irá desempenhar uma série de estratégias cognitivas e comportamentais para alcançar emoções positivas.

A terceira perspectiva, a Abordagem dos Rituais, é uma extensão do conceito de efervescência coletiva criada por Durkheim no seu estudo dos aborígenes australianos (STETS;TURNER, 2008). Ao estudá-los, percebeu que durante a extração de alimentos, a presença de semelhantes criava uma animada interação que por sua vez gerava uma efervescência coletiva de emoções positivas. Essa efervescência levava os indivíduos a acreditarem na existência de um poder exterior, ou *mana*, que orientava a suas ações. Como resultado, os aborígenes começaram a representar esse *mana* através de totens para homenageá-los. Quando o ritual era direcionado a esses totens, simbolizando o poder dos deuses, isso recriava o senso de efervescência. Durkheim concluiu que a religião aborígene era nada mais do que a personificação da solidariedade do grupo.

As teorias mais recentes dessa transição destacam dois tipos de rituais (STET; TURNER, 2008). O primeiro são os rituais breves ou transitórios que iniciam e encerram as interações e que proporcionam emoções brandas. O segundo tipo de ritual dura mais tempo e tem maior número de atividades. Um exemplo desse tipo são os rituais coletivos religiosos, onde os indivíduos compartilham a presença, revelando um foco de atenção em comum, desenvolvendo um humor coletivo que provoca uma sincronização do corpo e da fala, levando a uma efervescência coletiva

A escalada de emoções positivas nesses rituais provoca um aumento na solidariedade, o que leva os indivíduos a simbolizarem o grupo através de palavras, emblemas, frases e outros 'totens' (STETS; TURNER). E num mecanismo de reforço em espiral, quanto maior a utilização desses símbolos, maior será o reforço de interação e solidariedade do grupo. E rapidamente esses símbolos vão se transformando num tipo de capital cultural, utilizado em conversas, reuniões e demonstrações de poder e prestígio do grupo.

Apesar de oferecer explicação válida para certos comportamentos grupais, essa perspectiva tem algumas limitações. A primeira limitação é o papel inferior do

indivíduo no desenvolvimento dos estados emocionais. A perspectiva ‘esquece’ do indivíduo, transformando o grupo como único gerador de emoções. A segunda limitação é que a perspectiva limita as emoções nas categorias positivas e negativas, quando na realidade existe uma verdadeira gama de emoções.

A quarta perspectiva, a Abordagem das Trocas, visualiza o indivíduo como um ser motivado em buscar recursos valiosos (ou recompensas) em troca de seus custos e investimentos (STETS; TURNER, 2008). Dessa forma, os indivíduos doam recursos aos outros com a expectativa de receber em troca recursos mais valiosos, obtendo lucro com a troca.

No geral, os indivíduos experimentam emoções positivas, tal como a felicidade, quando ele recebe um retorno justo, ou quando o lucro dos outros é proporcional aos custos e quando o investimento realizado pelos demais é justo para o resultado recebido. Quando o resultado não é proporcional aos custos e investimentos, quando os outros recebem resultados desproporcionais ou quando a troca foi injusta, os indivíduos irão experimentar emoções negativas, principalmente a raiva.

A intensidade dessas emoções, sejam positivas ou negativas, é regulada por fatores, tais como o tipo da troca, o poder relativo entre os participantes da relação, o grau de dependência dos indivíduos, a expectativa de resultados, as normas de justificação em jogo e a atribuição que os indivíduos fornecem aos lucros e perdas.

Em relação a natureza da troca, existem quatro tipos (LAWLER *apud* STETS; TURNER, 2008). A troca produtiva, onde ocorre a aproximação na coordenação das atividades e o produto da troca depende integralmente dos indivíduos; a troca negociada, onde os indivíduos barganham e negociam buscando recursos nos outros; a troca recíproca, onde o indivíduo doa recurso para outro com a certeza de obter retorno no futuro; a troca generalizada, onde os indivíduos doa recurso ao outro que doa para o outro que faz o mesmo, num cadeia de evento que retorna ao estado inicial.

Conceitualmente, as trocas produtivas tem o potencial de gerar as emoções mais intensas, seguidas pela trocas negociadas, recíprocas e generalizadas (STETS; TURNER, 2008). Especificamente, as trocas negociadas podem introduzir conflito na relação e dessa forma produzir emoções tais como a raiva. Já as trocas recíprocas geram confiança e emoções positivas, pois eliminam a ansiedade em se receber recursos.

Segundo os autores, o poder relativo de cada indivíduo também pode influenciar o produto da troca. Tipicamente, os indivíduos com mais poder irão impor custos adicionais aos outros indivíduos com menos poder, provocando assim emoções

negativas. Já as trocas serão mais frequentes quando ambos os indivíduos têm o mesmo nível de poder e dependência, provocando mais sensações positivas, mais coesão e mais comprometimento durante as trocas (ibid).

Outro fator relevante é o grau de expectativa da troca. Quanto mais esperado for a troca e seu resultado, maior será a intensidade das emoções. Se a troca não acontecer, o alto nível de expectativa irá gerar emoções negativas, tais como a raiva, o medo e a frustração. Caso ocorra conforme o desejado, a ansiedade desaparece e no seu lugar surgem emoções prazerosas.

A violação de normas de justiça influencia também o resultado emocional das trocas. No geral, qualquer violação das normas de justiça irá provocar um sentimento de raiva da mesma forma que quando o resultado da troca for desigual.

A força da Abordagem das Trocas é o seu relacionamento direto da situação com o aparecimento da emoção (STETS; TURNER, 2008). Porém, tal como a Abordagem dos Rituais, a perspectiva minimiza o papel do indivíduo, dificultando a descoberta e compreensão de outras emoções que podem emergir além do processo de atribuição.

#### **4.3.1 ANÁLISE ESTRUTURAL DAS EMOÇÕES**

A quinta perspectiva aborda o estudo das emoções através de uma análise sócio-estrutural. Para Stets e Turner (2008), praticamente toda perspectiva inclui a estrutura social como parte da análise, e não poderia ser diferente já que a Sociologia tem como uma das suas características o estudo dos efeitos da estrutura social e da cultura sobre os indivíduos. Porém, nessa perspectiva a estrutura desempenha papel central influenciando diretamente o comportamento emocional.

Dentro dessa perspectiva é possível distinguir entre os trabalhos que realizam suas análises no nível micro e macro-estrutural. Segundo os autores, as maiorias das pesquisas adotam uma análise micro-estrutural em detrimento da macro-estrutural.

Na análise micro-estrutural das emoções ocorre uma ênfase na diferença de poder e prestígio relativo de uma pessoa com outros indivíduos. Para os autores, essa diferença é provocada algumas vezes pela estrutura social vigente e outras durante a interação entre as pessoas. Essa diferença cria expectativas nas pessoas conduzindo

comportamento emocional específico. Segundo essa dinâmica, existe uma expectativa genérica que as pessoas localizadas nas mais altas posições da estrutura social experimentem emoções positivas, tais como a felicidade e orgulho (STETS e TURNER, 2008). Já as pessoas localizadas nas posições inferiores, existe a expectativa que essas experimentem emoções negativas como a raiva e o medo. Os autores explicam que essa situação é esperada, pois tipicamente os indivíduos com altas posições são responsáveis pela avaliação do seu próprio desempenho, experimentando satisfação, alegria e orgulho quando sua performance confirma sua posição. Do outro lado, os indivíduos com baixa posição na estrutura social experimentam uma ansiedade constante, pois a responsabilidade em avaliar o seu desempenho é tarefa de outra pessoa mais bem localizada.

Esse mecanismo genérico não prescreve todas as situações. Se os indivíduos perceberem que a sua alta posição no ranking foi causada por fatores estruturais e não por suas habilidades e competências, ele irá experimentar emoções negativas, tais como a ansiedade e o medo (STETS e TURNER, 2008). Pessoas com baixo ranking também podem ser influenciadas por essa dinâmica. Se os indivíduos perceberem que sua baixa posição é culpa deles próprios, ele irá experimentar um baixo nível de emoções positivas. Se ele tiver dificuldade em aceitar sua posição por causa de sua falha (incompetência), ele irá experimentar emoções negativas, tais como a tristeza e a alienação. Já se a sua baixa posição for causada por condições estruturais que o afeta negativamente, o indivíduo irá experimentar a raiva e provavelmente irá direcioná-la para os indivíduos com melhores posições na estrutura social (STETS e TURNER, 2008). Então a chave para essa análise é identificar a posição do indivíduo na estrutura social, que indica o grau de prestígio, e diagnosticar se os motivos dessa baixa localização foram estruturais ou pessoais.

Dentro da abordagem micro-estrutural, a teoria de poder e prestígio de Theodore D. Kemper ocupa um lugar de destaque. Essa teoria considera duas dimensões das relações sociais: o poder e o prestígio. Para Kemper (2006), os indivíduos orientam seu comportamento junto a outra pessoa de acordo com essas duas dimensões e dessa interação resultam determinadas emoções.

A primeira dimensão que regula as interações sociais é o poder, que é a capacidade de coagir o outro a fazer algo involuntário (KEMPER, 2006). Uma relação estável de poder é quando um participante tem mais poder do que outro e utiliza esse poder para obter vantagens.

A habilidade de coerção depende de um arsenal de táticas de poder, que vão desde algo bastante sutil até o assassinato, que encerra a relação, mas manifesta aos demais sua intenção caso eles se recusem a obedecer (KEMPER, 2006). O autor classifica numa escala decrescente de sutileza as seguintes táticas de poder: infligir dor física; confinamento físico, incluindo repertório de ações que limita o movimento físico; controle do espaço físico (empurrar, mover, bloquear acesso); corte de suprimentos vitais, tais como água e comida; violência emocional (gritos e abusos verbais) e abusos verbais (insultos e depreciação); privação de prêmios ou benefício esperados ou prometidos; mais sutil, mas ainda uma tática de poder é a interrupção verbal, falar por cima do outro, ignorar e se recusar a debater o que o outro deseja; e por fim o ‘tratamento silencioso’, ser ‘seco’ e rejeitar o outro.

Para Kemper essas táticas são utilizadas quando o participante com menos poder se recusa a obedecer, sendo punido pela sua rebeldia. Quando o participante mais forte obtém o desejado, a relação volta ao equilíbrio (o equilíbrio ocorre quando um participante detém mais poder do que outro). Desse modo, quando a relação de poder é restabelecida, as táticas de poder são relativamente raras. Isso ocorre, pois o participante com menos poder sabe que será punido caso se recuse a obedecer. Logo, o poder é normalmente utilizado após o fato (KEMPER, 2006, p. 90).

Ainda segundo o autor, as táticas de poder são utilizadas também para enfraquecer o desejo de não obedecer. Nesse caso, são utilizadas antes do fato com o sentido de reforçar o equilíbrio de poder. Existem ainda táticas indiretas de poder, que incluem a manipulação de percepções, mentiras e fofocas e ações que levem a privação de aliados ao participante com menos poder.

Ao contrário da ação e obediência involuntária, é possível existir casos que ocorram uma autêntica aceitação voluntária. São participantes que voluntariamente aceitam, aprovam, suportam, respeitam, admiram e amam os outros sem serem coagidos (KEMPER, 2006). O que move esses participantes é o prestígio de outras pessoas.

Segundo Kemper (2006), embora a diferença de prestígio seja endêmica, isto é, peculiar a um grupo ou região, quanto menor o grupo menor será a diferença de prestígio entre seus integrantes. É nos grandes grupos que ocorre uma maior diferença de prestígio, sendo possível categorizar os membros centrais e os periféricos. Os membros centrais são aqueles que recebem mais atenção e a maioria dos benefícios. Já os membros periféricos são praticamente invisíveis e não ocupam nenhum lugar de destaque.

Como no caso do poder, essa dinâmica gera uma estrutura onde os integrantes doam e recebem prestígio conforme um padrão. Em qualquer relacionamento, um participante pode estar ou não satisfeito com o seu poder ou prestígio. Para Kemper (2006, p. 93), quando satisfeito as pessoas entram em modo de manutenção, sem nenhuma exigência a mudança. Porém, quando não satisfeito, a pessoa é motivada para mudar a sua situação ou a situação de outro integrante do grupo.

Essa situação é denominada de déficit de prestígio, e é um estado emocional que ocorre quando a pessoa não recebe ou percebe o nível apropriado de aceitação, apreciação, respeito, aprovação ou amor (KEMPER, 2006). Para o autor, na presença desse déficit o indivíduo pode escolher por treze caminhos para diminuir essa deficiência:

1. **Realização de feitos de acordo com critérios universais.** Nessa opção a pessoa procura aumentar seu prestígio realizando feitos que são reconhecidos universalmente, tais como os esforços para aumentar grau escolar, ou a obtenção de um emprego com uma maior remuneração. São ações que demoram muito tempo e exigem grande esforço por parte do indivíduo.
2. **Apelo normativo.** Ao lidar com instituições, os indivíduos que apresentam déficit de prestígio podem apelar para normas de igualdade e justiça, optando pelo caminho da lei. O indivíduo se sente injustiçado e apela para as leis e normas burocráticas, buscando uma compensação pela falta de prestígio atual. Segundo o autor, os indivíduos que optam por esse caminho são vistos como criadores de problemas, levando a diminuição do seu prestígio.
3. **Realizações extremas ou perigosas.** Nos grupos informais, os indivíduos que desejam aumentar seu prestígio podem optar na realização de feitos perigosos ou radicais. É uma tática freqüente nos adolescentes que não possuem uma sólida base educacional ou ocupacional. O desejo de ser visto como uma pessoa sexualmente atrativa, que é uma grande situação de prestígio, também alimenta ações nesse sentido.
4. **Pretensão de expertise ou conhecimento privilegiado.** Qualquer pessoa que sustenta ter conhecimento privilegiado sobre um tópico importante para o grupo garante a atenção e apreciação ao compartilhar parte desse conhecimento.

5. **Pretensão de experiência.** O indivíduo que clama ter profunda experiência é reconhecido como especial. E essa experiência pode ser sobre qualquer assunto de interesse do grupo. Pode ser um conhecedor de vinhos, a pessoa que acaba de chegar de um importante show de música e até mesmo um experiente trabalhador que conhece os segredos do ofício.
6. **Adotante pioneiro.** O primeiro a adotar uma moda ou um comportamento de alto valor obtém uma posição de destaque no grupo. Pode ser um aparelho de celular, uma roupa, uma marca de computador, uma música e até mesmo uma gíria. Quando mais desejado for o artifício adotado, maiores serão as chances de se obter prestígio.
7. **Conduta exemplar.** Todo grupo tem o seu conjunto de normas e regras. Seguir essas regras e alcançar comportamento exemplar é uma forma de se obter prestígio dentro do grupo. Desse modo, aqueles que desejam subir nesse ranking eliminam qualquer mancha e se tornam membros devotados ao grupo.
8. **Humildade.** Uma boa estratégia para se aumentar o prestígio é desistir de obtê-lo, mesmo que a pretensão seja genuína e legítima. Essa situação ocorre, pois freqüentemente o grupo valoriza aqueles que buscam a harmonia e que aguardam a premiação pelo grupo.
9. **Pretensão de vítima.** Ao se fazer de vítima, o grupo coloca atenção especial sobre o indivíduo buscando uma forma de compensar o trauma que pode ser situação banal, como um ficar preso num congestionamento de trânsito, até situação mais grave. As crianças utilizam essa tática para ganhar atenção dos seus pais e posteriormente dos seus amigos.
10. **Entreter e divertir.** Alguns grupos valorizam os membros divertidos que contam piadas e alegam o ambiente. Mesmo que esse comportamento não influencie diretamente no desempenho do grupo, é altamente desejável já que o humor atua como um lubrificante social, diminuindo as tensões e evitando conflitos. Durante o entretenimento, a diversão serve como um nivelador de prestígio entre os membros do grupo e eleva o prestígio do bobo da corte.
11. **Nostalgia.** Contar histórias do passado compartilhado em grupo é uma das melhores formas de se passar o tempo. São fragmentos de uma biografia em

comum que une os membros do grupo, muitas vezes mostrando uma situação idealizada do passado.

12. **Jogos, competições e atividades recreativas.** Essas atividades são verdadeiras simulações da vida social e as vitórias e derrotas nesses ambientes contribuem para o ganho ou perda de prestígio.
13. **Vangloriar-se.** Um caminho perigoso para incrementar o prestígio é espalhar realizações ou experiência que se verdadeiras aumentam o prestígio. No início, as coisas funcionam como previstos, mas com o passar do tempo a utilização contínua dessa prática trás efeito contrário. Logo, o indivíduo que utiliza regularmente essa tática acaba ficando desacreditado e eventualmente excluído do grupo.

Além do déficit de prestígio, outra deficiência possível é o déficit de poder, uma situação potencialmente ameaçadora se levarmos em consideração as possíveis táticas de poder apresentadas anteriormente (KEMPER, 2006). O déficit de poder representa uma ameaça para aqueles que têm menos poder para se defender dos mais poderosos. Nessa situação, o autor propõe três alternativas de ação:

1. **Reduzir a dependência.** Teoricamente, o poder de A sobre B é igual a dependência de B sobre A. Onde existe uma estrutura de poder-prestígio, uma redução de dependência provoca uma redução do poder do outro.
2. **Construir uma coalizão.** Quando a redução da dependência não é uma opção viável, é possível aumentar o poder recrutando aliados que se sujeitam a sua estratégia ou que são neutros em relação a pessoa que detém mais poder.
3. **Propaganda, blefar e desinformar.** Uma estratégia muito utilizada são as tentativas de diminuir o poder dos outros através da comunicação maliciosa, blefes e outras táticas. Essa estratégia possibilita ainda o recrutamento de novos aliados que percebem a diminuição do poder do outro.

Analisando a dinâmica de poder-prestígio, o autor propôs uma teoria de poder-prestígio das emoções (KEMPER, 2006). A premissa básica dessa teoria é que uma imensa gama de emoções resulta das consequências reais, imaginadas ou antecipadas das relações sociais. As consequências reais são os resultados e tempo real das interações sociais. As consequências imaginárias são produtos da fantasia, que pode ou

não acontecer, ou de episódios do passado (ex: alguém lembra o primeiro beijo). Já as conseqüências antecipadas são resultados projetados de interações sociais que acontecerão no futuro (ex: amanhã é o meu primeiro dia de aula e acho que os veteranos não irão gostar de mim).

Segundo o autor, todas as interações sociais são pautadas pelas dimensões do poder e prestígio. Na interação de dois indivíduos são possíveis 81 combinações de resultados, tais como o indivíduo A ganhar poder e o B perder; A manter o poder e B ganhar; A ganhar prestígio e B perder e assim sucessivamente (para demonstração desse cálculo ver KEMPER, 2006, p. 97).

Kemper (2006) argumenta que esses resultados emocionais não são obra do acaso, mas o resultado do poder de agência de pelo menos três atores: o indivíduo, o outro e uma terceira parte envolvida. Dessa forma, as emoções emergem de acordo com a localização do poder de agência em determinada situação, que pode estar no indivíduo, no outro ou em um terceiro.

Analisando o resultado emocional dessas interações, o autor concebeu três categorias de emoções: estrutural, antecipatória e resultante (KEMPER, 2006). As emoções estruturais resultam de uma relação estável de poder-prestígio, como por exemplo, nas relações entre cônjuges, pais e filhos e entre chefes e operários. Por serem estruturais não significa que são fixas, pois em determinados momentos é possível que a relação de poder-prestígio se altere, retornando ao equilíbrio logo em seguida. A categoria das emoções antecipatórias resulta na contemplação de interações futuras e normalmente são orientadas por padrões de eventos ocorridos no passado. A última categoria, as emoções resultantes, são reflexos imediatos das relações sociais em tempo real e é a face mais visível das emoções.

Numa relação estável de poder as emoções emergem em três situações específicas: no excesso, na insuficiência e na adequação (KEMPER, 2006). A análise de cada situação depende ainda da localização do poder de agência (se está no indivíduo ou no outro).

Quando uma pessoa percebe que o uso do seu próprio poder foi excessivo, a emoção presente é a culpa. Essa emoção envolve sensações ruins como a aflição e remorso e surge quando o indivíduo percebe que utilizou de forma abusiva uma tática de coerção para oprimir o outro. Esse sentimento de culpa é suportado por várias tradições religiosas e culturais que condenam o uso excessivo de poder.

Se num relacionamento o indivíduo perceber que seu poder é insuficiente, a hipótese de Kemper é que apareçam as emoções medo e/ou ansiedade. Nesse caso, o indivíduo se preocupa com a impossibilidade coagir o outro a obedecer aos seus desejos, pois numa situação desse tipo tudo pode acontecer.

Se o indivíduo perceber que o seu poder é adequado, o indivíduo se sente seguro e a emoção resultante é a satisfação. A satisfação nem sempre é uma emoção consciente, pois muitas vezes só é detectada quando o indivíduo a perde. A chave da satisfação nesse caso é o indivíduo ter poder para gerenciar a relação de acordo com seu contentamento.

Quando a agência está localizada no outro, a situação é o inverso das situações acima. Logo, quando o outro detém um poder excessivo as emoções resultantes são o medo e ansiedade. Da mesma forma, na situação onde o poder do outro é insuficiente é recíproca a situação onde o seu próprio poder é excessivo, e nesse caso a emoção resultante é a culpa. Na adequação do poder do outro o sentimento predominante também é a segurança e a satisfação é a emoção predominante.

Esse mecanismo de análise do poder também pode ser utilizado para compreender as situações que envolvem o prestígio (KEMPER, 2006). Mais uma vez a análise envolve a localização do poder de agência e as situações onde prestígio é adequado, insuficiente ou excessivo.

Nas situações onde o indivíduo avalia o seu prestígio como adequado, as emoções presentes são a satisfação, o contentamento e a alegria. Uma adequação de prestígio significa que o indivíduo recebe a quantidade de aceitação, cuidado e benefícios esperados.

Quando o prestígio do indivíduo é excessivo, a emoção esperada é a vergonha. Kemper recorre ao trabalho de Goffman para explicar essa situação. Para Goffman, o indivíduo é um ator que se esforça em criar uma imagem que seja aceita pelo grupo e por outras pessoas (ibid). A imagem apresentada pelo indivíduo constitui nos termos de Kemper uma alegação de prestígio. No geral, o grupo aceita essa alegação de prestígio na base da fé e da confiança, sem averiguar adequadamente as credenciais desse indivíduo. Porém, se o grupo perceber que essa imagem é inadequada, falsa ou diferente do padrão dos demais membros do grupo, essa cláusula de confiança é quebrada e o indivíduo experimenta a emoção da vergonha.

Kemper (2006) aproveita esse momento para distinguir entre a culpa e a vergonha. A culpa é uma emoção que resulta de uma ação equivocada para outra

**[MCG1] Comentário:** Coloca referência

pessoa, freqüentemente violando uma norma moral, através do uso do poder. Esse sentimento só é absolvido (ou eliminado) através da punição, ou seja, o débito pelo erro causado só é liquidado quando o indivíduo paga pelo pecado cometido. Já a vergonha é o resultado de um comportamento inadequado do indivíduo, e normalmente relaciona-se com o prestígio. Na vergonha, a pessoa age de forma desacreditada e a solução nesse caso não é a punição, mas uma ação compensatória que pode ser a devolução do prestígio para outra pessoa ou a redução do seu próprio prestígio.

Quando o indivíduo acredita não estar recebendo o prestígio esperado ou suficiente, ocorre uma mistura das emoções tristeza, depressão e raiva. O culpado pela falta do prestígio é que vai determinar a emoção predominante. Se a culpa pela falta de prestígio for do indivíduo, a emoção dominante é a tristeza (ex. quando o desempenho do indivíduo numa tarefa esperada foi abaixo do esperado). Quando a agência é designada ao outro ou uma terceira parte, a emoção dominante é a raiva. Mas, se a terceira parte envolvida for uma condição, tal como o destino ou uma situação irremediável, a emoção resultante é tristeza-depressão.

Nas situações onde o prestígio do outro é considerado adequado, a emoção resultante é o contentamento e a satisfação. Isso ocorre, pois é o próprio indivíduo que opta em doar voluntariamente a atenção e os benefícios ao outro. E mesmo que o outro não aceite esse prestígio, o indivíduo sabe que está fazendo a coisa certa e a satisfação permanece a mesma.

Na situação oposta, quando o outro não possui prestígio suficiente, a situação provoca a emoção da vergonha ou vergonha. Isso ocorre quando a pessoa não atribui o prestígio necessário ao outro. Se essa privação for provocada por uma tática de poder, a emoção é a culpa. Se a privação for causada por falta de capacidade do indivíduo em doar o prestígio, a emoção resultante é a vergonha.

As situações onde o prestígio do outro é considerado excessivo deveria ser inexistente, pois por definição o prestígio é algo doado ao outro voluntariamente. Porém, em alguns casos, é possível que o ator coaja a si próprio, temendo uma provável interação futura. Esse é o caso dos bajuladores e puxa-sacos.

A próxima categoria aborda as emoções antecipatórias. Segundo George Mead (*apud* KEMPER, 2006), pensar envolve ensaiar o futuro, e toda vez que o pensar envolve o indivíduo interagindo com outros, o resultado são as emoções. Para Kemper, as emoções resultantes dessa possível interação futura dependem de dois fatores: otimismo-pessimismo e confiança-falta de confiança. O primeiro fator depende da

experiência passada e em especial das experiências envolvendo as interações relacionadas com o poder e prestígio. Um passado razoavelmente bem sucedido leva a uma boa perspectiva do futuro (otimismo). Ao contrário, um passado com derrotas gera uma expectativa negativa (pessimismo). Já a confiança depende da avaliação dos próprios recursos na interação futura. O contexto, o parceiro da relação e outras características dessa interação futura profetizam o sucesso, gerando confiança no indivíduo.

Em suma, as emoções antecipatórias dependem da combinação desses fatores com o resultado esperado (vide quadro abaixo).

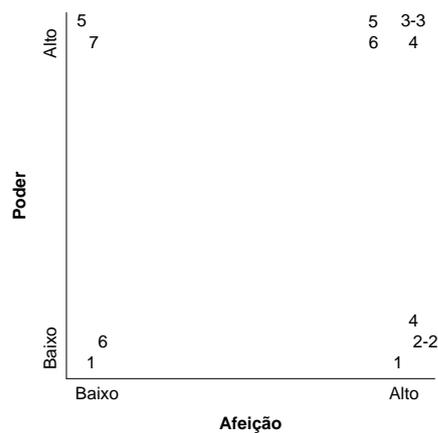
Otimismo		Confiança		Emoção Antecipatória		Resultado	Emoção
Alto	+	Alta	=	Confiança serena	+	Favorável	Satisfação moderada
						Desfavorável	Consternação
Alto	+	Baixa	=	Otimismo cauteloso	+	Favorável	Forte satisfação
						Desfavorável	Satisfação moderada
Baixo	+	Alta	=	Otimismo relutante (ansiedade)	+	Favorável	Satisfação moderada
						Desfavorável	Desapontamento moderado
Baixo	+	Baixa	=	Desanimado (ansiedade)	+	Favorável	Perplexidade
						Desfavorável	Resignação

QUADRO 7 – As emoções antecipatórias  
Fonte: Kemper (2006, p. 102)

A última categoria de emoções são as resultantes das interações imediatas entre os indivíduos (A ofende B que fica com raiva). Kemper (2006) argumenta que as emoções resultantes estão fundamentadas nas emoções estruturas e antecipatórias, ou seja, são reflexos e/ou amplificações destas. Essa combinação resulta em inúmeras alternativas, dificultando qualquer capacidade preditiva da teoria proposta por Kemper. Assim, o autor escolhe o caminho da simplificação, reduzindo as inúmeras emoções para a dicotomia gostar-não gostar.

Para Kemper a categoria ‘gostar’ das emoções é apresentada por diferentes graus de amor num relacionamento. O amor, nesse caso, é quando pelo menos um dos participantes doa, ou está preparado a doar, uma grande quantidade de prestígio ao outro

(KEMPER, 2006). Sua definição não contempla o poder, pois esse pode variar livremente num relacionamento. Ao todo são sete graus distintos de amor.



- 1-1 Adulação por fãs
- 2-2 Amor ideal
- 3-3 Amor romântico
- 4-4 Amor divino, de pais e mentores
- 5-5 Amor desleal
- 6-6 Amor não correspondido
- 7-7 Amor de pais ao filho infantil

FIGURA 3 - Sete tipos de amor num relacionamento  
 Fonte: Kemper (2006, p. 104)

1. **Adulação por fãs (1-1).** No relacionamento 1-1 um participante da relação doa elevada quantidade de prestígio ao outro sem ter nenhum tipo de poder. É um tipo de adoração dos fãs aos seus ídolos. Também é um tipo de amor comum no início dos relacionamentos, onde o indivíduo doa prestígio ao outro, sem o último estar consciente disso.
2. **Amor ideal (2-2).** É o relacionamento onde os participantes doam um elevado prestígio ao outro, sem envolver qualquer tipo de poder na relação. É um amor voluntário, que provoca sentimentos agradáveis.

Porém, esse tipo de amor é transiente e de pouca duração. Raramente dura mais do que algumas semanas (KEMPER, 2006, p. 105).

3. **Amor romântico (3-3).** É uma revolução natural da relação 2-2. Nesse relacionamento além do prestígio, ambos os participantes detêm poder elevado. Sabe-se que o poder emerge num relacionamento quando o participante percebe que não consegue viver sem a outra pessoa. Assim, o outro não é só uma fonte de prazer, mas também uma fonte de dor e aflição.
4. **Amor divino, de pais e mentores (4-4).** Nessa relação, ambos os participantes recebem elevado prestígio, mas somente um detém o poder. Esse é o padrão da maioria dos relacionamentos amorosos, onde existe uma doação mútua, mas somente um controla a relação. O amor divino também se encaixa nessa situação, pois Deus ama os homens que amam a Deus, mas somente Deus tem o poder sobre os homens. O amor de pais, mentores e terapeutas também se encaixa nessa situação. Existe uma doação mútua de amor, porém o mentor, o pai ou o terapeuta tem o poder já que o outro membro é dependente do outro de uma forma muito importante.
5. **Amor desleal (5-5).** Um participante possui elevado poder e prestígio, enquanto o outro possui somente poder. É um relacionamento de infidelidade, pois o indivíduo que foi traído perdeu todo o prestígio que tinha, e o outro continua a receber prestígio. O traidor utiliza seu poder para manter a traição em segredo, a fim de que o traído não utilize seu poder de forma vingativa.
6. **Amor não correspondido (6-6).** É o relacionamento obsessivo quando um participante detém todo o prestígio e poder e o outro nada. Sem nenhuma lógica, o indivíduo sem poder e prestígio continua em doar quantidade elevada de prestígio, sem obter nada em troca. É um tipo de amor comum em adolescentes e comum em adultos com alguma insuficiente afetiva patológica.
7. **Amor de pais ao filho infantil (7-7).** É o segundo tipo de amor entre pais e filhos. Antes do amor do tipo o 4-4, existe o amor entre os pais e o filho recém nascido. Nesse caso, o filho recém nascido recebe grande prestígio, sem oferecer nada em troca. Os pais, mesmo sem receberem

nenhum prestígio, têm o poder completo sobre o recém nascido e o utilizam isso em benefício do filho.

Em suma, essa é a teoria de poder e prestígio de Kemper. E apesar das limitações, contempla uma grande gama de explicações para o comportamento dos indivíduos nos relacionamentos sociais em dupla.

Ainda dentro da abordagem estrutural existe a perspectiva macro-estrutural. É uma perspectiva não muito utilizada que lida com temas como o comportamento coletivo, movimentos sociais, processos de legitimação política, revoluções, terrorismo, e a relação desses com os episódios coletivos de exaltação emocional (STETS e TURNER, 2008).

Dentro dessa abordagem o estudo mais conhecido é o de Jack Barbalet que explorou o relacionamento de certos aspectos da estrutura social, especialmente nas situações de desigualdade, com as emoções resultantes. Para Barbalet (*apud* STETS e TURNER, 2008), as emoções são distribuídas numa sociedade por segmentos e a reação emocional dos indivíduos depende de quanto dinheiro, poder e prestígio ele possui quando comparado a outro indivíduo.

Especificamente no campo das emoções, a teoria de Barbalet lida com o ressentimento, o medo, a confiança e a vergonha. O ressentimento seria uma emoção que aparece quando uma subpopulação percebe que um grupo recebe mais poder e prestígio do que deveria, provocando um sentimento de injustiça. O medo seria outra emoção distribuída pela sociedade e presente nas situações de falta de poder. Se a culpa pela falta de poder é do próprio indivíduo, o medo provoca uma ação de retirada e resignação. Porém, se a culpa for atribuída a um terceiro, o medo se transforma em raiva, motivando uma ação de agressão e conflito. Já a confiança está presente nos membros da sociedade que percebem que o seu futuro está sob controle. Sentimentos de vingança afloram nas subpopulações menos poderosas que não conseguem participar adequadamente da sociedade por causa dos mais poderosos. Por fim, a vergonha, que ocorre nas situações onde o indivíduo não merece o prestígio recebido.

Na sua teoria, Barbalet trata as emoções como **recursos** escassos que são distribuídos de forma desigual entre a sociedade. Essa distribuição seria dependente de condições estruturais específicas, tais como o poder e prestígio dos segmentos da sociedade. Logo, os ricos e os poderosos teriam maior chance de acesso às emoções

positivas, ao passo que os menos favorecidos experimentariam maior grau de emoções negativas (esse modelo é válido também para as estruturas hierárquicas)

A respeito da análise estrutural, Stets e Turner (2008) argumentam a necessidade de uma teoria capaz de unir as perspectivas micro e macro-estrutural. Apesar da teoria de Barbalet aproximar dessa situação, é preciso mais pesquisas nesse sentido. Porém, as pesquisas sob a perspectiva macro-estrutural são difíceis e caras de se realizar, pois exigem um grande esforço para atingir o escopo necessário.

#### **4.3.2 AS EMOÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES**

As autobiografias sobre mulheres e homens de negócios oferecem excelentes fragmentos sobre como as emoções são uma parte integral e inseparável da vida organizacional. À guisa de exemplo, na biografia de Lee Iacocca, ex-presidente da Ford e considerado o grande responsável pelo renascimento da Chrysler na década de 1980, podemos encontrar diversas passagens onde as emoções desempenham papel principal. Na primeira passagem Iacocca nos conta sobre a sua tão esperada promoção a presidente da Ford após vinte e nove anos de empresa.

Poucos dias antes do anúncio oficial, Henry Ford II entrou em meu escritório para me dizer o que tinha em mente. Lembro-me de que pensei: "Esse é o maior presente de Natal que eu poderia receber!" Nós nos sentamos por alguns momentos, ele com um cigarro e eu com um charuto, e jogamos fumaça um no outro. Assim que Henry saiu pela porta, telefonei para minha esposa. Depois telefonei para meu pai, em Allentown, para contar a boa nova. Durante a sua vida longa e movimentada, meu pai teve muitos momentos felizes, mas tenho certeza de que o meu telefonema daquele dia foi quase o clímax.

(IACOCCA; NOVAK, 1984, p. 116)

Iacocca iniciou na Ford em 1946 e passou por diversos cargos até chegar a presidência em 1975. Foi responsável por uma série de sucessos, tais como o Mustang, o Lincoln Continental e o Ford Fiesta e como presidente obteve um impressionante lucro de US\$ 2 bilhões de dólares por ano. Apesar disso, foi vítima da guerra de vaidades com Henry Ford II, sendo expulso da empresa em 1978.

Sofri demais depois da demissão e me teria feito muito bem receber um telefonema de alguém que me dissesse: "Vamos tomar café juntos, sinto muito o que aconteceu". Mas a maioria dos meus amigos da empresa me abandonou. Foi o maior choque da minha vida. Até certo ponto, posso compreender essa atitude. Não era culpa deles se a empresa era uma ditadura. Seus empregos de fato estariam ameaçados se continuassem a manter relações comigo. Tinham contas para pagar e filhos para alimentar. (IACOCCA; NOVAK, 1984, p. 158)

Os exemplos ilustram o contraste em duas situações carregadas emocionalmente. Do momento de extrema alegria ao pesar de perder o emprego. Isso demonstra que apesar do quadro pálido que alguns pintam sobre a organização, enfatizando aspectos racionais tais como organogramas, descrição de cargos, lista de competências, declarações de missão, visão e o objetivo, o núcleo da organização é constituído por pessoas que atuam e se relacionam. E as emoções são o meio através do qual as pessoas se comportam e se interagem (FINEMAN, 2003). Segundo Fineman (2003, p. 1)

os processos organizacionais são criados, negociados, rejeitados e celebrados por causa das emoções. Carreiras são criadas e destruídas; os departamentos crescem, competem e se modificam de acordo com os quadros políticos, preferências pessoais e ambições. É a emoção que define aqueles que trabalham muito e aqueles que trabalham pouco. As organizações mudam ou ficam estagnadas por causa da emoção que energiza ou congela as pessoas. Todas as organizações são arenas emocionais, onde os sentimentos definem os eventos, e os eventos definem os sentimentos.

Entretanto, as emoções foram tratadas como uma sujeira que deve ser escondida embaixo do tapete. "Deixe seus problemas em casa" é a máxima da organização científica e racional. Como se fosse possível bifurcar no indivíduo a razão da emoção.

Felizmente, nos últimos anos um grande número de pesquisa resgatou a importância do papel das emoções na organização.

No seu livro texto sobre emoções, Fineman (2003) delimita alguns temas relacionados ao estudo das emoções nas organizações:

- **Recrutamento das emoções.** Esse tema aborda a questão do trabalho emocional e como a expressão das emoções dos trabalhadores tem sido manipulada pelas empresas. É também o núcleo do trabalho de Hochschild (2003), que aborda o uso comercial das emoções. As indagações desse tema são: quais os custos dessa manipulação ? quais os benefícios e as consequências de transformar a emoção num componente chave dos produtos e transações comerciais ?
- **Inteligência emocional.** É um olhar crítico sobre o explosivo interesse acerca da inteligência emocional. Seria a inteligência emocional algo que desbloqueia o potencial das pessoas ? Seria possível realmente controlar as emoções, sabendo que elas fazem parte de um mecanismo primitivo da nossa evolução ?
- **As emoções virtuais.** Investiga nossa sedução pelo uso da tecnologia da informação no trabalho: organizações virtuais; telecommutação (trabalho em casa com o uso da informática); treinamento baseado em computadores; ensino a distância etc. O que acontece com as emoções e a nossa vida quando os relacionamentos são virtuais ? Existe um empobrecimento nos relacionamentos sociais ou a tecnologia transforma e incrementa nosso modo de ser e sentir ?
- **Liderança.** O tema aborda a liderança como um processo emocional e destaca os verdadeiros líderes como pessoas altamente hábeis emocionalmente. Eles conseguem mover as pessoas e sua relação com os demais envolve uma mistura de medo, amor e ansiedade.
- **Tomada de decisões.** Até então, a calma, a neutralidade e a objetividade têm sido marca dos gestores efetivos. Porém, através da lente das emoções as decisões ganham uma nova dimensão surpreendentemente real. Precisamos das emoções para tomar uma decisão, especialmente as decisões éticas. Quase sempre tomamos decisões importantes por razões emocionais, e os

nossos sentimentos e humor influenciam o modo que negociamos. Mas algumas vezes, as emoções nos cegam no momento de tomar uma decisão, como cegam das suas conseqüências.

- **Processo de mudança.** Qualquer mudança provoca uma ansiedade das pessoas, pois o futuro se torna incerto. A mudança também pode trazer certas perdas, provocando medo nas pessoas. As pessoas normalmente apóiam a mudança, mas também sentem medo, principalmente se a mudança for imposta.
- **Estresse.** Esse tema crítica a visão do estresse como uma doença ou um problema emocional. Busca compreender o que é o estresse e como ele pode ser evitado e, principalmente, qual o papel do emocional antes e durante o estresse.
- **Bullying e violência no trabalho.** Essas ações trazem medo, insegurança e humilhação no trabalho. Quem são os intimidadores no trabalho ? Quais são os motivos que levam uma pessoa a se tornarem violentas ? Como determinados arranjos organizacionais produzem o bullying ? Por que algumas organizações celebram o bullying ?
- **Assédio sexual.** É uma forma de violência que envolve a questão do poder e que pode criar uma situação desgastante para a vítima e afastá-la do trabalho. Qual o impacto das normas culturais sobre o assédio sexual ? O que as organizações fazem para evitar esse tipo de comportamento ? Essas ações funcionam ?
- **Reestruturação organizacional (*downsizing*).** A sensação de perder o emprego provoca uma emoção muito forte. Na reestruturação esse sentimento é amplificado pela ansiedade coletiva (contaminação emocional). Qual o impacto dessa ansiedade na produtividade dos trabalhadores ? Como as organizações lidam para evitar situações emocionalmente prejudiciais nos momentos de crise econômica ?

Os temas proposto por Freeman são apenas um ponto de partida para o estudo das emoções nas organizações.

#### 4.4 CLASSIFICAÇÃO E SELEÇÃO DAS EMOÇÕES

Apesar do crescimento do campo de investigação sobre as emoções, não se sabe ao certo seu número total. Aristóteles mencionou a existência de quinze emoções, Descartes listou seis, Hume somente duas, Hobbes setes, Tomas de Aquino onze (TAMM, 2006, p. 11). Nos estudiosos contemporâneos a confusão persiste. Ekman, por exemplo, classifica o luto como um tipo de tristeza (2003). Já outros autores tratam o luto como uma emoção diferente da tristeza (STRONGMAN, 2003, p. 141). Ekman (2003) classifica os prazeres sensoriais como um tipo de emoção, ao passo que Fredrickson e Cohn (2008) indicam quem esses prazeres não formam nenhuma categoria de emoção. E a confusão continua com a empatia, simpatia, surpresa entre outras prováveis emoções.

Essa dificuldade é amplificada pela questão da linguagem. Existem algumas emoções que faltam palavras para expressá-las em certos idiomas. É o caso da emoção *Fiero* que Ekman apresenta como uma emoção positiva. Não existe uma palavra em português ou inglês para expressar adequadamente essa emoção (o mesmo caso da palavra saudade que não possui correspondente direto em alguns idiomas).

Para facilitar o estudo, os pesquisadores agrupam as emoções em categorias. Uma classificação bastante conhecida é a utilizada por Ekman que criou uma categoria denominada de emoções básicas. As emoções dessa categoria são consideradas básicas pois lidam com atividades fundamentais da vida. Ao todo, são onze requisitos utilizados para classificar uma emoção como básica (EKMAN, 1999):

- Indutor universal facilmente identificável;
- Estado fisiológico específico;
- Possui um mecanismo automático de avaliação;
- Precedida por eventos universais identificáveis;
- Desenvolvimento expressivo prontamente identificável;
- Presença em outros primatas;
- É induzida rapidamente (resposta rápida);
- Curta duração;
- A ocorrência não é controlável;

- Pensamento, memória e imagens específicas; e
- Experimenta subjetiva identificável.

Além do sistema criado por Ekman, Tamm (2006) identificou outros sete sistemas criados pelos autores mais importantes do estudo das emoções. Desses, o mais relevante para esse estudo é o criado por Hochschild.

Em 1983, Hochschild elaborou um sistema de classificação das emoções sob uma perspectiva construcionista. Ela visualizava as emoções como uma gestão de papéis temporários envolvendo o esperado e o desejado. Seu sistema classifica as emoções de acordo com o foco momentâneo do indivíduo em termos do que o indivíduo quer, o que ele tem ou não tem ou perdeu, e se o indivíduo aprova ou não situação.

Emoção	O que eu quero (gosto)	O que eu tenho (Veja, eu tenho)	O que eu aprovo	O agente, objeto causador	A relação do indivíduo com o agente
Tristeza	Eu amo X – eu continuo amando X	O que eu não tenho, o que foi embora, não disponível			
Nostalgia	I amei ou amo X, uma coisa indisponível	O que eu tenho está num passado irre recuperável			
Depressão	Eu quero mandar uma boa imagem de mim mesmo	Eu tenho agora uma péssima imagem	Eu desaprovo		
Frustração	Eu quero isso agora	Não está aqui. Não pode estar aqui			
Raiva	Foco na discrepância entre querer e ter		Você me acertou primeiro		Eu me sinto mais poderoso do que você; Eu posso ou irei atacá-lo
Medo	Eu quero segurança	O que eu vejo me faz inseguro		Eu vejo a causa do perigoso	Eu me sinto sem força para fazer algo; X é mais poderoso do que eu
Indignação	Foco na discrepância entre querer e ter		E eu desaprovo		
Repugnância	Eu não gosto	Eu vejo que	Não aprovo		Isso está

	disso	tenho isso	(possivelmente)		próximo de mim e eu quero distância
Desdém/Desprezo	(mesmo que repugnância)	(mesmo que repugnância)	Eu não aprovo	X é a causa dessa coisa ruim	E o X está próximo de mim
Culpa	Eu não gosto disso	Eu vejo que fiz isso	Eu desaprovo	A causa da culpa é ruim	Eu sou a causa
Angústia	Eu não gosto disso	Eu vejo que fiz isso			Eu sou a causa da coisa ruim e eu não posso desfazer a situação
Inveja	Eu vejo a coisa que eu quero	E não a tenho		Outra pessoa a tem	
Ciúmes	Eu tenho direito sobre o que eu quero	Eu posso perder o que eu tenho ou posso perder o que é meu		Ali está o ladrão ou o ladrão em potencial	
Gostar	Eu quero XY	Você me dá ou apresenta XY			
Compaixão	A outra pessoa quer X	A outra pessoa não tem X			Eu gosto da outra pessoa
Piedade	A outra pessoa quer X	A outra pessoa não tem X			A outra pessoa é inferior a mim
Embaraço	Eu quero provocar certa impressão aos outros	Eu vejo uma discrepância entre o que eu quero e o meu comportamento concreto			Eu vejo detalhes do público desse vento
Vergonha	Eu quero fazer as coisas certas	Eu fiz as coisas erradas	Eu desaprovo	Eu sou a causa do evento	Eu vejo os outros como pessoas melhores do que eu
Ansiedade	Eu desejo vagamente X	Eu não sei se vou obter X	Eu não sei	Eu não sei	Eu não sei

QUADRO 9 - As emoções e as situações para o indivíduo  
Fonte: Hochschild (2003, p. 240)

A grande contribuição de Hochschild foi oferecer um modelo que destaca as expectativas e as sanções usadas para diferenciar uma emoção da outra (THAMM, 2006, p. 15). E o seu quadro apesar de não ser completo, representa uma boa parte das emoções relacionadas a vida organizacional.

Nas próximas páginas será apresentado um resumo das principais emoções. O ponto de partida para a seleção das emoções é a categoria de emoções básicas definidos por Ekman. Porém, como existem outras emoções presentes no trabalho, o último capítulo desse item aborda uma categoria especial de emoções: as autoconscientes.

#### 4.4.1 TRISTEZA

De todas as emoções, a tristeza é a mais social. A função básica dessa emoção é a de concentrar a atenção no indivíduo, indicando que ele precisa de ajuda e amparo (STRONGMAN, 2003). Seu gatilho universal é a perda (EKMAN, 2003). Pode ser a perda de uma pessoa querida; a rejeição de um amigo ou da pessoa amada; a perda da auto-estima decorrente do fracasso; a perda da admiração por parte de um superior; perda de saúde; perda de alguma parte do corpo devido a um acidente ou doença; e perda de um objeto querido (ibid).

Apesar de ser considerada como tal, a tristeza nem sempre é uma emoção negativa (STRONGMAN, 2003). Claro que ninguém gosta de perder alguém ou algo importante, mas a tristeza nos ajuda a enfrentar esse momento difícil despertando a solidariedade nos outros. Sem a tristeza, enfrentar a vida seria muito mais difícil.

Além desse aspecto mais superficial, a tristeza possui outras funções surpreendentes. Para Bonano *et al* (2008) uma importante função adaptativa da tristeza é promover a reflexão pessoal logo após a perda de uma pessoa ou objetivo importante. A experiência volta a atenção para dentro de nós, promovendo um sentimento de resignação e aceitação. Logo, quando estamos tristes o nosso alerta mental diminui, possibilitando um 'tempo' para rearranjar estruturas cognitivas e acomodar a perda. Desse modo, a função reflexiva da tristeza possibilita uma pausa, para que possamos revisar nossos planos e metas.

Com a tristeza vem a precisão. Bonano *et al* (2008) lista uma série de pesquisas que indicam que a diminuição do alerta mental facilita a solução de problemas ao permitir o desenvolvimento de alternativas mais elaboradas. Ainda, a diminuição do nível de segurança provocado pela tristeza reduz a confiança do indivíduo nas primeiras

impressões, e numa tentativa de compensar essa insegurança o indivíduo se engaja de uma forma mais extensiva durante o processo de tomada de decisões. Logo, a tristeza favorece a solução de problemas e o processo de tomada de decisões.

#### **4.4.2 RAIVA**

A raiva é usualmente categorizada como uma emoção negativa. O motivo disso é que a raiva é parte integral da hostilidade, agressão e violência que são tão negativos para a sociedade (STRONGMAN, 2003).

O propósito essencial da raiva é organizar e regular processos fisiológicos e psicológicos relacionados a autodefesa e regular o comportamento social e interpessoal (LEMERISE; DODGE, 2008). Dessa forma, a raiva provoca uma elevação na pressão sanguínea, a respiração se torna mais intensa e a face ruboriza-se, energizando o indivíduo para a mudança (EKMAN, 2003).

Apesar dessa importância adaptativa, a raiva representa uma ameaça aos relacionamentos sociais. Enquanto a mensagem da tristeza era ‘me ajude’, a mensagem da raiva é ‘saia do meu caminho’. E novamente contrário a tristeza que tem a perda como tema dominante, a raiva tem vários temas e nenhum desses pode ser identificado como central. Ekman (2003, p. 111) identificou alguns desses temas que induzem a raiva:

- A interferência física que impede a nossa ação é um dos temas que podem causar a raiva. De fato essa é a situação mais efetiva para provocar raiva numa criança. Basta segurar seu braço e privá-la da liberdade para que a raiva apareça como uma explosão. E quanto maior a intenção de provocar a interferência física, maior será a raiva resultante.
- A frustração com qualquer pessoa ou objeto também é capaz de provocar raiva. A frustração pode aparecer durante a operação do computador, quando uma meta não é alcançada e até mesmo na falha em recuperar uma lembrança de nossa memória.

- A agressão física também pode disparar o medo e raiva, tal como a agressão psicológica quando alguém nos insulta ou tenta denegrir nossa aparência ou desempenho.
- A rejeição de uma pessoa amada, além da tristeza, pode provocar a raiva também. Pessoas rejeitadas num relacionamento amoroso sentem raiva e podem agredir fisicamente o parceiro. A raiva controla, a raiva pune e a raiva retalia.
- Uma fonte potencialmente perigosa de raiva é a resposta a uma pessoa com raiva, pois leva a um processo de escalada. Segundo Ekman (2003), essa é uma das situações mais difíceis de controle emocional. É preciso ser quase santo para não responder a um comportamento agressivo de outra pessoa, principalmente ela estiver errada.
- O desapontamento com a ação de outro também causa a raiva, principalmente quando nos importamos com o outro.

Nesse ponto, Ekman levanta um fato curioso. Ele argumenta que pode parecer estranho que a raiva seja mais intensa com aqueles que amamos. Porém, são essas as pessoas que podem nos machucar e desapontar com maior intensidade. E algumas vezes, nem é preciso um comportamento efetivo do outro. Durante o estágio inicial de uma relação amorosa é comum um parceiro fantasiar sobre o comportamento do outro. No caminhar da relação, ficamos com raiva conforme o comportamento concreto do outro vai se desviando da fantasia criada. Desse modo, a raiva sempre é mais intensa com as pessoas próximas a nós, pois são elas que conhecem nossas fraquezas e nossas metas. Ademais, é mais seguro mostrar raiva a um conhecido do que um desconhecido.

Por outro lado, Ekman reconhece é possível controlar a expressão da nossa raiva e evitar sua explosão se estivermos comprometidos com relacionamento com a pessoa a qual estamos com raiva (EKMAN, 2003). Pode ser um amigo, patrão, funcionário, cônjuge ou filho, e não importa o que a pessoa tenha feito, tentaremos controlar nosso comportamento se acreditarmos que a raiva irá causar danos irrecuperáveis na relação.

Porém, o controle excessivo da raiva pode causar problemas, principalmente nos relacionamentos mais íntimos. É o comportamento que Ekman denomina de *stonewalling*, utilizado normalmente por homens (EKMAN, 2003). O *stonewalling* é uma reação fria ao outro que ocorre quando um dos participantes se fecha ao não

conseguir lidar com suas emoções ou com as emoções do outro. Ao se fechar o indivíduo nega a raiva do outro prejudicando um dos mecanismos fundamentais em qualquer relação: a empatia.

#### **4.4.3 MEDO E A ANSIEDADE**

O medo é uma emoção com origens evolucionária que reflete o fato que a Terra sempre foi um lugar perigoso para se habitar (ÖHMAN, 2008). Um dos objetivos básicos de qualquer organismo é sobreviver para que o seu DNA seja repassado as futuras gerações. O medo interfere no comportamento do organismo para aumentar as chances de se alcançar esse objetivo.

Assim, tal como a raiva, o medo faz parte do sistema defensivo do ser humano e envolve intensos sentimentos negativos e fortes expressões corporais (ÖHMAN, 2008). O medo denota o desejo de impedir o desastre e o ímpeto de se defender, fugindo da situação e tem como tema principal o perigo físico, e os subtemas podem ser qualquer coisa que aprendemos ser perigosas, seja uma ameaça física ou psicológica (EKMAN, 2003).

O medo tem uma parceira importante: a ansiedade. A ansiedade denota uma antecipação de um perigo ou infortúnio do futuro e é acompanhada por um sentimento de mal-estar ou sintomas somáticos de tensão. O medo se distingue da ansiedade, pois possui um estímulo identificável ao passo que a ansiedade o estímulo não é identificável no presente (ÖHMAN, 2008). Logo, o estímulo do medo existe no tempo e espaço. Já na ansiedade a situação é obscura e incontrolável, o que dificulta as ações de defesa e de fuga.

Para disparar o medo e ansiedade é necessário mais do que um estímulo externo (ÖHMAN, 2008). Ambos só ocorrem na conjunção entre o estímulo externo e a capacidade do indivíduo em lidar efetivamente com a situação e, principalmente, na sua capacidade de fugir.

Arridendell *et al* (*apud* ÖHMAN, 2008) compilaram quase duzentos estudos e identificaram quatro situações onde existe uma elevada probabilidade de se sentir medo. Em primeiro lugar a compilação mostrou que as pessoas sentem medo antes e durante

os relacionamentos e encontros sociais (reuniões, palestras, aulas, festas etc.). O medo das pessoas é de serem criticadas e rejeitadas socialmente. Tumultos, conflitos e cenas agressivas também fazem parte desse repertório de situações sociais potencialmente perigosas. Em segundo lugar ficou o medo relacionado com a morte, ferimentos, doenças e procedimentos cirúrgicos. Em terceiro lugar o medo de animais e insetos perigosos. E o último é o medo relacionado com as *agorafobias*, que é o medo de lugares públicos, tais como lojas, shoppings e multidões ou o medo de lugares fechados que não tem saída de escape ou onde seria embaraçoso demonstrar o medo (elevadores, aviões, túneis etc.).

Do ponto de vista funcional, o medo faz parte do nosso sistema de sobrevivência que inclui também o sistema de percepção (visual, auditivo etc.) (ÖHMAN, 2008). Certamente, o medo não teria sentido se não fosse possível visualizar e identificar rapidamente o perigo. Esse sistema de sobrevivência foi desenvolvido com um viés que favorece a descoberta de ameaças, mesmo que depois a ameaça se mostre falsa. Isso ocorre, pois um não detectar uma ameaça verdadeira custa mais caro do que um falso-negativo. Desse modo, esse viés provoca naturalmente um sentimento ansiedade constante.

Do ponto de vista social, o medo também está presente nos relacionamentos sociais onde a hierarquia é proeminente. Nesses casos, o medo surge entre os indivíduos com menos poder e prestígio em relação aos mais poderosos, reforçando o sistema *dominante-dominados* necessário para a manutenção da hierarquia (ÖHMAN, 2008).

O indivíduo sobre o medo tem duas opções: esconder ou fugir (EKMAN, 2003). Durante o medo o sangue se concentra nos grandes músculos das pernas, preparando o indivíduo para a fuga. Isso não significa que ele irá fugir, mas se precisar o organismo estará pronto. É possível também esconder ou ficar parado, diminuindo assim as chances de ser notado pelo ‘predador’ ou ameaça equivalente.

A intensidade do medo depende da capacidade do indivíduo em lidar com a situação. Se numa situação perigosa o indivíduo perceber que tem condições de escapar ou evitar algum dano, o organismo transforma o medo em ação. Porém, caso seja impossível evitar ou escapar da situação, a intensidade do medo aumenta, provocando sentimentos negativos intensos e uma sensação de pânico (EKMAN, 2003).

#### 4.4.4 REPUGNÂNCIA E DESDÉM

A repugnância é uma emoção básica que envolve sensações negativas tais como a aversão, o fastio, o asco e a náusea. Originalmente, a repugnância é uma resposta para rejeitar alimentos estragados ou tóxicos e sua expressão facial reforça a sensação de rejeição a comida e odores não agradáveis.

A rejeição é o ato central da repugnância (STRONGMAN, 2003). O objeto ou a pessoa pode ser rejeitado por um motivo fisiológico ou psicológico. Ao todo Rozin *et al* (2008, p. 757) identificou nove temas relacionados a repugnância:

- Alimentos;
- Produtos e excreções corporais;
- Animais;
- Comportamento sexual;
- Contato com morto ou cadáveres;
- Violação do ‘envelope exterior’ do corpo (incluindo sangue e deformações);
- Falta de higiene;
- Contato pessoal com pessoas estranhas, doentes ou moralmente inadequadas;  
e
- Certas ofensas morais.

Apesar ser uma emoção básica, a repugnância não é uma emoção totalmente inata. É necessário um processo de aculturação para que a emoção possa aparecer. Esse argumento é suportado por pesquisas que indicam que as crianças até quatro anos não sente a repugnância (ROZIN *et al*, 2008). Em outra pesquisa com cinquenta homens selvagens (homens perdidos na selva quando criança) nenhum demonstrou sentir repugnância (MALSON *apud* ROZIN *et al*, 2008). Logo, com o passar do tempo podemos aprender a sentir asco por um objeto ou pessoa conforme as regras culturais.

Dos nove temas da repugnância o contato pessoal é considerado o que causa maior aversão nos adultos (EKMAN, 2003). A rejeição interpessoal ocorre no contato com pessoas estranhas, doentes, azaradas e principalmente com pessoas que tem comportamento moralmente decadente. Na pesquisa de Ekman, os indivíduos foram indagados sobre qual seria o gatilho para essa emoção. Apenas 11% dos entrevistados responderam a contaminação oral (como por exemplo, ingerir o vômito de outra pessoa). A maioria (62%) respondeu que o comportamento moralmente questionado era a maior fonte de rejeição (um dos exemplos dessa resposta era o comportamento dos nazistas nos campos de concentração da 2ª Guerra Mundial).

A adequação do comportamento depende em grande parte da cultura onde o indivíduo está localizado. Se alimentar de um filhote de cachorro é totalmente aceitável para um coreano (pelo menos para alguns deles), mas certamente é um comportamento repulsivo para os brasileiros.

O desdém ou desprezo é uma variação da repugnância. A diferença é que o desdém é limitado ao comportamento e ação das pessoas. Portanto, não existe desdém aos alimentos, aos odores e outras substâncias tóxicas, mas sim sobre as pessoas e suas ações.

Do ponto dos estudos organizacionais, o desdém pode aparecer em algumas cenas da vida corporativa. Miller (apud EKMAN, 2003, p. 181) expõe que dentro de qualquer organização é comum os subordinados sentirem desprezo por seus superiores, principalmente dos seus chefes. É o modelo de desdém dirigido aos indivíduos 'superiores', semelhante ao comportamento de adolescentes com os adultos, mulheres para homens, negros para os brancos, pobres para os ricos e assim por diante.

O desdém também possui uma função relacionada ao poder e prestígio (EKMAN, 2003, p. 182). Uma das características principais do desdém é sinalizar o sentimento de superioridade de poder e prestígio. E as pessoas com dúvidas sobre o seu grau de poder e prestígio tem uma chance maior de demonstrarem o desdém, manifestando a sua superioridade em relação aos outros.

Uma terceira hipótese sobre o desdém é relacionada com o comportamento em grupo e a repugnância. Como visto anteriormente, sentimos desprezo de tudo que é expulso do nosso corpo. Esse mecanismo pode ser utilizado também nos relacionamentos em grupo. É possível que o grupo sinta desdém sobre um membro que acaba de ser expulso. Da mesma forma, é possível que o expulso sinta desprezo pelo grupo que participava.

O desdém pode ocorrer também no relacionamento entre os grupos (ROZIN et al, 2008, p. 770). Grupos com menos prestígio são vistos com desdém pelos participantes de outros grupos com mais prestígio. Os ‘estrangeiros’ também são vistos com desprezo, pois podem representar uma ameaça de ‘contaminação’ do grupo.

#### **4.4.5 EMOÇÕES PRAZEROSAS**

As emoções prazerosas formam um conjunto de emoções positivas do qual faz parte a felicidade, o orgulho, a satisfação entre outras. Essa categoria de emoções é especial por dois motivos. O primeiro motivo é a existência de uma ampla gama de emoções nessa categoria, cada uma com sua característica, mas muitas vezes utilizadas de forma equivocada. Também é especial, pois muito pouco se sabe sobre essas emoções, já que a grande maioria das pesquisas se concentra nas emoções negativas que causam problemas a nós e aos outros (EKMAN, 2003).

A categoria é denominada dessa forma (emoções prazerosas), pois toda vez que uma necessidade biológica é atendida, quando uma meta pessoal é alcançada ou quando uma situação prejudicial é solucionada a emoção provoca uma sensação prazerosa que tem como objetivo incentivar e recompensar esse comportamento (BARBARA;COHN, 2008, p. 779).

E dentro dessa categoria existem diversas emoções, identificadas dessa forma por Ekman (2003, 191):

- Ekman considera os prazeres sensoriais como uma categoria de emoção prazerosa. São as coisas agradáveis de serem tocadas, uma bela paisagem, uma música, um cheiro gostoso ou uma comida deliciosa. O nosso programa biológico reconhece que a experiência é positiva para a qualidade de nossa vida e recompensa o indivíduo toda vez que eles a experimenta, motivando-o a buscar mais e mais daquele prazer.
- O divertimento ou o deleite é uma das mais simples emoções prazerosas e envolve situações engraçadas tais como piadas, filmes, encenações teatrais entre outras. Nos dias atuais, existe uma enorme indústria por trás dessa

emoção, possibilitando que a pessoa escolha a data e horário de experimentá-la.

- A satisfação é a emoção prazerosa que surge quando o nosso mundo parece perfeito e relaxamos para aproveitar o momento. É uma experiência de relaxamento e pode ser obtida quando alcançamos uma meta importante, seja no trabalho ou na nossa vida pessoal.
- A exaltação é uma emoção parecida com a satisfação. A diferença é que a experiência da exaltação está ligada a vitória de um desafio de curto prazo importante. O mundo pode não estar perfeito, mas aquela vitória o transforma momentaneamente num lugar melhor.
- O alívio é uma emoção normalmente acompanhada por uma longa exalação de ar. Ficamos aliviados quando passamos numa prova importante, quando o resultado do teste de saúde deu positivo entre outras situações onde as emoções precursoras eram o medo e a ansiedade.
- O encantamento denota o prazer de vivenciar algo incrível que acaba de acontecer. Testemunhamos incrédulos um quase milagre, e numa postura de espanto, chacoalhamos a cabeça para certificar o fato ocorrido. Muitas vezes, podemos deixar escapar interjeição: *Uau !*
- O êxtase é um estado de arrebatção transcendental, alcançado por alguns através da meditação e por outros através da experiência sexual (a dança e outros rituais coletivos também levar o indivíduo ao êxtase). É o extremo das emoções prazerosas.
- O *fiero* é uma palavra em italiano que representa o orgulho e o ímpeto feroz na obtenção de uma conquista importante. Normalmente é experimentado por atletas que na conquista de uma vitória correm pela quadra, levantam as mãos para o céu, pulam e se abraçam.
- O orgulho parental faz parte de uma categoria distinta de emoções prazerosas, pois além de ser mais intenso é direcionado as relações entre pais e filhos. Essa emoção aparece quando o filho alcança um mérito importante, como por exemplo, passar no vestibular. O propósito do orgulho parental é sustentar a identidade emergente da criança e contribuir para a alegria da filho, recompensando-o pelo seu próprio vigor e pela sua determinação. Infelizmente, nem todos os pais são capazes de demonstrar essa emoção e

muitas vezes eles se engajam numa competição com seus próprios filhos, destruindo a relação entre os dois.

- A grandeza é considerada uma emoção prazerosa que é experimentada pelas pessoas quando presenciam atos de bondade, de compaixão ou gentileza. A grandeza nos faz acreditar que nem tudo está perdido e que há solução para os problemas do mundo.
- Existe uma emoção prazerosa que não possui um nome específico em português. Em alemão a emoção é denominada *schadenfreude* e representa o prazer de saber que o seu pior inimigo sofreu um grande dano físico ou psicológico. Na cultura ocidental essa emoção não é totalmente aceita, pois não deveríamos vangloriar dos nossos sucessos nem tripudiar dos infortúnios dos nossos inimigos.
- A última emoção prazerosa é a gratidão que é uma resposta ao ato altruístico de outra pessoa que nos proporciona algum tipo de benefício. A gratidão tem duas importantes funções. Primeiro ela nos motiva a agir de forma semelhante ao indivíduo altruístico. E a gratidão reforça os laços sociais ao recompensar o outro indivíduo.

Para Ekman (2003), a busca pelas emoções prazerosas é a motivação primária das nossas vidas, pois são elas que causam boas sensações e trazem coisas boas as nossas vidas. Elas garantem também a sobrevivência da nossa espécie, ao nos recompensar pelas relações sexuais e ao facilitar a criação dos filhos. E não se trata de um comportamento puramente hedonístico ou egoísta. Muito pelo contrário, pois sem a amizade, sem as conquistas e sem o contato com as outras pessoas, a vida seria árida e sem graça (*ibid*).

Ekman (2003, p. 201) identificou ainda cinco temas que as pessoas identificaram como situações onde as emoções prazerosas aparecem:

- Reuniões com amigos ou encontro com pessoas queridas. É por isso que a despedida gera tristeza, pois estamos perdendo o prazer da companhia dessas pessoas.
- As relações sexuais que provocam antes, durante e depois um grande número de emoções prazerosas.

- O nascimento de um filho desejado é a resposta da maioria das pessoas (pais e mães) quando indagadas sobre o dia mais feliz das suas vidas.
- A presença da pessoa amada também provoca sucessivas emoções prazerosas.
- E na presença da família, quando o relacionamento entre os indivíduos é amoroso.

A atitude e o comportamento do próprio indivíduo também influenciam o aparecimento das emoções prazerosas. Pesquisas indicam que pessoas otimistas possuem maior probabilidade de experimentar essas emoções (EKMAN, 2003), proporcionando uma melhor saúde e uma maior longevidade (BARBARA;COHN, 2008). Isso ocorre, pois as pessoas otimistas possuem maior vigor e resiliência (*ibid*).

#### 4.4.6 AS EMOÇÕES AUTOCONSCIENTES

Em inglês essa categoria é denominada de *self-conscious emotions* (em português, o termo escolhido para a tradução pode parecer um pouco estranho). Fazem parte dessa categoria as emoções que requer mais do que a expressão fácil ou corporal para reconhecê-las (LEWIS, 2008). Além de não existir um estímulo universal para induzi-las, somente os indivíduos que a experimentam são capazes de reconhecê-las.

Ao contrário das emoções básicas que normalmente são induzidas pelo mecanismo automático de auto-avaliação, as emoções dessa categoria dependem da consciência e da cognição do indivíduo para emergirem (*ibid*). Dentro dessa categoria estão a vergonha, o orgulho, a culpa, o embaraço, a inveja e o ciúmes.

Lewis (2008) explica que um conjunto de padrões, regras e metas (CPRM) regulam o processo de indução dessas emoções. Esse conjunto é uma invenção cultural que é transmitida para as gerações mais novas e é influenciado pelo desejo das crianças em aprenderem e adotarem esse padrão.

De acordo com esse mecanismo, o indivíduo utiliza o CPRM para conscientemente avaliar a situação. O resultado dessa avaliação pode ser dois. Podemos avaliar nosso comportamento e assumir a responsabilidade pela ação ou situação (atribuição interna) ou podemos não assumir a responsabilidade (atribuição externa).

Se concluirmos que a responsabilidade é de outros, deixamos de nos preocupar com a situação e o nosso comportamento emocional é interrompido. Por outro lado, se concluirmos que somos os responsáveis por aquela situação tentaremos qualificar nosso comportamento como bem-sucedido ou mal-sucedido vis-à-vis com o CPMR (LEWIS, 2008). Logo, a determinação do sucesso ou fracasso reside no indivíduo e é baseado nesse conjunto de padrões, regras e metas. O autor utiliza o seguinte exemplo: se um aluno acredita que a única nota que ele pode tirar é 10, então se ele receber um 8 ele irá a nota um fracasso. Por outro lado, um 8 pode significar uma excelente nota para outro aluno.

O CPMR não é universal, ele varia entre as diferentes sociedades, entre os grupos dessa sociedade e até mesmo entre indivíduo (LEWIS, 2008). É necessário aprender essas regras para nos tornarmos membros da sociedade e dos grupos. Violar o CPMR pode provocar sanções e punições ao indivíduo. Desse modo, para estarmos em conformidade com a vida social precisamos estar sempre aprendendo e adquirindo os diversos CPMR existentes.

O segundo processo envolvendo a indução dessas emoções são as estimativas cognitivas que o indivíduo faz sobre ele mesmo e sobre a situação como um todo. Três fatores principais são considerados durante esse processo.

O primeiro fator é a responsabilidade, ou seja, quem é responsável pela situação. A determinação da responsabilidade é uma função das condições situacionais e das características do indivíduo. Segundo Lewis (2008), normalmente quando as pessoas violam o CPMR elas não atribuem a culpa a si mesma; elas preferem responsabilizar terceiros. Por exemplo, o aluno que não obteve a nota esperada pode atribuir a culpa ao professor. Do outro lado, existem algumas pessoas que gostam de se culpar, independentemente da conjuntura da situação (ibid).

O segundo fator é a estimativa de fracasso ou sucesso que o indivíduo faz da situação. Caso o indivíduo se responsabilize pela situação, ele irá avaliar se a situação foi positiva (sucesso) ou negativa (fracasso). Diversos elementos contribuem nessa avaliação, incluindo o histórico pessoal de recompensa ou punição para o sucesso e o fracasso, até tendências narcisistas do indivíduo.

O último fator é a atribuição que o indivíduo faz sobre ele mesmo. Essa auto-avaliação pode ser 'global' ou 'específica'. Se global, a culpa é do indivíduo como um todo. Assim, qualquer violação será de responsabilidade da personalidade do indivíduo. Logo, nessa situação, não ocorreu um mero deslize, mas o resultado de uma

característica maior de personalidade. Uma frase que normalmente as pessoas utilizam é “eu sou assim mesmo!”. Essa frase denota que o erro (fracasso) ou o acerto (sucesso) é inerente ao indivíduo.

Já a atribuição de responsabilidade específica enfoca algumas características do comportamento do indivíduo em certas situações. Logo, não é o indivíduo como um todo que falha, mas apenas seu comportamento naquele momento. Uma frase que representa essa atribuição é “foi um mero deslize” ou “isso não irá se repetir”.

Baseado nesses fatores, Lewis (2008) criou um modelo de indução das emoções autoconsciente.

- A. PADRÕES E REGRAS
- B. ESTIMATIVAS

SUCESSO	FRACASSO	C. ATRIBUIÇÃO DO INDIVÍDUO
Arrogância	Vergonha	GLOBAL
Orgulho	Culpa/Desapontamento	ESPECÍFICO

QUADRO 11 - Modelo estrutural de indução das emoções autoconscientes  
Fonte: Lewis (2008, p. 746)

A vergonha é um produto de complexas atividades cognitivas que envolvem a avaliação do indivíduo sobre suas ações fracassadas, considerando o CPMR vigente, e sua avaliação global da sua personalidade. É uma emoção com intensos sentimentos negativos que interrompe o comportamento do indivíduo, confunde o pensamento e prejudica a fala (LEWIS, 2008).

Na vergonha desejamos nos esconder, desaparecer ou morrer. Sua expressão corporal é o encolhimento do corpo, representando o fechamento do indivíduo num casulo como se pudesse desaparecer aos olhos dos outros e nós mesmos. Sua intensidade advém do ataque que o próprio indivíduo faz sobre sua personalidade, sendo assim uma emoção de difícil dissipação.

Portanto, a vergonha não é produto de uma situação específica, mas o resultado da interpretação que o indivíduo faz sobre o evento. E embora a vergonha, parece ser uma emoção pública, na grande maioria das vezes ela experimentada de forma privativa quando o indivíduo tem a oportunidade de refletir sobre a situação (ibid). Lewis (2008) sugere três possíveis formas de se dissipar essa emoção: reinterpretar a situação; self-splitting (divisão em múltiplas personalidades); e esquecer (reprimir) a emoção.

A culpa é uma emoção que resulta de uma ação fracassada cuja responsabilidade é atribuída a uma parte específica da personalidade do indivíduo. Na culpa o indivíduo também sofre pelo fracasso, mas ao contrário da vergonha, o sofrimento é direcionado a uma causa específica da personalidade.

A culpa pode ser entendida como uma emoção corretiva que pode disparar uma ação reparadora da situação. A atribuição específica e a possibilidade de reparar o erro diminuem seu impacto negativo. Assim, a culpa é uma emoção menos intensa e mais fácil de dissipar do que a vergonha.

Sua expressão corporal reforça essa característica. Se na vergonha o indivíduo tenta se esconder e isolar do mundo, na culpa o movimento corporal é de ação e movimento como se o indivíduo estivesse tentando resolver a situação (ibid). Mesmo que e a situação errática não seja solucionada o indivíduo não se sofre muito com a situação, pois sabe que o fracasso foi conseqüência de um elemento específico da sua personalidade.

A arrogância é definida como um orgulho exagerado, e como todo excesso, é considerada inadequada na maioria das sociedades (LEWIS, 2008). A arrogância é uma emoção que resulta de uma situação vitoriosa do indivíduo que avalia que o sucesso foi decorrente da sua personalidade global. A sua manifestação exagerada é visualidade de forma bastante negativa e normalmente as pessoas associam esse comportamento ao narcisismo. .

Portanto, apesar de estar relacionada a uma situação bem sucedida, é considerada uma emoção prejudicial para a sobrevivência do indivíduo. Lewis explica

que a arrogância direciona a atenção do indivíduo para ele mesmo, desviando o foco do ambiente, o que no final das contas o prejudica no médio prazo.

A arrogância também desperta uma forte emoção nas outras pessoas: o desdém. Logo as pessoas orgulhosas têm dificuldade nos relacionamentos sociais, já que o seu próprio orgulho interfere nos desejos e necessidades dos outros, provocando muitas vezes conflitos interpessoais (ibid).

Por outro lado, essa emoção provoca uma sensação altamente positiva e recompensadora no indivíduo que a experimenta. Isso provoca um desejo de ‘quero mais’, motivando o indivíduo a novas vitórias. Como num vício, essa condição distorce a ética do indivíduo que muitas vezes altera seu CPMR para encontrar a todo custo novas conquistas. Certamente, esse comportamento prejudica e afasta qualquer relação social.

O orgulho por outro lado é uma consequência de uma ação específica do indivíduo. No orgulho, o indivíduo experimenta uma sensação de alegria e bem-estar provocado por um comportamento específico. Um aluno recebe uma boa nota e se sente recompensado pelas noites em claro que passou estudando (o aluno arrogante se vangloria da boa nota e atribui o resultado a sua inteligência natural).

Ao contrário da arrogância, no orgulho o indivíduo foca sua atenção nas suas ações concretas e é recompensado com quando obtém sucesso. E como o sucesso é consequência de um fator específico e conhecido, o indivíduo pode experimentar o orgulho novamente quando recordar da situação.

## **5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO**

O capítulo de análise e interpretação está dividido em três partes. A primeira parte é o resumo das três narrativas até o momento da promoção. O objetivo desse resumo é apresentar a história de vida dos sujeitos de pesquisa. Na segunda parte é apresentado a análise e interpretação das narrativas junto aos temas propostos no quadro 6. Na última parte está os temas salientes que, pelo destaque nas narrativas, receberam subcapítulos a parte. Certos termos utilizados pelos entrevistados foram preservados. No texto esses termos são as palavras entre as aspas.

Conforme previsto na metodologia, foram coletadas três narrativas. Para preservar a identidade dos entrevistados, tanto os seus nomes como os nomes das organizações em que trabalham foram alterados (os demais dados foram preservados).

<b>Nome</b>	<b>Idade</b>	<b>Setor</b>	<b>Tempo total de casa</b>	<b>Tempo como Gestor</b>	<b>Cargo Anterior</b>	<b>Cargo Atual</b>
Carlos	47	IES	18 anos	3,5 anos	Professor	Diretor Acadêmico
Raquel	34	Rede de Petshops	9 anos	4 anos	Auxiliar Geral	Gerente
Antônio	33	Bancos	3 anos	6 meses	Subgerente	Gerente de Relacionamentos

QUADRO 10 – Os sujeitos da pesquisa  
Fonte: Do autor.

Dos três casos, o de Carlos é o mais rico em detalhes. Alguns fatores podem ter contribuído para isso. A organização onde ele trabalha estava enfrentando um período de dificuldades e algumas ações polêmicas precisaram ser tomadas. Além disso, de todas as organizações essa era a mais tradicional e com uma cultura mais enraizada. Mas o mais importante: sua história é a mais rica, pois Carlos estava mais do que disposto a contar sua história - ele estava de coração aberto. Ao narrar sua história era como se ele estivesse se defendendo de todos os episódios de tensão e conflitos que aconteceram durante a transição.

Já a história de Raquel é marcada por um grave acontecimento no passado que impulsionou sua busca pelo poder. Sua narrativa conta como um gestor é capaz de abrir mão da sua vida pessoal para se dedicar exclusivamente ao trabalho a fim de responder à um evento do passado.

A narrativa de Antônio iniciou em sua infância. E esse retorno foi um ponto forte na metodologia adotada, pois apesar da questão geradora sugerir uma delimitação do escopo de tempo – um pouco antes da promoção - todos os entrevistados voltaram ao passado distante para construir sua história. Desse modo, a investigação narrativa permitiu de fato que os entrevistados exprimissem todos os acontecimentos que eles julgavam importante, enriquecendo suas narrativas.

## 5.1 A HISTÓRIA DE CARLOS ATÉ SUA PROMOÇÃO

O primeiro relato é o de Carlos, quarenta e sete anos, professor universitário com vinte anos de profissão. A entrevista ocorreu no seu escritório no dia trinta de março de 2009 e durou cerca de uma hora e meia. De início, gentilmente agradei sua participação e expliquei os procedimentos da entrevista que seria dividida em duas fases: a primeira fase seria a construção da narrativa; e a segunda fase corresponderia as perguntas formuladas para abordar os temas não presentes na primeira. Solicitei autorização para gravá-la e preparei os dois equipamentos de gravação (o que foi uma decisão acertada, pois após o término da entrevista constatei que um dos gravadores digital não tinha funcionado corretamente). Logo em seguida, formulei a questão geradora da narrativa, iniciando assim a primeira fase.

Durante a construção da narrativa não foi preciso fornecer nenhum tipo de auxílio/apoio para que o entrevistado continuasse a contar sua história. Ele estava bastante motivado o que refletiu no tempo total dessa primeira fase – aproximadamente 50 minutos sem a intervenção do entrevistador. Algumas poucas passagens da entrevista estavam fora da ordem cronológica. Assim, em alguns momentos o entrevistado voltava ao passado para rememorar ou justificar ações tomadas no tempo corrente da narrativa. Porém, no geral a linha de tempo da narrativa se manteve bastante coesa e bem explicada.

Após o término da narrativa, iniciei a segunda fase da entrevista formulando perguntas que tinham o objetivo de abordar os temas ausentes da história e/ou aprofundar passagens importantes para a reconstrução da narrativa. Como a narrativa tinha sido bastante detalhada, não foi necessário fazer muitas perguntas. Ao todo foram oito questões complementares que levaram aproximadamente meia hora para serem respondidas.

Além da gravação da entrevista, foi utilizado um bloco de notas para anotar aspectos tais como um aumento na entonação da voz, ênfase e/ou repetição de certas passagens etc. O uso desse bloco de notas foi de grande valor na reconstrução da narrativa.

O início da história profissional ocorre longe da academia. Antes de se tornar professor universitário, Carlos trabalhava em uma instituição do setor financeiro com vínculo empregatício. Era graduado em Administração, com uma especialização e um emprego sólido. Aos vinte e sete anos, por ‘curiosidade’ resolve ‘experimentar dar aulas’ e o que antes era uma aventura, se torna profissão.

Carlos deixa bem claro em vários momentos que sempre gostou de lecionar. Ser um bom professor era seu principal objetivo e para isso dedicou seu tempo para fazer um mestrado num outro estado e um doutorado num outro país vizinho ao Brasil.

Sua transição de professor a gestor ocorre numa conhecida instituição de ensino superior localizada no norte do Paraná. É uma instituição tradicional com mais de 30 anos existência que faz parte de uma organização que mantém outras faculdades no estado do Paraná. Foi a segunda instituição onde Carlos lecionou e hoje acumula dezoito anos de casa. Foi um dos primeiros funcionários e pode vivenciar os momentos de ápice da instituição.

O clima organizacional da instituição sempre foi muito agradável. Sempre existiu um respeito muito grande entre os funcionários. Praticamente toda sexta-feira tinha um churrasquinho para encerrar a semana. Era comum nesses encontros a participação de membros da organização mantenedora o que reforçava a interação e integração entre os funcionários. Além desse clima agradável, a instituição se orgulhava de nunca ter demitido um único funcionário.

Carlos conta que como outros funcionários sempre foi muito leal a instituição. Sempre teve um bom relacionamento com a alta-administração da organização mantenedora e sempre contribuía com idéias que pudessem melhorar a situação da instituição. Trabalhava ativamente na organização e execução do vestibular, que é o evento de maior importância para uma instituição privada. Preocupava-se tanto com a parte acadêmica como a parte financeira da instituição. Além de tudo isso, era considerado um dos melhores professores da instituição.

Sua transição a gestor começa com uma verdadeira epifania, há três anos atrás. Após defender sua tese na cidade de Buenos Aires – Argentina, Carlos retorna ao Brasil para comemorar com sua família e amigos. Chega ao aeroporto por volta das 19:00 horas e desloca-se para sua casa, onde é recebido com uma pequena festa. Poucos minutos depois, o diretor da organização mantenedora o procura por telefone querendo agendar uma conversa urgente: o diretor acadêmico estava deixando a instituição.

O cargo de diretor acadêmico é uma espécie de reitor nessa instituição. É o cargo máximo e representa uma grande responsabilidade. A notícia era que o diretor acadêmico estava se afastando por problemas de saúde da sua esposa. A notícia abalou a todos. O diretor atual tinha vinte e seis anos de casa e era uma pessoa muito querida e respeitada por todos. Até então, todos imaginavam que ele era 'imortal'. Ninguém imaginava a instituição sem ele. Para Carlos, o comportamento desse Diretor era exemplar. Durante vinte seis anos nunca faltou ou mesmo se atrasou para o trabalho. Tinha um fino trato com todos os funcionários que o admiravam e o tratavam com um verdadeiro comandante.

Nas palavras de Carlos, o anúncio foi um 'baque', como se 'a casa tivesse caído'. O diretor acadêmico era o único ponto de referência entre os funcionários. Se num primeiro momento a alta-direção da organização mantenedora era presente no cotidiano da instituição, nos últimos anos não era mais. No máximo aparecia uma vez por mês para assinar cheques. Não por descaso, mas porque a instituição estava sendo muito bem cuidada tanto na parte financeira, pela diretora financeira, como na parte acadêmica, pelo diretor acadêmico. Então, o papel de líder e comandante era do diretor acadêmico. A harmonia conquistada a duras penas nos últimos anos tinha sido abalada. Rachaduras emergiam na confiança dos funcionários. A situação era preocupante para todos os lados.

Naquele momento no retorno ao Brasil, o afastamento do diretor acadêmico não era uma novidade para Carlos. Ele tinha conhecimento sobre o fato há uns vinte dias antes de defender sua tese. E foram vinte dias de muita incerteza. Não passava pela sua cabeça a idéia que ele pudesse ser chamado para assumir o cargo. Na sua concepção, apesar de ser um professor de Administração, não tinha nenhuma experiência como gestor. Nunca tinha dirigido e comandado nada. Ademais, ele tinha feito o mestrado e o doutorado para lecionar, não para gerenciar alguma coisa. Não era a pessoa mais indicada para o caso, pelo menos na sua visão.

Durante esses vinte dias as especulações cresciam. Vários nomes surgiram e dependendo quem fosse o escolhido 'as coisas poderiam ficar bem complicadas'. O maior medo de todos era que a organização mantenedora enviasse alguém de fora para gerenciar a instituição. E o histórico não era bom. Toda vez que a mantenedora colocava alguém de fora para acompanhar um trabalho qualquer, os conflitos apareciam. Eram pessoas com o respaldo da alta-direção, mas sem conhecimento da situação local.

Segundo Carlos, essas pessoas chegavam a instituição dizendo para fazer isso e mudar aquilo, mas nunca ‘botavam a mão na massa’.

Para Carlos, essa instituição era diferente das unidades que a mantenedora tocava. Era mais isolada e com um número decrescente de alunos. Se as demais unidades da organização mantenedora estavam crescendo, a situação dessa estava se deteriorando. Então, foi um período muito difícil para todos. A saída de um ‘comandante’ exemplar e a incerteza da substituição provocou medo e ansiedade nas pessoas.

Retornando a noite da ligação telefônica, Carlos já imaginava que a reunião deveria ser algo a respeito do substituto do diretor. Mas, imaginava que a alta-direção estivesse em busca de sugestões. Marcaram a reunião para o dia seguinte e depois do costumeiro ‘enfeite e confete’, o diretor faz o convite para Carlos assumir o cargo. Ele não acreditava que aquilo estava acontecendo. Foi uma surpresa muito grande e pediu uma semana para poder decidir.

A primeira pessoa que Carlos procurou para aconselhar-se foi o antigo diretor acadêmico. O antigo diretor disse que seu nome tinha sido sugerido, pois ele estava sempre envolvido com outros projetos da instituição. Era uma pessoa respeitada por todos, sabia como o negócio funcionava e tinha um histórico de lutas dentro da instituição. Mas Carlos ponderou que as coisas poderiam ficar difíceis e se fosse para assumir, não seria para ficar três ou quatro meses, mas algo para valer.

Nesse ínterim, Carlos pensou seriamente em não aceitar o convite. Ele não ‘queria isso em hipótese alguma’. Sempre muito crítico em relação a sua capacidade, reconhecia seu valor acadêmico, mas não vislumbrava seu potencial para gerenciar uma organização com mais de cem funcionários e mais de mil alunos. Pensou seriamente em responder ‘não, eu não quero o cargo!’.

Mas, dois fatores pesaram na decisão final. Tanto o mestrado como o doutorado tinham sido custeados pela organização mantenedora sem nenhuma contrapartida. E o valor financeiro era expressivo. Certamente, a organização tinha investido como um professor, como fizera com alguns outros. Porém, nesse momento que a organização precisava dele, seria ‘uma baita sacanagem’ dizer não.

Depois, tinha o compromisso com os professores e demais funcionários. A organização mantenedora não tinha muitas opções de nomes. O tempo corria e as possibilidades iam se esgotando. Ou era Carlos ou alguém de fora. Na conversa que tivera com o diretor, o próprio deixou claro que se não fosse ele, seria alguém de fora. E

Carlos conhecia a postura passiva da organização em não se envolver em conflitos caso esses existissem. Se viesse alguém de fora e começasse a criar problemas, a situação ficaria muito difícil. Então, avaliou que seria uma ‘covardia’ da sua parte se não assumisse e deixasse seus colegas na ‘boca do leão’. Então, deixou de lado suas preferências pessoais e assumiu o cargo de Diretor Acadêmico.

## **5.2 A HISTÓRIA DE RAQUEL ATÉ SUA PROMOÇÃO**

O segundo relato foi colhido no dia quatorze de abril de 2009, no início da noite. Era o único horário disponível para Raquel, trinta e quatro anos, gerente geral de uma rede de *petshops* com três lojas e um hospital veterinário 24 horas. Com nove anos de casa, Raquel demonstrava muita confiança e maturidade. O procedimento metodológico foi o mesmo do anterior e a narrativa iniciou após a formulação da questão geradora.

De início foi possível perceber que Raquel é uma mulher com bastante energia. Sua fala era rápida e precisa. Ao contrário do relato anterior, Raquel não era uma pessoa diplomática, mas sim uma pessoa de ação. E essa energia refletiu na sua narrativa que durou apenas vinte minutos. Não que ela estivesse desinteressada ou desmotivada, muito pelo contrário. Estava ansiosa para contar sua história e sua ansiedade acabou abreviando-a. Então, para aprofundar os temas do estudo, foi necessária uma segunda fase com mais perguntas. Fase essa que levou mais quarenta minutos.

A história de Raquel começa no emprego anterior, como telefonista numa grande cooperativa localizada na região norte do Paraná (antes, tinha trabalhado como caixa num supermercado). Começou cedo, aos dezessete anos de idade. Já naquela época, demonstrava no trabalho a característica que nortearia sua vida profissional: a capacidade de iniciativa. Como telefonista, interessava-se pelos documentos deixados na recepção e perguntava a sua utilidade. Não queria ser apenas uma telefonista, queria entender o funcionamento na empresa. A vida no escritório a encantava e se aproximou do Departamento Pessoal em busca de uma nova posição dentro da organização. Após pouco tempo, conseguiu uma promoção como caixa no setor financeiro da cooperativa, cargo que possibilitava uma maior visão da organização e melhores oportunidades.

Tudo ia muito bem. Ela até visualizava uma nova promoção quando a ‘tragédia’ aconteceu.

Seu chefe passou a ‘dar em cima’ dela, provocando uma situação muito desagradável. Sua determinação levou a ignorar a esse assédio inicial. Não se importava muito com a situação, apenas rejeitava com educação as investidas do chefe. Porém, com o passar do tempo, o assédio se transformou em algo bastante desagradável. As investidas se tornam mais agressivas e constrangedoras. Nesse momento ela até pensa em contar e pedir ajuda, mas prefere não se fazer de vítima e tocar sua vida para frente.

Mas as constantes recusas amplificaram a intensidade do assédio, catalisando o momento que ela responde de forma ríspida ao seu chefe: ‘Não vou sair com você e ponto final!’. A retaliação do chefe veio logo em seguida: o chefe pede sua demissão e indica que o motivo é a sua incompetência. Para Raquel, foi um choque. Tudo aquilo que ela tinha construído, tinha ido ao chão. Nem ela nem ninguém da organização acreditavam naquilo. Todos sabiam do perfil do chefe, mas ninguém fazia nada a respeito. Os funcionários do Departamento Pessoal sabiam do seu valor e desconfiavam do real motivo da demissão. Pediram que ela denunciasse o chefe, mas Raquel, sabedora da força e tradição do chefe dentro da organização, prefere sair sem brigar, iniciando um novo capítulo em sua história.

O emprego atual começou, segundo Raquel, como um quebra-galho, algo muito mais do que temporário. Afinal, trabalhar como auxiliar geral num *petshop*, com todo aquele barulho e cheiro, certamente não era o sonho da sua vida. Tinha também a questão salarial, bem abaixo da média do mercado. Mas prosseguiu no trabalho na esperança de encontrar um emprego melhor no futuro.

Porém, mais uma vez a história se repete. Raquel começa a perceber os erros e oportunidades de melhoria nos processos e no *layout* da loja. Os erros incomodavam. Se houvesse uma melhor forma para se fazer as coisas, ela iria descobrir. Assim, passa a desenvolver a loja e a ganhar respeito e confiança do proprietário do negócio.

Após alguns meses, aparece a oportunidade da sua carreira. Fica sabendo que o proprietário iria abrir uma nova loja numa importante região da cidade. Era uma região popular, mas Raquel sabia que o local tinha um grande potencial, pois várias vezes sugeriu o ponto ao patrão. De um negócio sujo e mal cheiroso, o emprego se transforma num grande atrativo e um enorme desafio. Raquel imaginava que uma nova loja tinha as chances de começar sem os vícios e os defeitos das outras lojas. Era uma oportunidade

única e sem pestanejar, se oferece para trabalhar na nova loja. O patrão aceita sua solicitação, mas ainda como auxiliar geral.

O gerente da nova loja era um veterinário conhecido do proprietário. Gozava de confiança e tinha uma excelente capacidade técnica. O proprietário era veterinário e pensava que um petshop deveria ser gerenciado por um também. Raquel não se abateu, não sabia como tratar dos animais, mas sabia como ninguém vender e gerenciar uma loja.

Com o passar do tempo, as deficiências administrativas do novo chefe começaram a aparecer. O gerente era muito bom para tratar os animais, mas péssimo para tratar com as pessoas e gerenciar um negócio. Percebendo a oportunidade, Raquel começou a agir por conta própria, tomando medidas que aumentaria as vendas da loja. Essa iniciativa provocou ‘ciumes’ no gerente e os conflitos começaram. O gerente afirmava que Raquel invadia seu espaço. Já Raquel não abria mão de fazer as coisas corretas e acusava o gerente de não fazer o que deveria ser feito.

A escalada do conflito continuou até chegar ao conhecimento do proprietário. Enfim, uma posição tinha que ser tomada, já que o conflito prejudicava todos os envolvidos. Num primeiro momento o proprietário chamou os dois para conversarem e pediu que os dois sozinhos resolvessem seus conflitos – ele não iria se intrometer. Absteve-se de uma decisão difícil de ser tomada, porém necessária. Por mais que os dois conversassem, a paz era impossível. Cada um tinha uma visão distinta sobre o conflito e principalmente sobre o negócio. Nos momentos finais do conflito, preocupado com a situação, mas sem se envolver diretamente, o proprietário resolve contratar uma psicóloga para amenizar a situação.

Na ausência de uma posição mais firme do proprietário, Raquel visualiza uma oportunidade e toma de vez as rédeas da loja, implantando medidas que leva a um ‘espantoso’ aumento de 20% nas vendas. Por fim, não foi o diálogo nem a psicóloga contratada que resolvera o conflito: mas sim sua força de vontade e expressivo resultado financeiro de suas ações. Resignado, o gerente assume a parte técnica e Raquel fica responsável pelos negócios da loja.

Porém, essa nova responsabilidade não significou uma mudança imediata de cargo. Oficialmente, Raquel ainda era uma auxiliar geral. Recebera até um aumento de salário, mas não era tratada como uma gerente de loja. Pelo menos pelo proprietário, já que todos os funcionários da loja a tratavam e a chamavam de gerente. Nessa busca pelo reconhecimento e também por novos conhecimentos, Raquel passa no vestibular e

iniciar o curso de Administração. Somente após quatro anos é que o proprietário a chama de gerente pela primeira vez.

### **5.3 A HISTÓRIA DE ANTÔNIO ATÉ SUA PROMOÇÃO**

A narrativa de Antônio, trinta e três anos, demonstra como o passado é uma poderosa força que molda acontecimentos do presente e ajuda a nos dizer quem somos. Sua entrevista ocorreu no dia oito de maio de 2009, no período da noite. A narrativa transcorreu conforme o previsto e durou aproximadamente meia hora. Ao contrário dos entrevistados anteriores, Antônio precisou voltar a sua infância para contar sua história e se para ele o retorno era importante, para nossa compreensão também. Após o término da narrativa, várias perguntas foram realizadas para contemplar os temas de estudo, contabilizando o total de uma hora de entrevista.

A história profissional de Antônio começa aos oito anos de idade, quando auxiliava no negócio de bar e restaurante da sua família. O negócio consistia de um restaurante e dois bares localizados num clube de alto padrão na cidade de Londrina-PR. Os sócios desse clube eram pessoas da classe média-alta que utilizavam a estrutura do clube para o social, lazer e diversão. Um dos bares ficava próximo a região das piscinas e o outro próximo a sauna. O restaurante atendia ocasiões especiais de almoços, festas e comemorações.

Antônio fazia de tudo um pouco. Acima de tudo, era uma ‘profissão de servir’. Teve que aprender a lidar com diferentes tipos de personalidades e temperamentos. Pessoas das mais diferentes profissões, educadas ou não, eram clientes que precisavam do seu refrigerante ou salgadinho. Algumas vezes os clientes eram crianças da sua idade que aguardavam o seu serviço. Nesse trabalho, que durou boa parte da sua vida, teve que desenvolver sua humildade e a habilidade em lidar com as pessoas.

Aos doze anos sua história é marcada por duas perdas traumáticas. A primeira causou sua deficiência física. Nessa idade, Antônio foi atropelado por um caminhão e teve a metade do pé direito arrancada no acidente. Foi um trauma amplificado pela

necessidade de enfrentar diversas cirurgias para a reconstrução do membro e para devolver partes dos movimentos perdidos. A segunda perda causou um trauma em toda família. Duas semanas após o acidente, seu pai morre provocando um trauma em toda a família.

Antonio continuou nesse trabalho até por volta dos seus vinte anos. Desgastado com a rotina que exigia muito, abandona o negócio da família e resolve seguir seu próprio caminho. O primeiro emprego surgiu como vendedor de lubrificantes. A empresa era uma distribuidora de um primo e Antônio atendia a região de Paranavaí, Umuarama, Campo Mourão e Maringá.

Nesse ínterim, Antonio se casa e tem uma filha. Tornar-se pai e formar uma família são fatores chaves no entendimento da sua vida.

O emprego como vendedor era recompensador do ponto de vista financeiro. Mas, precisava passar um bom tempo longe da família, algo que o incomodava muito. Assim, após quatro anos, abandona a empresa de seu primo e abre sua própria loja de lubrificantes. Queria ficar mais perto da família e acreditava que um negócio próprio seria melhor nesse sentido. A experiência durou muito pouco. Além de não se adaptar na loja, a renda proveniente era insuficiente para manter sua família. Antônio então fecha o negócio e inicia a procura de uma nova oportunidade.

Aparece então a possibilidade para representar comercialmente uma empresa criadora de *websites* para a Internet. Era o auge da Internet e a representação parecia bastante promissora. Contudo, o emprego exigia que Antônio ficasse uma semana em Curitiba-PR e outra em Londrina-PR. Mas a necessidade financeira era maior e Antônio mais uma vez ficava longe da família. Após dois anos de conflito entre a família e o trabalho, abandona a estrada mais uma vez.

Na busca de uma nova oportunidade, Antônio empreende sua volta ao setor de alimentação. Inicia uma 'indústria' de fabricação de salgadinhos na sua própria casa. O público-alvo são as escolas, padarias, postos de combustível da região que não tinham cozinha própria e terceirizam esse serviço. Era um trabalho desgastante. Acordava todos os dias as 3 horas da manhã para iniciar o processo de fabricação. Por volta das 8 horas os quitutes estavam prontos e Antonio iniciava a entrega. Às 10 horas finalizava as entregas, voltava a sua casa e descansava até o começo da tarde, onde novamente iniciava a rotina de compras dos materiais utilizados para a fabricação. Preparava os salgadinhos até a noite, dormia e acordava bem cedo para fritá-los ou assá-los.

Era um trabalho muito pesado e Antônio começou a buscar alternativas com a estrutura existente. Surgiu então a oportunidade de organizar festas e eventos. Já tinha os equipamentos para fazer os quitutes. Só precisava de cadeiras e outros apetrechos. No começo as festas eram num final de semana ou outro. Com o passar do tempo os clientes vão aumentando e as festas vão tomando todos os dias da semana. O negócio se torna próspero, porém mais uma vez Antônio estava longe da sua família, trocando a noite pelo dia.

Aparece então a grande oportunidade de sua vida. Antônio tinha um conhecido que trabalhava num banco. Esse o alertou sobre a abertura de uma vaga destinada aos portadores de necessidades especiais. A vaga era para ocupar o cargo de subgerente e a oportunidade era imperdível. O emprego no banco oferecia o que ele nunca teve. Até aquele momento da sua vida (30 anos) ele não tinha sequer carteira de trabalho. O banco oferecia toda a segurança e a estabilidade que ele nunca tivera.

Com um pouco de sorte e mérito também, conseguiu o emprego. O trabalho de subgerente no banco era basicamente o mesmo de um vendedor. Grande parte das habilidades necessárias para esse cargo ele tinha desenvolvido durante sua vida. Como todo emprego no banco, tinha metas para cumprir. Precisava abrir novas contas de pessoas físicas e vender os produtos financeiros do banco. Contava com a ajuda de dois subgerentes que estavam no banco há oito e onze anos.

Vestia a camisa do banco como nenhum outro funcionário. Sabia das dificuldades do 'mundo lá fora' e os benefícios do banco eram imensos. O banco pagava previdência complementar, sua faculdade, a escola da sua filha, combustível, plano de saúde, plano odontológico e assistência nutricional. E o mais importante: o banco tinha um plano de carreiras onde seria possível crescer profissionalmente.

Canalizou seu esforço em entender as técnicas de venda e compreender os produtos que o banco vendia. Foram inúmeras madrugadas e fins de semana estudando e aperfeiçoando seu conhecimento. Os resultados logo apareceram. Suas vendas eram excepcionais e rapidamente começou a ganhar destaque dentro da agência e na regional. Venceu algumas campanhas de abertura de contas e vendas de produtos. Como reconhecimento, ganhou um treinamento de quinze dias em Curitiba onde aprendeu desde postura pessoal até a complexidade de todos os produtos do banco. No seu retorno a agência, Antônio é promovido a gerente de relacionamentos, tendo agora seus dois antigos colegas como subordinados.

## **5.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS TEMAS À LUZ DAS NARRATIVAS**

O item da análise e interpretação dos temas à luz das narrativas foi dividido em seis partes. As três primeiras relacionam a análise e interpretação das narrativas com os três primeiros temas propostos no item 3.4 deste trabalho. Os temas são: poder e prestígio; momentos de rispidez e controle com os antigos colegas de trabalho; e como o gestor incorporou a ideologia e valores da organização. Os demais temas foram agrupados em duas partes: o afastamento da alta-direção que aborda o tema sobre como a organização se preocupou com a transição; e a parte que reúne os temas sobre como a promoção afetou a vida pessoal, o uso de horas-extras e a percepção do sujeito sobre ele mesmo. Por fim, o último item descreve sobre as duas principais emoções descritas nas narrativas: o medo e a ansiedade e como elas são duas forças para a ação ou falta de ação dos gestores.

### **5.4.1 PODER E PRESTÍGIO**

O primeiro tema de análise e interpretação é sobre a questão do poder e prestígio (ver quadro 5). Conforme STETS e TURNER (2008), o poder e o prestígio são duas poderosas forças que movem o comportamento humano e enquanto alguns indivíduos são mais motivados pelo poder, outros possuem uma preferência pelo prestígio.

Os relatos indicam situações distintas nesse sentido. O caso de Carlos demonstra a ascensão de um indivíduo que não estava a procura nem de poder nem de prestígio. Naquela altura da sua vida já tinha conquistado os desafios que tinha proposto no início da sua carreira. Era um professor reconhecido por colegas e alunos e acabara de defender sua tese de doutorado. No quesito financeiro, também estava satisfeito. Tinha uma boa remuneração com as aulas de graduação e sua renda era complementada pelas aulas de pós-graduação.

No cargo mais alto da hierarquia da instituição, Carlos não se reconhecia como uma pessoa com poder, muito pelo contrário. Em várias conversas que teve, o diretor da organização mantenedora afirmava que ele tinha 'carta-branca e poderia fazer o que quiser'. Mas, dizia também que 'na dúvida, não faça'. Uma ambigüidade que amarraria suas mãos nas situações onde uma decisão era importante.

Carlos sabia que a postura da alta-direção era passiva e não queria criar problema para eles. Porém, ao não utilizar seu poder resolver certos problemas, criava situações prejudiciais que provocam uma grande angústia e ansiedade.

A primeira situação ocorreu com a funcionária responsável pela biblioteca. Os alunos e professores reclamavam do horário de funcionamento da biblioteca e da pequena quantidade de livros que poderiam ser emprestados. Carlos propôs duas pequenas mudanças: iniciar o atendimento da biblioteca uma hora mais cedo (ao invés das 19h, às 18h); e aumentar a quantidade de livros que poderia ser emprestado por aluno. Porém, ao expressar sua sugestão, a funcionária da biblioteca afirmou ser a responsável por aquele lugar e que as mudanças não seriam realizadas. Era uma funcionária com bastante tempo de casa que conhecia e tinha confiança da alta-direção da mantenedora. Para não causar problemas, Carlos abandonou a proposta de melhoria.

A segunda situação ocorreu com um professor do curso de Direito, que tinha certo grau de parentesco com os diretores da mantenedora. Era um bom professor, tinha seu título de doutor, alguns livros publicados e gozava de prestígio na comunidade. Porém, não cumpria as regras burocráticas da instituição, como por exemplo, aplicar a prova no dia agendado. Também tinha um descaso com os registros de presença e com os prazos de lançamentos das faltas e notas no sistema de informática. Era o único

professor que agia dessa forma, e os demais não viam esse comportamento como adequado. Carlos tentou conversar com esse professor, mas de nada adiantou. Com a pressão dos outros professores, foi obrigado a conversar com o diretor da mantenedora, que lhe deu mais uma vez a carta-branca para agir – ‘se precisar demiti-lo, demita-o!’. Porém, mais uma vez recuou, preocupado com a repercussão que o caso poderia provocar na alta-direção da organização mantenedora. Afinal, eram parentes que se encontravam durante as festas e comemorações, e um comentário desse professor no Natal, por exemplo, poderia trazer um desconforto que para Carlos não tinha cabimento.

A terceira situação ocorreu com os professores coordenadores de curso. Nos últimos anos, a queda do número de alunos levou algumas mudanças de postura. Quando a situação estava tranqüila, os coordenadores só se preocupavam com a parte acadêmica e pedagógica. Porém, a crise trouxe a necessidade de mudanças. Nas demais faculdade da organização, os coordenadores além das suas habituais tarefas, eram ‘vendedores’ da instituição ao público externo. Tinham a responsabilidade de ‘colocar a pasta embaixo do braço’ e vender a instituição e seus cursos as empresas e organizações da região. Essa postura era uma determinação da organização mantenedora, que não foi cumprida pelos coordenadores. Carlos conversava com os coordenadores, explicando a necessidade de tal ação. Mas a situação continuava na mesma. Outra vez a direção deu carta-branca para punir e até mesmo demitir os coordenadores que não cumprissem a exigência. Carlos preferiu esperar que a situação se resolvesse por conta própria.

Em relação as outra força, o reconhecimento e o prestígio de Carlos aumentaram, mas advinham de pessoas que não tinha muito importância para sua vida. Não estava preocupado com autoridades, prefeitos e o público externo. Para ele bastava ser reconhecido e respeitado como um bom professor pelos seus colegas e alunos.

O seu desconforto com o poder e o prestígio moldou seu papel na organização. Ficou mais como uma pessoa que coloca panos quentes nos problema do que um gestor ativo que corre atrás dos problemas. E a alta-direção tinha uma grande parcela de responsabilidade nisso, pois não fornecia as ferramentas, recursos e, principalmente, a orientação para que qualquer ação fosse possível.

A narrativa de Raquel conta outra história. Raquel era uma jovem que demonstrava uma grande ambição. Estava sempre a procura do crescimento profissional e se esforçava bastante para isso. Durante a análise da sua entrevista não foi possível descobrir a motivação por trás desse comportamento, mas certamente o episódio da sua

primeira demissão tenha uma influência direta com essa sua necessidade de estar sempre provando sua capacidade. Naquele episódio, quando foi demitida por recusar o assédio do seu antigo chefe, a desculpa oficial era que Raquel estava sendo afastada por incompetência no trabalho. Naquele momento ficou triplamente enfurecida: estava perdendo seu emprego numa situação onde era a vítima; o motivo da sua demissão era sua falsa incompetência; e saiu sem ao menos lutar pelo seu emprego.

No emprego atual, Raquel era uma pessoal que gostava de mandar. Mesmo quando não era gerente, aproveitava o afastamento e ausência do proprietário para tomar decisões importantes. Foi esse comportamento que deu início ao conflito com o antigo gerente. E se os conflitos aparecem quando os interesses colidem, o poder é o meio através dos quais eles são resolvidos (MORGAN, 2007). Na queda de braço pelo poder, dessa vez ela não desistiu e venceu o antigo gerente, conquistando finalmente sua esperada promoção.

Uma das táticas de poder que Raquel utilizava era a construção de uma coalizão. Kemper (2006) descreve essa tática como uma opção viável aumentar o poder através do recrutamento de aliados que se sujeitem a sua estratégia. No caso de Raquel, antes de conquistar o respeito do antigo gerente e do proprietário, conquistou o respeito dos demais funcionários - todos a chamavam de gerente mesmo antes de promoção. Dessa forma, a coalizão com os funcionários legitimou o seu poder, obrigando o proprietário de promovê-la.

Já Antônio transparecia ser uma pessoa mais inclinada ao prestígio do que o poder. Durante a narrativa, ficou claro que Antônio utilizava duas táticas descritas por Kemper (2006) para aumentar o seu prestígio: a tática da conduta exemplar, onde o indivíduo segue a risca o conjunto de normas e regras do grupo, eliminando qualquer mancha na sua conduta; e a tática da humildade, onde o indivíduo desiste de obter prestígio, favorecendo a harmonia e sendo posteriormente premiado naturalmente pelo grupo.

Antônio se descreveu como uma pessoa devotada ao grupo, tanto no trabalho como na sociedade. Na sociedade, era um membro ativo na sua Igreja. Participava da organização dos cultos e nos 'trabalhos' de domingo (que ocupava o dia inteiro). No trabalho no banco, adotava um comportamento exemplar. Nunca teve conflito com colegas de trabalho e sempre se interessava pelos seus problemas. Era comum se envolver e ajudar nos problemas das pessoas seja o zelador, a faxineira ou até mesmo o gerente geral da agência. Assim, era uma pessoa muito querida e respeitada por todos.

Certa vez, sua agência bancária ganhou uma campanha regional cuja premiação era uma semana em um resort de luxo na Bahia para três funcionários. Duas vagas eram reservadas: uma para o gerente geral e outra para o gerente operacional da agência. A última vaga seria escolhida por votação entre os demais funcionários. Praticamente por aclamação Antônio tinha sido escolhido para última vaga.

Seu comportamento exemplar lhe rendia um grande prestígio. Além do reconhecimento dos colegas no trabalho, Antônio era frequentemente convidado para ser padrinho nos casamentos dos colegas de trabalho. E esse prestígio rendia belos frutos profissionais.

#### **5.4.2 MOMENTOS DE RISPIDEZ/CONTROLE COM OS ANTIGOS COLEGAS**

O segundo tema corresponde aos momentos de conflito e rispidez com colegas de trabalho. O caso de Carlos é repleto de momentos de tensão com antigos colegas e funcionários. Três dessas situações foram descritas no tópico sobre poder e prestígio (o caso da ‘funcionária da biblioteca’; o caso do ‘professor parente’; e o caso dos ‘coordenadores vendedores’).

Segundo Carlos, a maioria dos conflitos surgiu pela mudança de ‘necessitador de recursos’ para gestor do negócio. Antes, como professor, fazia as exigências de equipamentos e melhores condições de trabalho. Agora, era ele que ouvia essas mesmas reclamações de outros funcionários. Com a mudança de pedra pra vidraça, sentia muito incomodado pelos comentários que ouvia. Eram comentários que diziam que ele tinha mudado e alterado sua postura. Aqueles comentários incomodavam, pois ele sabia tudo o que deveria ser feito e não gostava de ser cobrado por isso. O principal problema é que não podia agir. Suas mãos estavam atadas pela escassez de recursos financeiros e pela política de ausência da alta-administração da mantenedora.

Mas uma questão muito maior iria abalar sua relação com os professores. A contínua queda no número de alunos precipitou um episódio polêmico logo no seu primeiro ano como diretor. Em pouco tempo, a faculdade passou de 1.400 para 1.000 alunos. E logo naquele primeiro ano como Diretor Acadêmico foi necessário fechar quatro turmas de cursos que não tinham alunos suficientes. Foi uma queda expressiva na receita que provocou um desequilíbrio financeiro. A situação precisava ser resolvida

e a solução encontrada pela mantenedora foi reduzir o custo com a folha de pagamento dos professores.

Então, além de não conseguir atender as exigências dos professores por melhores condições de trabalho, precisava coordenar um corte nos seus salários. O que diminui seu sentimento de culpa foi a existência de certos excessos, encontrados principalmente nos cursos que precisaram atrair no passado professores ‘medalhões’ para auxiliar no processo de reconhecimento junto ao MEC. Mesmo assim, foi uma situação delicada. Ninguém assumiu a tarefa. Os coordenadores dos cursos, que eram as pessoas que tinham maior conhecimento na carga-horário, não assumiram essa responsabilidade. No final, um funcionário da secretária geral ficou responsável em promover cortes sem nenhum critério justo, o que acabou prejudicando alguns professores que de fato necessitavam de uma maior carga-horária de trabalho.

No segundo ano, foi necessário um novo corte de salários. Mas agora, os coordenadores assumiram o processo para evitar as injustiças cometidas no primeiro corte. Do mesmo modo foi uma dura batalha. A organização mantenedora apontava um número de horas que precisavam ser eliminadas e ponto final. Não havia margens para discussão. Alguns poucos professores não aceitaram o novo corte e se desligaram da faculdade. Para piorar, ninguém conhecia os números reais por trás do número fornecido pela mantenedora. Seria o número fornecido realmente justo ? Essa incerteza alimentava uma ansiedade em todos os envolvidos que se preocupavam com o futuro da instituição.

No seu terceiro ano como diretor acadêmico, mais uma vez a mantenedora aponta a necessidade de realizar novos cortes nos salários dos professores. Mas dessa vez Carlos solicita que a organização apresente números que comprovem a necessidade do corte. Assim, junto com o número de horas aulas que precisavam ser resolvidos a mantenedora apresenta os números de receita e custo total da instituição. E os números mostravam que realmente era necessário um novo corte de salário. Contudo, a informação adicional diminuiu a ansiedade e todos entenderam a necessidade do corte no salário.

No caso de Raquel, os conflitos e momentos de rispidez atravessam duas fases distintas. Podemos chamar a primeira fase de ‘tolerância zero’. Logo após assumir o cargo de gerente, Raquel contou que assumiu uma postura de ‘mostrar serviço’. Raquel sempre foi uma pessoa voltada a ação e resultado, e o novo cargo provia uma motivação para ir além. Tinha uma grande dedicação e exigia que todos os demais funcionários

tivessem o mesmo comportamento. Porém, eram poucos que tinham o mesmo grau de comprometimento. O resultado eram brigas e demissões. Qualquer motivo era suficiente para demissão. Nessa fase, ela não se preocupava muito com as pessoas, apenas com o resultado no curto-prazo. E, segundo ela, essa falta de tolerância afetava também o relacionamento com os fornecedores, que eram tratados de forma ríspida.

Com o passar do tempo, Raquel vai ‘amolecendo’ e começa a perceber que sua falta de tolerância, além de ter provocado uma elevada rotatividade de funcionários, provoca uma constante tensão com todos os envolvidos. Aos poucos fica menos exigente e a tolerar mais o comportamento dos demais funcionários. Começa a criar vínculos e a se interessar pelos seus problemas. O trato muda até com os fornecedores que não precisavam mais ficar esperando para serem atendidos. O ambiente melhora e Raquel passa a se sentir mais feliz no trabalho.

Já Antônio demonstrou ter uma atitude totalmente contra o conflito. Como sua principal motivação era a busca pelo prestígio, adotava a tática de conduta exemplar e humildade. Certamente, o conflito não fazia parte da sua estratégia, e Antônio os evitava ao máximo. Sua estratégia era de se afastar e evitar o choque na iminência de um conflito. Seu comportamento foi descrito assim: quando percebia o conflito, num primeiro momento se afasta da pessoa, mas sem a ignorá-la ou desrespeitá-la; aos poucos tentava conquistar o respeito dessa pessoa auxiliando em algumas atividades do cotidiana até ser reconhecido como uma pessoa ‘bacana’.

### **5.4.3 INCORPORAÇÃO DA IDEOLOGIA E VALORES DA ORGANIZAÇÃO**

O terceiro tema é sobre a questão da incorporação da ideologia e valores da organização capitalista por parte dos novos gestores.

A história de Carlos transpareceu de uma forma curiosa a incorporação da ideologia e valores da organização. Antes da sua promoção, Carlos era um dos professores mais engajados na luta por melhores condições de trabalho. Sempre que possível e solicitado, participava das reuniões com a direção da organização mantenedora, solicitando a instalação de *datashows*, aparelhos de ar-condicionado nas salas de aula e redução do número de alunos nas salas de aula. Seu engajamento era

uma referência para outros professores que o tinham como ponto de referência quando a situação não estava boa.

Mas uma verdadeira transformação acontece quando Carlos assume o papel de vidraça. E essa mudança foi claramente perceptível na sua fala. Durante a primeira fase da narrativa, Carlos, como professor, chamava a organização de ‘instituição’ - como em uma instituição de ensino. E era exatamente isso que ela representava naquele momento. Porém, durante a construção da sua narrativa, no exato momento da promoção, Carlos passa a chamar a organização de ‘empresa’. Num piscar de olhos a instituição de ensino tinha se transformado em um negócio que precisava equilibrar a receita com os custos para obter os lucros.

No caso de Raquel, a transformação não foi totalmente exposta durante a narrativa. E o motivo era simples. Ela não estava preocupada com a cultura da empresa. Para ela, pouco importava que o *petshop* devesse ser administrado por um veterinário. Ela queria vencer, e tomava ações que levaram o negócio a ter um desempenho superior. Acreditava que o resultado do seu trabalho era mais importante para o proprietário. E sua estratégia deu certo. Passou por cima da cultura conquistando sua desejada vitória.

No caso de Antônio a incorporação da cultura do banco foi acima de tudo necessária. Ele quis absorver a cultura do banco que tanto lhe fornece e tanto admirava. Os treinamentos sobre postura pessoal envolviam assuntos que iam desde a vestimenta adequada até o modo correto de falar (tom de voz, entonação etc). O emprego no banco era a oportunidade de sua vida e para ele essa incorporação era uma mudança totalmente desejada.

E ele tinha incorporado os valores como nenhum outro funcionário. Na sua narrativa Antônio nos conta que era comum ouvir reclamações dos demais funcionários sobre a pressão do sistema de metas do banco. Eram reclamações que diziam que o trabalho no banco estava muito difícil e o estresse muito grande. Antônio respondia de forma exemplar: “Amigo, se está ruim aqui dentro, lá fora está muito pior. Eu sei disso!”. E ele realmente sabia que a vida lá fora era muito pior. Se agora a cobrança era do sistema de metas do banco, lá fora a pressão era para sustentar a família, provendo conforto e os recursos necessários para boa qualidade de vida.

Dessa forma, Antônio relatou que sempre ‘vestiu a camisa do banco’, porque antes nunca tivera cesta básica, vale-alimentação, previdência complementar, combustível, faculdade paga, escola da filha paga, academia de ginástica, plano de

saúde, plano odontológico e assistência nutricional. O banco oferecia a segurança que ele tanto precisava para sua família e principalmente um lugar para crescer profissionalmente.

O último tema desse capítulo é sobre o impacto da promoção na vida pessoal de cada um e todos descreveram histórias de mudanças significativas.

Carlos descreve que sua vida virou um 'bagaço' e reconhece que hoje, após a transição, o trabalho e o desgaste são muito maiores do que antes. Como professor, só fazia o que gostava. Precisava viajar uma vez ou outra para atender aos cursos de pós-graduação, mas fazia com prazer, pois era aquilo que queria para sua vida.

Já o novo cargo trouxe novas responsabilidades e novos problemas. O tempo para o trabalho no escritório já não era suficiente para resolver todas as situações. Passou então a carregar uma pasta onde levava documentos do escritório para casa. Seu pensamento estava sempre ocupado com idéias que poderiam aumentar o número de alunos na instituição.

Fazia dois anos que ele não tirava férias e era comum atender alunos e professores nos feriados de fim de ano. Conseqüentemente, o tempo em família diminuiu e Carlos lamentava não ser possível dedicar mais atenção para seus filhos. Deixou de lado também a companhia dos colegas de *hobby*. Resignado, utilizava o tempo livre para descansar e dormir.

Raquel também sofreu antes e após a transição. Já estava preocupada antes mesmo da promoção. Sabia que o proprietário valorizava os funcionários que fazia horas-extras e menosprezava aqueles que cumpriam somente com o horário padrão. Como ela sempre se visualizava como gerente, Raquel decidiu abrir mão da faculdade enquanto não fosse promovida. Na sua concepção, a faculdade era uma barreira, pois representava o fim do esforço extra. O trabalho era tudo para ela, e aos poucos foi se afastando dos amigos e da família.

Logo após a promoção, Raquel viveu uma fase 'tolerância-zero'. Na ânsia em mostrar serviço, ficava muitas horas após o expediente e isso prejudicou sua vida de casada. Após um ano, seu casamento chega ao fim devido ao desgaste provocado pelo trabalho. Longe dos amigos, da família e com o casamento destruído, Raquel entrou em depressão. Sua vida era voltada exclusivamente para o trabalho. Não tinha vida social e nem laser. O agravamento da depressão levou-a repensar seu comportamento e sua dedicação ao trabalho. Entrou numa fase um pouco mais relaxada e aos poucos sua vida foi voltando ao normal e após um ano, reata seu casamento.

Já o caso de Antônio é caracterizado por um conflito de interesses provocado por marcas do passado. Durante toda a entrevista Antônio deixou claro que uma das suas maiores preocupações era estar presente na vida da sua família e de sua filha. Ao mesmo tempo, Antônio demonstrou possuir uma enorme disposição em vencer profissionalmente, e sua ambição não aceitava desempenho medíocre.

Esse conflito sem fim criou um ciclo de altos e baixos na história de sua vida. Em um momento ele quer ser bem sucedido no trabalho, mas o trabalho acaba afastando-o da sua família. Então, para ficar próximo da sua família, Antônio procura um emprego menos exigente. Mas, sua ânsia em vencer e mostrar sua capacidade não o deixa satisfeito e Antônio novamente busca um novo trabalho.

É possível que os acontecimentos do passado tenham provocado esse conflito. E talvez seja esse o motivo que tenha provocado a sua volta à infância durante a narrativa - para justificar seu comportamento. Assim, seu desejo de estar presente na vida familiar poderia estar relacionado com a perda precoce do pai e o sofrimento da sua ausência. Dessa forma, Antônio não gostaria que sua filha vivenciasse a dor experimentada por ele quando criança. Por outro lado, seu desejo de vencer e de demonstrar sua capacidade poderia estar relacionado com sua deficiência física. Durante a narrativa, Antônio deixou bem claro que a deficiência mudou sua visão de mundo. Ao enfrentar dificuldades, enquanto os outros visualizam somente os problemas, Antônio enxergava a situação como uma oportunidade de provação e crescimento.

Para Antônio, o trabalho no banco era o emprego de sua vida. Antes da promoção, dedicava seu tempo livre para estudar as apostilas de treinamento que o banco oferecia. Alguns desses treinamentos eram virtuais e englobavam assuntos específicos do banco até treinamento sobre postura e comportamento pessoal. Era comum passar a madrugada e finais de semana estudando. Após a promoção a dedicação aumentou. A lista de competências que o banco exigia também. O cargo de gerente de relacionamentos exigia novas qualificações (como a certificação da ANBID). Então, além dos treinamentos facultativos, tinha os TR e treinamentos oficiais do banco que eram realizados em outras cidades. Em relação as horas-extras, Antônio só não fazia porque o horário da faculdade não permitia na faculdade. E não pela remuneração adicional, já que o banco as gerenciava num banco de horas. Ele realmente gostaria de trabalhar mais mesmo sem receber por isso.

#### 5.4.4 O AFASTAMENTO DA ALTA-DIREÇÃO

Um dos temas propostos envolvia a análise sobre como a organização se envolveu na transição do trabalhador a gestor. A dúvida era se a organização tinha participado ativamente nesse processo, fornecendo treinamento, orientação e *feedback* ou o contrário de tudo isso.

Das três narrativas, a única que apresentou uma participação efetiva da organização foi a de Antônio, gerente de relacionamentos de um banco. No seu caso, antes de ser promovido, o banco forneceu um treinamento preparatório de quinze dias. O treinamento ocorreu em um hotel na cidade de Curitiba-PR e, segundo Antônio, foi o treinamento mais importante da sua vida. O conteúdo abordava além do funcionamento dos produtos financeiros do banco, técnicas de apresentação e relacionamento pessoal. Além dessa preparação, o sistema de metas do banco também era uma forma de participação no processo de transição. Existiam as metas e as campanhas que serviam de ponto de orientação para o desempenho no trabalho.

Nas narrativas de Carlos e Raquel aconteceu o oposto: o afastamento da organização e da alta-direção no processo de transição. A princípio, esse afastamento poderia proporcionar uma certa liberdade de ação do gestor, mas na prática a situação se mostrou muito mais complexa.

Para Carlos foi nítido o afastamento da alta-direção. Se num primeiro momento a presença era constante no cotidiano e nas comemorações, agora não era mais. E a ausência não se resumia a presença física. Era notável a falta de diretrizes e orientações para que ele pudesse organizar seu trabalho. Duas passagens na sua narrativa corroboram essa questão.

Durante a reunião onde foi acertada sua promoção, o diretor da mantenedora deixou para Carlos duas diretrizes: “você tem carta-branca !”; e “na dúvida, não faça !”. São duas diretrizes vagas que na prática não auxiliam muito nas decisões do dia-a-dia. Assim, Carlos não sabia muito bem o que significava carta-branca. Será que ele poderia demitir quem ele desejasse ? Será que ele poderia mudar o necessário ? Depois, veio uma contra-diretriz: “na dúvida, não faça !”. Ora, onde existe certeza no mundo organizacional ? A Administração sabe há muito tempo que não existe certeza nem decisão perfeita, mas sim complexidade e decisões razoavelmente boas. Logo, é impossível tomar uma decisão perfeita e sem margem de dúvida, ainda mais no nível

estratégico onde se desconhece as variáveis envolvidas e as possíveis conseqüências. A dúvida sempre existiu e sempre existirá. Portanto, essas duas diretrizes, ao invés de direcioná-lo a ação, provocou um antagonismo que engessava sua ação.

A segunda passagem reforça o afastamento da alta-direção. Nos dois primeiros episódios quando Carlos precisou coordenar um corte nos salários dos professores, a alta-direção não forneceu informação detalhada o suficiente (principalmente os números financeiros). O único dado que foi fornecido era que a situação não estava boa, o número de alunos tinha caído e era necessário eliminar uma quantidade específica de horas-aula.

Assim, a participação da direção foi insuficiente. Para reduzir a quantidade de horas-aula total era fundamental a informação financeira, pois acima de tudo a redução nos salários era um processo de negociação e convencimento junto aos professores. E para legitimar essa decisão, era necessário convencer os professores e numa situação delicada como essa, é necessária muito mais informação do que negociação. Mas ele não tinha esses números, e o processo gerou uma tensão muito grande nos envolvidos.

No caso de Raquel foi possível constatar o afastamento do proprietário em algumas situações. O primeiro afastamento aconteceu durante o conflito pelo poder entre Raquel e o antigo gerente da loja. Aliás, o conflito só apareceu por causa desse afastamento. Assim, ao perceber o espaço não ocupado, Raquel foi tomando decisões que eram de responsabilidade do outro gerente. Com o passar do tempo, as decisões foram se tornando mais importantes e o gerente se sentiu ameaçado e levou o assunto ao proprietário. O proprietário deixou bem claro que não iria se intrometer na briga e solicitou que os dois sozinhos resolvessem essa questão. Raquel aproveitou a deixa, e aumentou seu envolvimento nas questões gerenciais. Quando o conflito se tornou insustentável, o proprietário contratou uma psicóloga para auxiliar no embate. O auxílio de nada adiantou, pois Raquel estava determinada a assumir o poder.

O segundo episódio aconteceu após o término do conflito. A situação então estava definida: o antigo gerente ficaria responsável pelos assuntos técnicos/veterinários da loja; e Raquel cuidaria de toda a parte administrativa e comercial. A partir de então, todos os demais funcionários começaram a chamá-la de gerente. Na prática era o que ela fazia. Porém, o proprietário não a promoveu de imediato. Suas responsabilidades aumentaram e o trabalho também, porém na carteira de trabalho era ainda uma auxiliar geral. Somente foi de alguns meses que o proprietário, de uma forma bastante informal,

começou a chamá-la de gerente. Nesse período de incerteza, Raquel não sabia se seus esforços seriam recompensados e a angústia era muito grande.

Então, nos dois casos existiu uma ausência da alta-direção nos momentos onde era necessária sua presença ou no fornecimento de diretrizes sobre como o trabalho deveria desempenhado. E o afastamento da alta-direção e a falsa sensação de liberdade causaram um efeito similar aos efeitos do trabalho flexível: uma ansiedade muito forte provocada por sentimentos de vergonha em relação ao fracasso e em relação a conservação da sua auto-imagem (FINEMAN, 2003, p. 125).

Os efeitos da liberdade e do trabalho flexível foram amplamente debatidos em diversas obras e pesquisas. Para Sennett (1999, p. 9) é bastante natural que essa liberdade provoque uma sensação de ansiedade, já que as pessoas não sabem que riscos serão compensados nem quais caminhos devem seguir.

Portanto, a ansiedade provocou um excesso de ação por parte dos gestores. Não se conhecia a quantidade de trabalho que era suficiente para se ter um bom desempenho. Não se sabia o quanto de trabalho era suficiente. E para piorar, os gestores assumiram responsabilidades que estavam fora da sua alçada. Foi o caso de Carlos, que tinha uma preocupação excessiva e constante em relação a queda do número de alunos, quando na realidade a queda era um fenômeno mercadológico provocado pelo aumento da oferta nos cursos superiores na região. Todas as faculdades da região estavam enfrentando o mesmo problema. Sendo então um problema dessa dimensão, pouco poderia ser feito por um único homem para solucionar esse problema.

Sendo uma estratégia benéfica para o desempenho empresarial, as organizações a operacionalizava através das frases “você tem carta-branca” e “faça o que você achar melhor”. Então, para esses gestores simplesmente não existia um limite de cobrança para seu desempenho.

#### **5.4.5 O ENIGMA DA SERVIDÃO VOLUNTÁRIA**

Esse tópico emergiu de um questionamento de Raquel no fim da sua entrevista. Depois da fase final dos questionamentos e com a gravação encerrada, Raquel perguntou se os demais entrevistados também tinham deixado de lado a vida pessoal, favorecendo a vida profissional. No seu caso, Raquel abriu mão da cursar a faculdade

no início da sua carreira, deixou de lado a família e amigos e depois até mesmo o seu casamento.

De fato, o seu caso parecia ser o mais extremado. Porém, as demais narrativas também apresentaram situações onde a vida pessoal foi bastante prejudicada. Carlos, o primeiro entrevistado, descreveu que sua vida virou um ‘bagaço’ após a promoção. Antônio precisava chegar atrasado ou faltar a faculdade para cumprir com os compromissos de gerente no banco. E para crescer profissionalmente, muitas vezes ficava até de madrugada estudando as apostilas de treinamento. Portanto, todos vivenciaram uma perda considerável na qualidade de vida.

Mas até então, o enigma não tinha mostrado sua face. A última peça do enigma só foi aparecer na última pergunta das entrevistas, que era: “Valeu a pena a promoção?”. Todos responderam que sim, e se necessário, passariam por todo o processo novamente.

Desse modo, as histórias dos gestores entrevistados relembrou o enigma da “Servidão Voluntária” tão discutido na filosofia e sociologia. O enigma aborda os seguintes questionamentos: Por que os homens escolhem livremente seus próprios opressores? Por que a vítima se torna perseguidora de si mesma? (MATOS, 1993, p. 38). Que loucura é essa o amor pelo trabalho que esgota as forças vitais do indivíduo e o suprime dos prazeres da vida? (LAFARGUE, 2002).

Até o momento, esses questionamentos continuam sendo um enigma, ou seja, estão sem respostas. Algumas pesquisas parecem dar visibilidade a esse mistério. A pesquisa de Tanure *et al* (2007), demonstrou uma relação entre o sucesso e a infelicidade entre os principais executivos brasileiros (presidentes, diretores e gerentes). O objetivo dessa pesquisa era descobrir o grau de felicidade dos gestores brasileiros. Para a surpresa dos pesquisadores, a felicidade era uma emoção não muito presente na vida dessas pessoas. A pesquisa realizada com 956 gestores demonstrou que desse total, 84% se encontram infelizes na vida profissional e 54% infelizes na vida pessoal. Combinando as duas dimensões, 76% dos executivos não se acham felizes.

Essas colocações são importantes, pois elas não permitem corroborar a expectativa genérica de Stets e Turner (2008) que sugere que as pessoas localizadas nas mais altas posições da estrutura social experimentam emoções positivas, tais como a felicidade e orgulho. Talvez essa proposição seja válida para artistas, celebridades e outros membros da alta estrutura social. Mas, para os gestores, a principal emoção envolvida é a ansiedade.

#### **5.4.6 O MEDO E A ANSIEDADE: AS EMOÇÕES QUE MOVEM O GESTOR**

Ao analisar as narrativas foi possível agrupar três temas salientes envolvendo as emoções. O primeiro tema descreve como uma emoção é capaz de impedir uma ação administrativa tecnicamente justificável e benéfica para a organização. É um tema já questionado por Watson (2001) na sua obra sobre gestores: Por que os gestores, apesar de conhecer todo o arcabouço técnico e conceitual, não agem conforme o esperado pela Administração ?

A emoção em questão é o medo, e o contexto envolve uma situação de conflito provocado pela necessidade de uma mudança. De certa forma, o contexto é bastante comum às organizações modernas, pois a pressão pela competitividade cria uma necessidade de mudanças constantes. Porém, em alguns casos a mudança pode provocar um conflito. Clegg; Kornberger; Pitsis (2008) explicam que o conflito surge quando um indivíduo percebe que seus interesses estão ou estarão ameaçados pelos interesses dos outros. A causa ou motivo pode ser quando as pessoas desejam o mesmo recurso escasso (poder, espaço, prestígio etc.) ou quando as pessoas esperam resultados diferentes de uma mesma situação.

Se os conflitos aparecerem quando os interesses colidem, o poder é o meio no qual eles são resolvidos (MORGAN, 2007). Porém, as narrativas descrevem episódios onde os gestores deixaram de usar o seu poder e deixaram de agir para evitar um conflito com seus subordinados. Os episódios descritos não eram situações que ameaçavam a sobrevivência da organização, mas certamente envolvia mudanças que poderiam melhorar a qualidade ou efetividade do trabalho.

A falta de ação não era porque os gestores não queriam mudar. Muito pelo contrário. Nos episódios descritos, os gestores almejavam a mudança e existiam recursos disponíveis. Quem não queria a mudança era os outros envolvidos. Do ponto de vista técnico e racional, as mudanças propostas pelos gestores eram inquestionáveis. Porém, ao perceber algum sinal de resistência e conflito, os gestores recuavam e não

agiam por causa do medo do conflito e suas possíveis conseqüências sobre sua imagem, prestígio e bem estar dos funcionários.

Goffee e Scase (1995) denominaram como relutantes os gestores que adotam esse comportamento aparentemente acovardado. Os autores descrevem que os gestores relutantes são indivíduos não totalmente comprometidos com seu trabalho, sua carreira e com a organização. No trabalho, se sentem expostos a uma excessiva pressão e antes de agir, avaliam se os resultados compensam o esforço a ser despendido.

Essa descrição não é totalmente verdadeira para os gestores entrevistados. As narrativas mostraram sujeitos verdadeiramente comprometidos com a organização e que deixaram de lado sua vida pessoal em benefício do trabalho. A relutância e o não agir em certos momentos não significam sempre uma falta de comprometimento. Quando uma decisão importante era necessária ou envolvia a sobrevivência da organização, esses mesmos gestores utilizaram seu poder para impor a mudança. Porém, em alguns momentos os gestores realmente ponderavam se os resultados da mudança compensariam os danos provocados pelo conflito. E no medo, entre o agir e ficar imóvel, nesses casos os gestores optavam pela segunda opção.

Se o primeiro tema envolvia a inibição da ação, o segundo provocava um excesso de ação por parte do gestor. E a causa por trás desse excesso foi o afastamento da alta-direção da organização após a promoção. A emoção presente é a ansiedade provocada pela ausência de diretrizes básicas sobre como o trabalho deveria ser executado; pela ausência de metas e expectativas de resultados quantificáveis; e pela falta de informação, comunicação e *feedback* por parte da alta-direção. Durante as narrativas, os gestores utilizaram os seguintes termos para representar esse afastamento: “você tem carta-branca!”, “faça o que você achar melhor!”, “faça o que tem que ser feito!”, “na dúvida, não faça!”. Sem diretrizes e metas claras sobre como o trabalho deveria ser realizado, os gestores ficavam à deriva.

Segundo Fernandes-Aráoz; Groysberg; e Nohria (2009), o cenário de afastamento é comum na maioria das organizações. As organizações acreditam que ao contratar ou promover gestores, estão lidando com pessoas experientes e basta fazer as apresentações necessárias para que tudo dê certo. Na visão desses autores, um gestor novato não deveria ficar livre para afundar ou se manter à tona, pois o mais provável é que afunde. A pesquisa dos autores mostra que 40% dos gestores recém promovidos ou contratados deixaram o cargo devido dificuldades de integração à organização e ao trabalho. Alguns dos principais fatores que colaboravam para esse afastamento precoce

era a incapacidade de entender como as coisas eram feitas na organização e a fraca comunicação. Do outro lado, as organizações que integram de forma sistemática os novos gestores têm índices menores de rotatividade. Elas agem rapidamente em várias frentes para que o gestor novato se adapte à organização. Nessas organizações, os novatos se dizem mais satisfeitos e comprometidos com o trabalho.

Para os gestores, o afastamento e a falsa sensação de liberdade causam um efeito similar aos efeitos do trabalho flexível: uma ansiedade muito forte provocada por sentimentos de vergonha em relação ao fracasso e em relação à conservação da sua auto-imagem (FINEMAN, 2003, p. 125). Para Sennett (1999) é bastante natural que essa liberdade provoque uma sensação de ansiedade, já que as pessoas não sabem que riscos serão compensados nem quais caminhos devem seguir.

Para os demais funcionários essa situação pode não ter tanta importância e, para alguns, pode até ser cômoda. Porém, o gestor se encontra numa posição diferenciada. Sua visibilidade é maior perante aos demais membros da organização. Sua responsabilidade também. Se algo acontecer de errado, ele é o responsável direto pelo acontecido. Ademais, existe a expectativa que o gestor tenha um comportamento exemplar. Entre outras coisas, espera-se que o gestor seja o primeiro a chegar ao trabalho e o último a sair, seja uma pessoa de caráter, que trate bem todas as pessoas, seja um líder e uma pessoa equilibrada.

Então, essa ausência de limites provoca uma ansiedade que por sua vez gera uma tensão constante nos gestores, levando-os a um excesso de ação. Não se sabe qual a quantidade ou qualidade de trabalho que é suficiente para se ter um bom desempenho. Não se conhece os limites. E para piorar o quadro de ansiedade, muitas vezes os gestores assumem responsabilidades que estão muito fora da sua responsabilidade - como um problema estrutural no mercado de atuação da organização, problemas com a taxa de câmbio ou de juros etc. Com tudo isso, o gestor se martiriza. As horas extras crescem exponencialmente e o trabalho passa a ocupar um papel central nas vidas dessas pessoas.

O terceiro tema só possível descrever graças à metodologia utilizada. Apesar da questão geradora da narrativa sugerir o período anterior como 'um pouco antes da sua promoção', ao narrar suas histórias, os gestores voltaram ao seu passado distante para descrever momentos da suas vidas que eles consideravam importantes. E esse retorno foi para descrever principalmente as dificuldades e traumas vivenciados no passado. Assim, a emoção desse tema é o medo provocado por traumas do passado.

Ao descrever a história de vida de cada gestor foi possível perceber a importância do passado e como os traumas vividos influenciaram a vida profissional do sujeito. Segundo Clot (2006, p. 179), os traumas e medos vividos no passado não são camadas inertes da experiência e funcionamento do sujeito, muito pelo contrário. Os medos do passado são retomados para fixar a situação presente. Ou seja, os medos se tornam os meios da relação do sujeito com o mundo. Dessa forma, o medo e a ansiedade se tornam mecanismo para se defender de situações análogas ao passado. Esse mecanismo de reconversão do medo fica esclarecido se compreendermos que o sujeito só repete sua história a fim de responder a uma situação atual.

## **6. CONCLUSÃO**

Através da análise e interpretação das narrativas foi possível atender ao objetivo geral e específicos propostos por esse trabalho. É válido destacar que, se tratando de uma pesquisa qualitativa, as descobertas que emergiram das narrativas não possuem condições de serem generalizadas. E o objetivo não é de generalizar os dados, mas sim de se aproximar com o particular e o específico e descrever a complexidade e a riqueza da vida nas organizações.

Foi possível cumprir o primeiro objetivo específico, que era descrever a história de vida do trabalhador em toda a sua complexidade. Cada narrativa coletada e analisada contém uma história diferente. A primeira narrativa contou a história de uma pessoa que não buscava nem poder, nem prestígio, mas aceitou o cargo mais importante por 'dívidas de honra' com a instituição e colegas de trabalho. A segunda narrativa contou a história de uma pessoa que fez de tudo para recuperar sua reputação que tinha sido manchada num triste episódio do seu passado. E a última história oferece uma visão sobre como o prestígio é também uma importante força que motiva a busca pela ascensão profissional.

Ao descrever a história de vida de cada gestor foi possível perceber a importância do passado e como os traumas vividos influenciaram a vida profissional do sujeito. Segundo Clot (2006, p. 179), os traumas e medos vividos no passado não são camadas inertes da experiência e funcionamento do sujeito, muito pelo contrário. Os

medos do passado são retomados para fixar a situação presente. Ou seja, os medos se tornam os meios da relação do sujeito com o mundo. Dessa forma, o medo e a ansiedade se tornam mecanismo para se defender de situações análogas ao passado. Esse mecanismo de reconversão do medo fica esclarecido se compreendermos que o sujeito só repete sua história a fim de responder a uma situação atual. Essa reconversão do medo foi descrito na história de Raquel e, principalmente, nos ciclos de altos e baixos de Antônio.

Em cada narrativa foi identificada e descrita as mudanças materiais e sociais ocorridas após a promoção. Na história de Carlos, ele não estava interessado no salário, que aumentou pouca coisa após sua promoção. Sua motivação em aceitar o novo cargo era de quitar uma dívida de honra com a instituição e, principalmente, defender os seus colegas de um provável diretor externo a instituição. Após a transição, foi possível perceber que alguns colegas estranharam seu novo papel e a sua falta de ação em relação as suas antigas reivindicações como professor.

Das três narrativas, Raquel era a pessoa mais determinada a se tornar gestora. A experiência traumática no passado criou uma motivação para que ela provasse sua competência no trabalho. E ela não mediu esforços nesse sentido. O trabalho era a peça central em sua vida e rapidamente a família, os amigos e o casamento foram deixados em segundo plano.

O emprego no banco proporcionou uma série de benefícios materiais para Antônio. Até então, sua vida tinha sido de grande sacrifício e insegurança. Então, o emprego era a oportunidade de sua vida e Antônio não a desperdiçou. É importante destacar que as duas tragédias do passado, delineavam sua vida profissional. Sua deficiência física atuava como uma mola propulsora para seu desenvolvimento profissional. Ao mesmo tempo, a perda do pai representava um breque que o lembrava a todo instante sobre a necessidade de estar em família.

Em relação ao objetivo de descrever os principais eventos da transição, foi possível identificar que a maioria desses eventos se encontrava no passado dos indivíduos. Na narrativa de Carlos, os principais eventos foram a conquista do mestrado e doutorado com o auxílio financeiro da instituição e a epifania que ocorreu no dia em que foi convidado para se tornar diretor. No caso de Raquel, o principal evento da sua história estava no emprego anterior. Sua demissão quando vítima de assédio disparou o mecanismo de reconversão do medo, provocando uma necessidade muito grande de provar sua competência. E essa necessidade colidiu de frente com o poder do antigo

gerente da loja, deflagrando o conflito que a transformou em gestora. Os principais eventos da história de Antônio estavam na sua infância. O negócio da família, a perda de parte do pé e a perda do seu pai aos doze anos moldaram sua história no vai-e-vem entre o dilema entre o sucesso profissional e a proximidade com sua família.

O próximo objetivo foi identificar as principais emoções envolvidas durante a transição. Se existe uma emoção típica do gerente, essa emoção se chama ansiedade. Essa emoção é oriunda do mecanismo de reconversão do medo, no sentimento de dívida com a organização e na angústia em falhar no trabalho. Em alguns momentos, as histórias descreveram que a ansiedade é alimentada também pela estratégia de afastamento da alta-direção que provoca uma sensação de liberdade e de trabalho insuficiente. Portanto, nenhuma outra emoção esteve tão presente com a ansiedade. Na realidade, em nenhum momento da narrativa foi possível identificar outra emoção. E como descrito na teoria das emoções, o medo e ansiedade atuaram como poderosa força para motivação a ação dos indivíduos.

Por fim, o último objetivo era a descrição da experiência vivida pelo indivíduo nesse processo. Esse objetivo foi facilmente alcançado, pois ao narrar sua história, o gestor estava descrevendo sua experiência na sua totalidade e principalmente nos aspectos onde ele achava importante. Desse modo, a descrição da experiência do gestor pode ser encontrada no resumo da sua história e na análise dos temas a luz das narrativas.

Por fim, considerando o objetivo geral e específico, o trabalho deixa dois aprendizados junto ao pesquisador. Em primeiro lugar, concordamos com a proposição de Clegg e Hardy (1997) que diz que as pessoas estão no centro dos estudos organizacionais. Ou a posição de Clegg *et al* (2007) que afirma que administrar seria fácil se não fosse as pessoas. Tecnologia, processos e métodos de trabalhos são fatores secundários e dependentes da motivação e ação humana. E a ação humana depende não só da razão, mas também da emoção.

E por fim, compreendemos como é complexa e impar a história de vida de cada gestor. Por mais que exista uma casca exterior representada pelo seu discurso, por sua vestimenta, ou qualquer outro elemento, ao acessarmos o cerne da sua subjetividade, descobrimos a individualidade de cada sujeito. Assim, cada indivíduo é único. Cada história é única. E o conjunto, passado mais presente, determina as diferentes motivações de cada um, determinando seu comportamento dentro da organização.

Portanto, para compreender o presente, precisamos em primeiro lugar olhar para o passado.

## 7. CONTRIBUIÇÕES

A expectativa é que esse trabalho possa contribuir de três formas para a ciência da Administração: uma contribuição metodológica; uma contribuição teórica; e uma contribuição prática.

A primeira contribuição refere-se a utilização da metodologia da investigação narrativa. Por se tratar de uma metodologia não usual e de pouca utilização no campo da Administração, o trabalho possibilitou, através da pesquisa bibliográfica, referências que podem ser utilizadas em trabalhos futuros. Infelizmente, foi encontrado apenas um livro traduzido para o português e que continha apenas algumas páginas sobre a investigação narrativa. A grande maioria da literatura disponível permanece em inglês, o que dificulta o acesso a essa metodologia. Além da contribuição sobre as referências, a utilização dessa metodologia também é uma importante contribuição para leitores interessados. Procuramos detalhar e justificar todas as decisões metodológicas e, quando possível, apontamos outros caminhos que poderiam ser utilizados.

A segunda contribuição é consequência direta da pesquisa bibliográfica e envolve a utilização das emoções como teoria de apoio na compreensão das ações dos indivíduos. Assim, como contribuição teórica resultante da pesquisa bibliográfica, foi possível descrever os fundamentos desse campo e as três dimensões teóricas de investigação sobre as emoções nas organizações. Conforme visto anteriormente, a primeira é a dimensão do trabalho emocional, onde as pesquisas nessa linha buscam conhecer as consequências em se gerenciar as emoções para desempenhar um trabalho. Essa dimensão tem como marco o trabalho de Hochschild (2003), sobre a comercialização das emoções no trabalho de aeromoças. A segunda dimensão envolve uma questão mais polêmica: o estudo do controle das emoções. Estão nessa dimensão estudos que acreditam que as emoções são elementos que podem ser controladas de forma consciente e utilizadas para o benefício profissional dos indivíduos. São trabalhos que buscam a linha temática da Inteligência Emocional. E por fim, a dimensão

situacional, utilizada nesse trabalho e que busca identificar e descrever as emoções no cotidiano das pessoas. Conforme visto, é uma dimensão que esta se fortalecendo na sociologia e na administração e cujo referencial teórico mescla elementos de outras disciplinas, tais com ao psicologia e os estudos da fisiologia humana.

E a última contribuição deste trabalho envolve o aumento da compreensão sobre o protagonista da Administração - o gestor. Os achados deste trabalho nos mostram o quanto é difícil generalizar afirmações e teorias sobre o trabalho de gestor. Logo, não existe uma receita para a ascensão profissional. Cada caso é único e específico. Porém, foi possível perceber um traço comum entre os gestores estudados: a capacidade de iniciativa. Todas as narrativas contaram histórias de pessoas que se envolviam de corpo e alma no trabalho antes da promoção. E esse envolvimento não necessariamente significava uma estratégia para a ascensão. Muitas vezes o trabalho a mais era conduzido por amor a organização. Ademais, além dessa capacidade de iniciativa, através das narrativas foi possível constatar que certos traumas no passado podem disparar um tipo de comportamento voltado ao sucesso profissional. E esses acontecimentos só foram descobertos graças à investigação narrativa, que possibilitou acesso total a história de vida desses gestores.

## **8. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES**

Além dos resultados e conclusões deste estudo, oferecemos aos leitores uma sugestão sobre a metodologia e uma recomendação para estudos futuros.

Para pesquisas que pretendam utilizar a metodologia da investigação narrativa, oferecemos uma sugestão sobre seu uso. Conforme LIEBLICH *et al* (1998) e Creswell (2007), é comum encontrar trabalhos que utilizaram somente uma narrativa. A recomendação dos autores é que os pesquisadores não devem se preocupar com o número de pessoas que devem ser entrevistadas, mas sim em encontrar indivíduos que tenham vivenciado o fenômeno na sua totalidade.

Nesse trabalho, como a metodologia era algo novo, optou-se por uma margem de segurança, coletando, analisando e interpretando três entrevistas. Contudo,

percebemos que na investigação narrativa quantidade não significa necessariamente qualidade. Se a única narrativa fosse de Raquel ou Antônio, ela não seria rica o suficiente para permitir estudo profundo nesse nível de estudo. Porém, a narrativa de Carlos mostrou uma riqueza de detalhes que permitiria sua exclusividade.

Portanto, é possível utilizar somente uma narrativa desde que ela tenha detalhes o suficiente para permitir uma análise mais aprofundada. Então o procedimento de coleta poderia seguir os seguintes passos. Primeiro, deve-se encontrar o sujeito de pesquisa e realizar a entrevista. Depois o pesquisador realiza uma análise para avaliar a profundidade da narrativa. Se a narrativa coletada não for rica suficiente em detalhes, a recomendação é descartá-la e buscar uma nova narrativa que ofereça a riqueza necessária.

Já sugestão para estudos futuros envolve uma constatação/descoberta nas três narrativas. É um tipo de descoberta que a ciência denomina de serendipidade (SOLOMON, 2006). O pesquisador vai a campo focado em um problema e de forma colateral acaba descobrindo outro fato relevante (uma das serendipidades mais famosas foi a descoberta da penicilina).

Contudo, essa constatação não entrou no capítulo de análise e interpretação, pois não se enquadrava na problemática de pesquisa. Contudo, devido a sua importância é válido apontá-la como uma recomendação para estudos futuros.

A constatação nasceu de uma coincidência. Os três entrevistados possuem uma estreita relação com o curso de Administração. Carlos é administrador formado, professor universitário e doutor na área. Raquel também é administradora e estava iniciando um curso de especialização e Antônio estava no último ano do curso de Administração.

O fato que impulsionou essa descoberta foi um comentário exposto durante a narrativa de Carlos. Ao retornar da sua defesa, Carlos foi convidado para assumir o cargo de diretor acadêmico na instituição de ensino. Num primeiro momento pensou em recusar a proposta, pois não estaria qualificado para o cargo de gestor. Então, surgiram os seguintes questionamentos: Se um experiente professor de Administração não estaria preparado para o cargo, quem estaria ? Qual foi a contribuição do curso de Administração para a formação do gestor ?

Então, nas demais entrevistas, perguntamos o que o indivíduo tinha a dizer sobre a participação do curso de Administração na sua formação profissional. E todos foram

unânimos: apesar do curso ter oferecido um referencial técnico importante, a faculdade não os tinha preparados para a complexidade do cargo de gestor.

Certamente é um problema complexo, afinal nem todo bacharel em Administraao necessariamente vai se tornar um gestor. São diversas opcoes que o aluno pode seguir. Ele pode ser tornar um empreendedor, um consultor, um professor, um gestor, um funcionário mais operacional ou até mesmo abandonar a profissão. Mesmo assim, é importante que em algum momento do curso de Administraao o aluno possa conhecer e talvez até desenvolver as habilidades necessárias para se tornar um gestor. Então, pesquisas que têm o gestor como foco de estudo poderiam estudar a contribuiao do curso de Administraao para a formaao e o desenvolvimento de gestores.

E seria possível desenvolver as habilidades necessárias de um gestor ? Mintzberg (2006) diz que sim, desde que sejam respeitadas algumas condioes. Portanto, um tema desafiador seria relacionar as habilidades do gestor com o conteúdo oferecido pelos cursos de graduaao em Administraao, com o propósito de apontar pontos positivos e os negativos.

## 9. REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda e MARTINS, Maria Helena Pires. **Temas de Filosofia**. São Paulo : Editora Moderna, 1993.

ASHFORTH, Black E.; HUMPHREY, Ronald H. **Emotions in the workplace: a reappraisal**. In: *Human Relations*, vol. 48, nro. 2, Londres, Sage Pub, 1995.

BAUER, Martin. **The Narrative Interview: Comments on a technique of qualitative data collection**. LSE, 1996. Disponível em: <http://www.lse.ac.uk/collections/methodologyInstitute/QualitativePapers.htm>. Acessado em 01 de dezembro de 2008.

BONANO, George A.; GOORIN, Laura; COIFMAN, Karin. **Sadnes and Grief**. In: *Handbook of emotions*. 3a edição. Ed: LEWIS, Michael; HAVILAND-JONES, Jeannete; BARRETT, Lisa Feldman. Nova Iorque:The Guilford Press, 2008.

BOUDENS, Connie J. **The Story of Work: a narrative analysis of workplace emotions**. In: *Organization Studies*, Vol. 26, No. 9, 1285-1306, Londres: Sage Pub, 2005.

CARDOSO, Ciro Flamarion. **Narrativa, sentido, história**. São Paulo:Editora Papirus, 1997.

CHASE, Suzan E. **Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices**. In: *The Sage handbook of qualitative research*, 3a. ed. p. 651-679 Ed: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Londres:Sage Pub, 2005.

CLANDININ, Jean; ROSIEK, Jerry. **Mapping a landscape of narrative inquiry: borderland spaces and tensions**. In: *Handbook of narrative inquiry: mapping a methodology*. Ed: CLANDININ, Jean. Londres:Sage Pub, 2007.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Managing & Organizations**. Londres:Sage Pub, 2008.

CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia. **Conclusão : representação**. In: *Handbook de estudos organizacionais – volume 2*. São Paulo:Editora Atlas, 1997.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis:Editora Vozes, 2006.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry & research design: choosing among Five approaches**. Londres:Sage Pub, 2007.

DAMÁSIO, Antônio. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo:Editora Companhia das Letras, 1996.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The Sage handbook of qualitative research**. 3a. ed. Londres:Sage Pub, 2005.

EKMAN, Paul. **Basic emotions**. In: *Handbook of Cognition and Emotion*. Sussex:John Wiley & Sons Ltd., 1999.

EKMAN, Paul. **Emotions revealed**. Nova Iorque:Times Books, 2003.

FERNÁNDES-ARÁOZ, Claudio; GROYSBERG, Boris; NOHRIA, Nitin. **Um guia definitivo para contratação em tempos bons e ruins**. Harvard Business Review, Edição maio, 2009.

FINEMAN, Stephen. **A emoção e o processo de organizar**. In: *Handbook de estudos organizacionais – volume 2*. São Paulo:Editora Atlas, 1997.

FINEMAN, Stephen. **Understanding emotion at work**. Londres:Sage Pub, 2003.

FLICK, Uwe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre:Editora Bookman, 2004.

FREDRICKSON, Barbara L. CHON, Michael A. **Positive emotions**. In: *Handbook of emotions*. 3a edição. Ed: LEWIS, Michael; HAVILAND-JONES, Jeannete; BARRETT, Lisa Feldman. Nova Iorque:The Guilford Press, 2008.

FREEMAN, Mark. **Autobiographical understating and narrative inquiry**. In: *Handbook of narrative inquiry: mapping a methodology*. Ed: CLANDININ, Jean. Londres:Sage Pub, 2007.

GLEIZER, Marcos André. **Espinosa**. In: *Os Filósofos*. Petrópolis:Editora Vozes, 2008.

GONZÁLES-REY, Fernando. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**. São Paulo:Editora Cengage Learning, 2005.

GUIMARÃES, Livia Mara. **Hume**. In: *Os Filósofos*. Petrópolis:Editora Vozes, 2008

IACocca, Lee; NOVAK, William. **Iacocca: uma autobiografia**. Editora Cultura, 1984.

ICHIKAWA, Elisa Y.; SANTOS, Lucy W. **Contribuições da história oral à pesquisa organizacional**. In: Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Org: GODOI et al. São Paulo : Editora Saraiva, 2006.

ISEN, Alice M. **Some ways in which positive affect influence decision making and problem solving**. In: *Handbook of emotions*. 3a edição. Ed: LEWIS, Michael; HAVILAND-JONES, Jeannete; BARRETT, Lisa Feldman. The Guilford Press, 2008.

JAMES, William. **What is an emotion ?** In: *Mind*. Vol. 9, nro. 34, p. 188-205, Oxford:Oxford University Press, 1884.

HOCHSCHILD, Arlie Russell. **The managed heart: commercialization of human feeling**. 20ª edição. Berkeley:University of California Press, 2003.

HUME, David. **Tratado da natureza humana**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

KEMPER, Theodore D. **Emoções**. In: *Dicionário de filosofia*. Rio de Janeiro:Editora Martins Fontes, 1998.

KEMPER, Theodore D. **Emotions**. In: *Encyclopedia of sociology*. 2º edição. Londres: Macmillan Reference, 2000.

KEMPER, Theodore D. **Power and status and the Power-Status Theory of Emotion**. In: *Handbook of sociology of emotions*. Nova Iorque:Springer, 2006.

LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. São Paulo:Editora Hucitec, 2002.

LEMERISE, Elizabeth A.; DODGE, Kenneth A. **The development of anger and hostile interactions.** In: *Handbook of Sociology of emotions.* Nova Iorque:Springer, 2006.

LEWIS, Michael. **Self-conscious emotions: embarrassment, pride, shame and guilt.** In: *Handbook of emotions.* 3a edição. Ed: LEWIS, Michael; HAVILAND-JONES, Jeannete; BARRETT, Lisa Feldman. Nova Iorque:The Guilford Press, 2008.

LIEBLICH, Amia; TUVAL-MASHIACH, Rivka; ZILBER, Tamar. **Narrative research: reading, analysis and interpretation.** Londres:Sage Pub, 1998.  
MATOS, Olgária C. F. **A Escola de Frankfurt: luzes e sombras do Iluminismo.** São Paulo:Editora Moderna, 1993.

MATTHEWS, Gerald; ZEIDNER, Moshe. **Traits, states and the trilogy of mind: an adaptive perspective on intellectual functioning.** In: *Motivation, Emotion and Cognition.* Ed: DAI, David Yun; STERNBERG, Robert J. Mahwah:Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004.

MINTZBERG, Henry. **MBA ? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes.** Porto Alegre:Editora Bookman, 2006.

MURRAY, Michael. **Narrative psychology and narrative analysis.** In: *Qualitative research in psychology.* p. 95-112. Ed: CAMIC, Paul M.; RHODES, Jean E.; YARDLEY, Lucy. 1a ed. Washington:Editora American Psychological Association, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo:Editora Atlas, 2007.

ÖHMAN, Arne. **Fear and anxiety: overlaps and dissociations.** In: *Handbook of emotions.* 3a edição. Ed: LEWIS, Michael; HAVILAND-JONES, Jeannete; BARRETT, Lisa Feldman. Nova Iorque:The Guilford Press, 2008.

PINNEGAR, Stefinee; DAYNES, J. Gary. **Location narrative inquiry historically: thematics in the turn to narrative.** In: *Handbook of narrative inquiry: mapping a methodology.* Ed: CLANDININ, Jean. Sage Pub, 2007.

PIRSIG, Robert M. **Zen e a arte da manutenção de motocicletas.** São Paulo:Editora Paz e Terra, 1984.

REISBERG, Daniel; HEUER, Friderike. **Memory for emotional events.** In: *Memory and emotion.* Oxford:Oxford University Press, 2004.

RICOEUR, Paul. **Narrative Identify.** *Philosophy Today*, 35:1, p. 73-81, Londres:Society for Applied Philosophy, 1991.

ROCHA, Ethel Menezes. **Descartes.** In: *Os Filósofos.* Petrópolis;Editora Vozes, 2008.

RIESSMAN, Catherine Kohler; QUINNEY, Lee. **Narrative in Social Work.** In: *Qualitative Social Work.* Vol (4) p. 391-412, 2005.

ROZIN, Paul; HAIDT, Jonathan; McCAULEY, Clark R. **Disgust**. In: *Handbook of emotions*. 3a edição. Ed: LEWIS, Michael; HAVILAND-JONES, Jeannete; BARRETT, Lisa Feldman. Nova Iorque:The Guilford Press, 2008.

SARTRE, Jean-Paul. **Esboço para uma teoria das emoções**. Porto Alegre:Editora L&PM, 2008.

SILVERMAN, David. **Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction**. Londres:Sage Pub, 2003.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. São Paulo:Editora Record, 1999.

SOLOMON, Délcio Vieira. **A maravilhosa incerteza: pensar, pesquisar e criar**. Rio de Janeiro:Editora Martins Fontes, 2007.

SOLOMON, Robert C. **The philosophy of emotions**. In: *Handbook of emotions*. 3a edição. Ed: LEWIS, Michael; HAVILAND-JONES, Jeannete; BARRETT, Lisa Feldman. Nova Iorque:The Guilford Press, 2008.

STETS, Jan E.; TURNER, Jonathan. **The sociology of Emotions**. In: *Handbook of emotions*. 3a edição. Ed: LEWIS, Michael; HAVILAND-JONES, Jeannete; BARRETT, Lisa Feldman. Nova Iorque:The Guilford Press, 2008.

SPINOSA, Benedictus de. **Ethica**. Belo Horizonte:Autêntica Editora, 2007.

STRONGMAN, Kenneth T. **The psychology of emotion: from everyday life to theory**. Sussex:John Wiley & Sons, 2003.

TANURE, Betania; NETO, Antonio Carvalho; ANDRADE, Juliana. **Executivos: sucesso e (in) felicidade**. São Paulo:Editora Campus, 2007.

THAMM, Robert A. **The classification of emotions**. In: *Handbook of sociology of emotions*. Ed: STETS, Jan E.; TURNER, Jonathan H. Nova Iorque:Springer, 2006.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)