

## O processo emocional num grupo de trabalho

### The emotional process within a work group

*Maria do Carmo Schmidt\**  
*Christiane Kleinubing Godoi\*\**

#### Resumo

Este artigo procurou entender o processo emocional em um grupo de trabalho a partir das histórias de vida, com base nas teorias atuais sobre emoções e relatos de acontecimentos vivenciados pelos atores que compõem o cenário dos grupos na organização. A pesquisa realizada, de abordagem qualitativa, no paradigma construtivista, utilizou o método da História Oral de Vida, que permitiu entender as emoções a partir das experiências dos entrevistados. Com base nos relatos dos entrevistados pôde-se constatar que as emoções, conforme Davel e Vergara (2001), dão suporte ao processo de relacionamento interpessoal, e é com base nas emoções que os agentes se estabelecem como sujeitos. Não se pode, portanto, abstrair a dimensão emocional da ação, para compreender as relações e a construção do indivíduo como sujeito. Neste artigo, encontramos aspectos que foram experimentados pelas pessoas em um dado momento de sua existência e que foram transpostos para suas atitudes e expressão das emoções no grupo de trabalho, permitindo a conexão entre esferas pessoais e profissionais dos indivíduos e corroborando com a perspectiva construtivista. Tomando como base a história de vida dos entrevistados, pode-se perceber que algumas emoções aprendidas na família são levadas para a organização, muito embora as emoções positivas pareçam ser mais incentivadas e aceitas no cenário organizacional e as emoções negativas tendam a ser suprimidas ou reprimidas. Existe uma visão de que emoções positivas melhoram o ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** processo emocional; história oral; grupos de trabalho.

#### Abstract

This study aims to understand the emotional process within a work group based on life stories, on the basis of current theories on emotions and histories of facts lived by actors who make the scenery of groups inside the organization. The research had qualitative approach, in the constructivist paradigm and used the method of the Verbal History of Life, which allowed us to understand the emotions from the trajectory of life of the interviewed ones. Based on their histories, it could be evidenced that the emotions, in agreement with Davel and Vergara (2001), give support to the process of interpersonal relationship and it is based on these emotions that the agents establish themselves as citizens. It is not possible, therefore, to abstract the emotional dimension from the action, to understand the relations and the construction of the individual as subject. We found in this study, aspects of these people's lives that had been transposed for their attitudes and expression of emotions in the work group, allowing the connection between personal and professional spheres of the individuals' lives and corroborating with the constructivist perspective. Taking as a base the lifestory of the interviewed ones, we noticed that some emotions, learned in the family are taken into the organization; the positive emotions seem to be more stimulated and accepted in the organizational scene and the negative emotions tend to be suppressed or restrained. There is a view that positive emotions improve the work environment.

**Keywords:** emotional process; oral history; work group.

\* Mestre em Administração (UNIVALI). Sócia-consultora da Human Talents Consulting. Atua na área comportamental nas organizações. Professora em cursos de Pós-Graduação na ESIC - Business e Marketing School e na modalidade à distância no Grupo Uninter. E-mail: humantalents@terra.com.br; mk.karmo@hotmail.com

\*\* Doutora em Engenharia de Produção (UFSC). Professora titular da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: christianekg@yahoo.com.br

## Introdução

Ainda hoje, quando se fala em emoções, parece existir uma tendência a desqualificar os sentimentos e a negar sua importância no contexto organizacional. Para transitar pelo caminho dos sentimentos e das emoções no cenário organizacional – que é tido como o lugar da razão – faz-se necessário admitir a inter-relação entre emoção e razão. Todo sistema racional tem um fundamento emocional (MATURANA, 2002; DAMÁSIO, 1996; PIAGET, 1983; HELLER, 1982; MOSQUERA, 1978; FURTH, 1995; LE BRETON, 1998; PEREIRA, 2000; SCHACHTER, 1964; FINEMAN, 2000, 2001; GONDIM; SIQUEIRA, 2004). Porém, fazemos parte de uma cultura que dá à razão uma validade superior e ao que deriva de nossas emoções, um caráter arbitrário. Em decorrência desse pensamento, é difícil aceitarmos o aspecto emocional da razão (MATURANA, 2002, p.52). Superando a visão dicotômica entre razão e emoção, Fineman (2001, p.164) aponta três possibilidades de articulação entre os construtos: as emoções perturbam a racionalidade; as emoções podem ser úteis à racionalidade; emoções e razões podem ser vistas como duas faces da mesma moeda. Em torno da noção de emoção, existe na literatura uma considerável confusão conceitual gerada pela proximidade com outros construtos, como afetos, sentimentos, humores, temperamentos, dentre outros. Não se trata aqui de aprofundar os estudos sobre as diferentes definições e abordagens de cada termo, entretanto, uma diferenciação mínima faz-se necessária, a fim de conceituar – também por exclusão – o objeto de estudo. Cabe então uma breve discussão semântica e conceitual das categorias.

Enquanto Del Nero (1997) entende que as emoções, os afetos, os sentimentos e humores são equivalentes, distinguindo-os apenas da cognição (pensamento) e da volição (vontade), Damásio (1996, p. 160) destaca duas categorias de emoção: as emoções primárias, que são aquelas iniciais da criança, pré-organizadas e que dependem da interação com o meio

ambiente, e emoções secundárias, as emoções “adultas”, desenvolvidas à medida em que o indivíduo começa a ter sentimentos e correlacionar sistematicamente categorias de objetos, situações e emoções primárias. Podemos entender, então, que as emoções primárias são inatas, pré-organizadas e dependem do sistema límbico, sendo a amígdala e o cíngulo as principais personagens. Os animais ou os seres humanos, segundo Damásio, estão programados para reagir com uma emoção de forma pré-organizada diante de alguns estímulos a partir do processamento e detecção de um componente do sistema límbico do cérebro, a amígdala. A emoção de medo é um exemplo, pois, para provocar uma resposta do corpo, não é necessário “reconhecer” ou saber exatamente o que provoca dor. A reação emocional pode, por si só, atingir objetivos úteis, como, por exemplo, um animal esconder-se de um predador. Num segundo momento, vem a sensação da emoção em relação ao objeto que a desencadeou, ou seja, como a relação entre objeto e estado emocional do corpo é percebida. Portanto, ter consciência das emoções nos dá flexibilidade para responder a elas com base em nossas interações com o meio ambiente. As emoções primárias contemplam o processo básico, contudo devemos considerar que no desenvolvimento dos indivíduos ocorrem mecanismos de emoções secundárias. Se, por um lado, começamos a ter sentimentos e sistematizar ligações entre categorias de objetos e situações, por outro, temos as emoções primárias, que não são suficientes para dar sustentação às emoções secundárias.

Diante de uma situação ou pessoa, formam-se imagens mentais sobre essa situação ou pessoa. O estímulo é analisado no processo de pensamento, ou seja, as emoções secundárias utilizam o equipamento das emoções primárias para criar novos mecanismos e chegar a novos resultados. A emoção é

a combinação de um processo avaliativo mental, simples ou complexo, com respostas dispositivas a esse processo, em sua maioria, dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando num estado emocional do corpo, mas também

dirigidas ao próprio cérebro (núcleos neurotransmissores no tronco cerebral), resultando em alterações mentais adicionais” (DAMÁSIO, 1996, p.168).

Portanto, o que diferencia as emoções primárias das secundárias é que na segunda já está presente o processo de pensamento. O autor enfatiza que todas as emoções dão origem a sentimentos; a emoção é a origem e o sentimento é a expressão e a experiência vivida (DAMÁSIO, 1996). A etimologia da palavra, que significa movimento para fora (*movere*), define emoção como um fenômeno que ocorre a partir de estímulos externos, internos ou imagens mentais que levam a alterações corporais. O sentimento viria a ser um processo cognitivo de monitoramento contínuo das alterações corporais e das imagens mentais decorrentes.

Por outro lado, Gray e Watson<sup>1</sup> (2001, *apud* GONDIM; SIQUEIRA, 2004, p.210) entendem afeto como integração de emoções e humores, que variam entre si e em relação ao temperamento quanto ao tempo de duração, objeto e estado. Apesar dessas diferentes concepções, Gondim e Siqueira (2004) procuram resumir na afirmativa de que os estados afetivo-emocionais são constituídos pelas categorias: emoções e afetos. As emoções estão estreitamente ligadas à percepção da prontidão para a ação do organismo e são estimuladas por sensações fisiológicas, já os sentimentos são desencadeados pela leitura e interpretação feitas da situação vivenciada e que muitas vezes se utilizam de registros de memória. Portanto, os sentimentos têm relação direta com experiências anteriores (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Na literatura encontramos definições de emoções associadas às alterações fisiológicas e corporais que são causadas por estímulos internos e externos que não estão sob o controle do indivíduo. Os sentimentos, humores e temperamentos estariam contidos nas emoções, e esses teriam a maior persistência no tempo e relação com aspectos cognitivos como pontos comuns. Assim, neste artigo, adotamos o termo sentimento como resultado ou manifestação das emoções, entendendo que ambos estão interligados, bem como a abordagem de que as emoções podem

ser aprendidas e transformadas de acordo com a história de vida do indivíduo, que, ao interagir nos grupos de trabalho, manifesta o que aprendeu pela sua experiência de vida. A categorização das emoções foi realizada com base no modelo de abordagem construtivista e contemplou autores como Fineman (2000, 2001), Heller (1982), Ulich (1985), Gabriel (1998) Antonacopoulou e Gabriel (2001).

## 1 O princípio das reflexões

Desde a antiguidade, em obras como *A ética de Nicômano de Aristóteles*, pode-se encontrar análises que referenciam os sentimentos com a questão da ética e das virtudes. No século passado, a primeira grande contribuição registrada é a de Darwin em 1872 (2000), com foco no significado funcional das emoções e suas manifestações expressivas. James (1884), em sua teoria sobre as emoções, defende a assertiva de que as mudanças corporais ocorrem após a percepção do estímulo ativador, e a emoção é o sentimento de que as mudanças corporais estão ocorrendo no indivíduo. Em 1927, Cannon atribuiu ao hipotálamo o centro das emoções. Apoiando-se nas pesquisas de Cannon, Papez (1939) defendeu a ideia de que as mensagens sensoriais que chegavam ao tálamo eram canalizadas tanto para o córtex quanto para o hipotálamo. O primeiro respondia pela ativação das reações emocionais, responsáveis pelos pensamentos, e o segundo, às reações corporais, responsáveis pelos sentimentos. Mais tarde alguns autores como Mosquera (1978), Heller (1982), Gurmendez (1984), Ulich (1985), Arendt (1987), Thums (1999), Fineman (2000), Antonacopoulou e Gabriel (2001), Maturana (2002), Gondim e Siqueira (2004), Cavazotte, Humphrey e Sleeth (2004), desenvolveram novos estudos para melhor compreensão

<sup>1</sup> GRAY, E.; WATSON, D. **Emotion, mood, and temperament: similarities, differences and a synthesis.** In: PAINE, R.; COOPER, L. C. *Emotions at work: theory, research and applications for management.* Chichester: John Wiley & Sons, 2001, p.21-44.

das emoções nas relações interpessoais, de grupo e nas organizações. Essas diferentes perspectivas e olhares mais atuais, sobre os estudos das emoções, serão descritas com mais detalhes a seguir.

## 2 Emoções: diferentes olhares

Para Ulich (1985), estudar as emoções significa levar a pessoa a sério e como investigação empírica deve seguir três princípios básicos: a) o estudo das emoções deve estar voltado para as vivências; b) os sentimentos são experiências subjetivas e devemos descrevê-los a partir da visão de quem os vive, devem, portanto, estar orientados para a pessoa que os vive; c) o estudo das emoções deve estar voltado para a história do indivíduo, a história por sua vez está vinculada a outras pessoas e à sociedade, e isso deve ser considerado. São poucos os estudos sobre o indivíduo em desenvolvimento, examinando seu contexto, sua história e seus sentimentos individuais e como parte integrante de um coletivo. As emoções, de acordo com Thums (1999), precisam ser estudadas e consideradas no cotidiano, nas situações em que se manifestam, porque são a expressão de experiências, necessidades e interesses que são comuns ao ambiente e às estruturas sociais e, em decorrência disso, serão sempre submetidas a aspectos reguladores da cultura e da sociedade.

Thums (1999) utiliza-se das ideias de Ulich (1985) para apresentar algumas conclusões que considera importantes no estudo das emoções: a psicologia da emoção deve ser compreendida a partir do sujeito; as teorias devem contemplar a pessoa em conjunto; o meio ambiente deve ser considerado nas teorias e as relações interpessoais devem ser incluídas; as hipóteses empíricas devem ser formuladas em relação à causa e ao efeito. O autor salienta que há necessidade de mais estudos sobre os sentimentos humanos e enfatiza que de nada adianta estudar as consequências de algumas situações, é fundamental sabermos, conhecermos “o que sentimos, como sentimos e porque sentimos” (THUMS, 1999, p.50). Lembra ainda que é primordial

conhecer o ambiente, as pessoas do nosso convívio, com as quais compartilhamos os piores e melhores momentos de nossa vida, com quem dividimos nossas angústias, incertezas e impotência de compreender certos fatos e fenômenos existenciais.

Enfim há necessidade, em primeiro lugar, de nos compreendermos como pessoas para compreender o outro. Mosquera e Arendt reforçam essa ideia. Mosquera (1978) diz ser necessário reconhecer-se como inteiro, como pessoa, como indivíduo, como sujeito e chama a atenção para o fato de que poucas pessoas conhecem seu verdadeiro potencial e que a cultura conseguiu imprimir na consciência dos indivíduos a necessidade do próprio desconhecimento. Já Arendt (1987) destaca que o trabalho é pouco significativo para as pessoas, por responder apenas pelo material, e quanto mais os indivíduos trabalham, mais buscam aumentar suas posses, ou seja, o foco principal está no ter e não no ser. A partir dessas atividades as relações se materializam e necessitam de muita clareza, compreensão e diálogo segundo a autora. Para Mosquera<sup>2</sup> (1978, *apud* THUMS, 1999, p.58), devem-se considerar algumas propriedades: a intimidade, que é baseada em ser o que o indivíduo é, sem representação ou disfarces; a liberdade, na qual está inserida a responsabilidade; a inteligência que contempla o pensar adequadamente; a vida como sendo uma energia que se manifesta nos sentidos, nos valores e nas expectativas e a abertura, na qual está a possibilidade e a disponibilidade de exposição frente a situações desconhecidas, enfim frente ao mundo.

Para entender a emoção, Ulich (1985) descreve dez características determinantes deste fenômeno e que devem ser entendidas como conteúdo da consciência:

- a) estado psíquico-corporal: consciência da realidade vivenciada de forma psíquico-corporal;
- b) autoafeição: é a base da consciência. Os sentimentos se formam a partir de interesses, necessidades próprias. A emoção só existe se o sujeito está implicado em algo, se alguma coisa

<sup>2</sup> MOSQUERA, J. **Vida adulta**: personalidade e desenvolvimento. Porto alegre: Sulina, 1978.

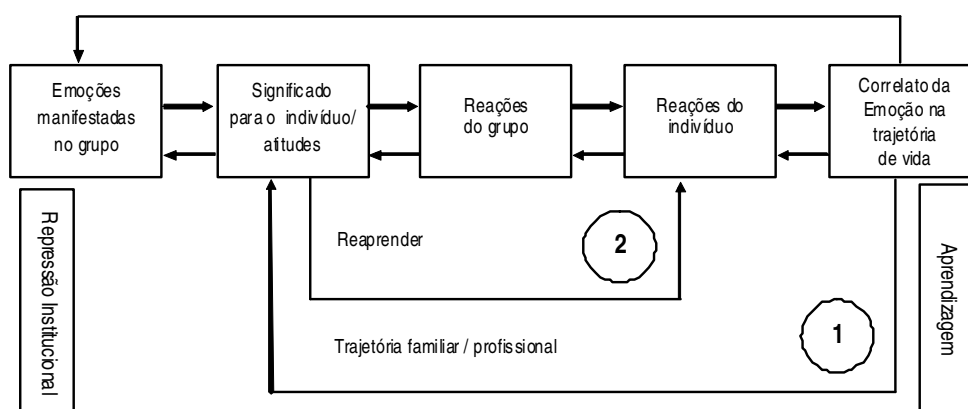
- o afeta, portanto, quanto mais qualitativa for a experiência emocional, maior sua implicação, sua importância e seus significados;
- c) espontâneos: podem aparecer de forma inesperada, sem esforço. Por outro lado, emoções reprimidas têm maior dificuldade para reaparecer, por serem menos aceitas;
- d) experimentam-se melhor passivamente: tomam conta de nós de forma incontrolável;
- e) excitação interior: os sentimentos podem ser qualificados de acordo com a percepção do envolvido;
- f) únicos e intercambiáveis: os sentimentos são construídos ou improvisados em cada nova situação, apesar de todo conhecimento e consciência;
- g) identidade: as emoções montam a riqueza ou a pobreza da existência do ser humano, permitem a pessoa experimentar-se na sua integralidade. Ulich (1985, p.54) afirma que “o saber que não acompanha uma qualificação emocional não é conhecimento”;
- h) serem experimentadas: devem ser vivenciadas, expressadas, não reprimidas;
- i) canais de comunicação não-verbal: a expressão e a compreensão das emoções acontecem por canais de comunicação não-verbais, o que torna mais difícil a reprodução por meio verbal;

- j) implicações nas relações interpessoais: as emoções são formas de vivência e aceitação social e cultural.

O sujeito demonstra o valor que atribui ao outro pelos sentimentos que manifesta, e, de acordo com este valor atribuído, os comportamentos são estruturados. Tais sentimentos são estimulados por relações objetivas, reais, entre as pessoas. As significações sócio-históricas que caracterizam um determinado momento do desenvolvimento humano e que foram assimiladas e interiorizadas no processo de desenvolvimento, são parte integrante dessa construção e podem ser espelhadas ou reinterpretadas pelo sentido pessoal (LEITE, 1999).

A partir dessas perspectivas podemos entender o processo emocional da seguinte forma: o indivíduo tem uma história de vida na qual aprende a dar significado às suas emoções de acordo com as respostas que obtém na família, essas reações são deslocadas para suas relações interpessoais, grupais e posteriormente para a organização. Na organização, ao manifestar suas reações, o indivíduo poderá seguir dois caminhos: se manifestar suas reações, e elas forem aceitas pelo grupo de forma positiva, as manifestações continuam, caso contrário se houver uma repressão institucional, o indivíduo poderá transformar essa reação (reaprender) para ser aceito pelo grupo ou ainda reprimir e não manifestar, conforme figura 1.

FIGURA 1 - TRAJETÓRIA DA APRENDIZAGEM DAS EMOÇÕES



FONTE: Schmidt (2006)

### 3 Organizações vistas como arenas para a expressão das emoções

Quando ingressamos no mundo organizacional e convivemos com outros indivíduos, as nossas condutas vão resultar em histórias de interações recorrentes nas quais as emoções se fazem presentes. Para que estas relações aconteçam, é necessário que haja legitimação do outro na convivência, e o que nos leva a essa postura é, em primeiro lugar, a autoaceitação e o respeito, inclusive pelos nossos erros, compreendendo-os como legítimas oportunidades de crescimento (MATURANA, 2002). O que dizer então das emoções que estão presentes num grupo de trabalho no qual os indivíduos precisam interagir para a realização das tarefas e obtenção de resultados, todas elas permeadas por emoções e sentimentos? Gabriel (1998) reforça a importância do estudo das emoções nas organizações e afirma que se as emoções são parte do trabalho das pessoas, a atitude emocional vem sendo a chave do sucesso organizacional.

As emoções sempre estiveram presentes na vida dos indivíduos e das organizações, contudo foram relegadas a um segundo plano, privilegiando-se por consequência a racionalidade instrumental. Isso se deu, de acordo com Gondim e Siqueira (2004), em decorrência de duas razões: por ser difícil pesquisar um fenômeno considerado subjetivo e de difícil delimitação e porque a abordagem racional levava a crer que as emoções deveriam ser evitadas. Essa postura vem mudando desde a década de 1990, de acordo com Rouleau (2001), quando as pessoas e suas vivências nas organizações tornaram-se temas centrais de estudos acadêmicos e nos meios empresariais. As experiências vividas no contexto organizacional oferecem oportunidades de renovação nas práticas de gestão de pessoas, já que se sabe muito a respeito das pessoas considerando-as como “recursos”, mas pouco se tem de referência para compreender o Eu, o indivíduo [...] “como lugar de produção e reprodução de uma subjetividade ancorada nas emoções e no gênero” (ROULEAU, 2001, p.219).

Num aspecto reflexivo, Giddens (1991, p.41) discute a modernização e afirma que

os indivíduos não estão sempre plenamente conscientes dos riscos implicados na atitude de confiar nos sistemas dos quais fazem parte, a confiança se desenvolve mais por aspectos emocionais que cognitivos.

O autor defende a assertiva de que há uma imersão emocional dos indivíduos e que “toda confiança é, de alguma forma, confiança cega!”. A partir dessa afirmativa surge o questionamento de quais razões levam o indivíduo a estabelecer relações de confiança em sistemas que pouco conhece. A resposta dada pelo autor é de que possivelmente o indivíduo tenha necessidade de organizar a realidade que o rodeia, evitando assim graus elevados de ansiedade ou dúvida diante do desconhecido, o que leva a uma perspectiva de fundo emocional. Esses aspectos estarão presentes, portanto, nas relações interpessoais, dos grupos e, conseqüentemente, no ambiente de trabalho.

Para Cavazotte, Hunphrey e Sleeth (2004), as emoções hoje têm um papel importante no comportamento, nas relações interpessoais, grupais e em processos cognitivos que se desenvolvem no ambiente de trabalho. De acordo com Gondim e Siqueira (2004), ainda se observa nas organizações, com muita facilidade, a crença de que certas emoções não devem ser manifestadas, embora hoje já se perceba que estudos sobre as emoções e afetos podem contribuir para melhor compreensão do impacto desses fenômenos nas organizações e na sua gestão. E estas podem ser vistas então como arenas que possibilitam a vivência das emoções.

Fineman (2000) caracteriza as organizações como arenas emocionais para capturar as intensas atividades de emoções vividas no contexto organizacional. Como arenas emocionais, as organizações criam compromissos ou laços e dividem seus membros. Para o autor, frustrações, paixões, tédio, inveja, medo, amor, raiva, culpa, obsessão, vergonha, nostalgia e ansiedade são tramas profundas que assumem um papel nesse caminho e que são representadas e aprendidas. Maturana (2002) afirma

que a ação não resulta da razão e sim da emoção, e isso estará presente nos grupos de trabalho. Então, considerar o outro é um ponto a ser destacado. Para Thums (1999), considerar uma pessoa implica considerar seus sentimentos; é uma condição fundamental para estabelecer uma relação de confiança. As relações ficam "limitadas, superficiais no momento em que não encontramos ressonâncias nos outros, em quem não percebemos abertura" (THUMS, 1999, p.42). As dificuldades de relacionamento estão presentes em todos os lugares e áreas onde se encontram pessoas.

#### 4 Metodologia

O presente artigo foi desenvolvido sob o paradigma construtivista, e teve como objetivo entender o processo emocional em um grupo de trabalho a partir das histórias de vida, com base nas teorias atuais sobre emoções e relatos de histórias de vida dos atores que compõem a arena dos grupos na organização. Utilizou-se a História Oral de Vida como estratégia de pesquisa, considerando que "a força intrínseca da história oral é a capacidade de fazer conexões entre esferas distintas da vida" (THOMPSON, 2002, p.327). A justaposição da história de vida do indivíduo e a sua vivência na organização, mais especificamente nos grupos de trabalho, permitiu entender as emoções a partir da trajetória de vida dos entrevistados.

Para sustentar ainda a escolha do método, podemos citar esta assertiva de Thompson (2002, p.202):

há necessidade de maior sensibilidade histórica ao poder da emoção, como parte integrante da estrutura da vida social comum e de sua transmissão de uma geração para outra.

A coleta de material empírico, que compõe a vida pessoal dos entrevistados, foi realizada a partir de entrevista aberta, com roteiro não-estruturado, e com transcrição integral da análise do material coletado. Cada entrevista teve duração em média de uma hora e trinta

minutos. A população pesquisada foi composta de indivíduos que participam do grupo de coordenadores em uma empresa do segmento de prestação de serviços. Este grupo, formado por três coordenadores, realiza atividades em comum como grupo e cada um tem sob sua responsabilidade uma área específica na unidade de Curitiba e quatro unidades no interior do Paraná. Conforme Bion (1975), por grupo de trabalho entende-se a reunião de pessoas para a realização de uma tarefa específica, em que se consegue manter um comportamento de cooperação. No grupo, cada um dos membros contribui de acordo com suas capacidades individuais, o reconhecimento comum dos limites de cada membro, sua posição e sua função em relação às unidades e grupos maiores; distinção entre os subgrupos internos; valorização dos membros individuais por suas contribuições ao grupo; liberdade de locomoção dos membros individuais dentro do grupo e capacidade de o grupo enfrentar descontentamentos dentro de si e de ter meios de lidar com ele. Com base nessas afirmativas de Bion, a população pesquisada foi considerada como grupo, por desenvolver atividades comuns como coordenadores da instituição. A amostra foi intencional não-probabilística.

#### 5 Resultados

Partindo do pressuposto de que os estudos sobre emoções devem estar orientados em direção às vivências, porque os sentimentos devem ser descritos sob a ótica de quem os vive e, portanto, o foco principal deve ser a pessoa, orientamos esta investigação para a história dos entrevistados, por entendermos e concordarmos com a afirmativa de Ulich que:

o estudo das emoções deve estar orientado em direção à história: os sentimentos são estados ligados às pessoas que têm uma história (vinculada a outras pessoas e à sociedade) e devem entender-se levando em conta também tal história" (ULICH, 1985, p.10).

As relações passam a ter limitações, ficam restritas no momento em que não encontramos receptividade nos outros (THUMS, 1999). A seguir um breve histórico dos entrevistados e as correlações encontradas com a teoria apresentada.

QUADRO 1 - HISTÓRICO DO E1

Nome: E1		
Sexo: Feminino	Idade: 39	Cargo: Coordenadora
<p><b>Histórico</b></p> <p>E1 está há um ano na empresa. Sua formação é em Psicologia. Ocupa o cargo de coordenadora. Se vê como uma pessoa conciliadora e assume esse papel por algum tempo até que isso começa a incomodá-la. Percebe que algumas pessoas têm a imagem de que será capaz de conciliar todas as situações do grupo e isso a incomoda, além de deixá-la “desgastada”. Percebe que mantém um padrão e tem dificuldade de dizer não, como resultado de sua educação familiar. A empresa atual não é a primeira que a leva a vivenciar conflitos, mas é nesta que relata ter tido um alerta para o desgaste em excesso e o sentimento de insatisfação. Relata que identifica em si mesma características de sua mãe, como a exigência consigo mesma e uma certa obrigação de ser forte. A conduta de conciliar e ter dificuldade de dizer não, segundo E1, vem de uma educação familiar na qual, embora tenha tido muita afetividade, a exigência era muito presente e o respeito ao outro (autoridade) vinha acima de tudo, o que significava muitas vezes não expressar suas satisfações ou insatisfações. Isso foi transposto para suas relações na organização. Tem de sua mãe a imagem de uma pessoa forte, que não demonstra suas emoções nem sua fragilidades e que apesar de todas as dificuldades segue em frente.</p>		

FONTE: Schmidt (2006)

Nas entrevistas constatou-se essa necessidade de encontrar no outro repercussão das atitudes, ou seja, as relações estabelecidas envolvem uma expectativa de retorno do outro, de acordo com a atitude e o sentimento expressos no grupo por E1:

*Eu sinto esse desejo de ser a confortadora, me sinto importante por ter essa característica de ser a conciliadora, eu entro pra atuar, eu procuro buscar às vezes eu até antecipo ... aí eu me sinto bem tranquila me sinto eu mesma, porque é uma característica, é natural em mim, eu não consigo ver uma situação que daí as coisas estão ali em grandes discussões em ah todo mundo fervoroso, eu entro pra dizer vamos, às vezes não isso no meu grupo de trabalho enquanto responsável num grupo de trabalho aonde eu tenho chefias e pares de trabalho eu me vejo sempre assim, mas é uma coisa espontânea e até porque eu não me sinto bem num grupo de trabalho que tem muita essa coisa de muita briga pelo nada.*

Para que haja interações recorrentes, conforme Maturana (2002), tem que haver rejeição ou aceitação. A rejeição constitui o universo de condutas que negam o outro na convivência; a aceitação, por sua vez, constitui o espaço de condutas de reconhecimento ou aceitação do outro na convivência. Esta afirmativa do autor nos remete ao discurso de E1: *“... eu sou tida pelo grupo assim, por ter essa característica de apazi-guadora... por ser um grupo jovem que tem aquela carência de pai e mãe, então eu vejo que nesse sentido orientativo eu me dou bem...”*.

Na abordagem analítica o trabalho da emoção é visto como interno e externo, no sentido de lidar com conflitos e ambivalência, E1:

*Não eu não dizia porque daí vinha mais essa coisa do não, vamos levar na boa não precisa gritar pra resolver essa situação, que aí eu perdia muito dessa minha energia ... eu me via assim como a ... consoladora de todos os aflitos eu falei opa- é legal essa característica ... porque consigo dar um tom de orientação, mas enquanto parte de um outro grupo onde eu tinha pares de trabalho e é ... dava a impressão que eu era assim um canal, ela segura as pontas não deixa o grupo quebrar ... e aí comecei a me sentir um pouco desgastada.*

Motta e Freitas (2002) afirmam que os indivíduos podem se ligar à figura do chefe ou à representação deste, como função unificadora do grupo, capaz de estimular laços afetivos positivos entre seus membros. O líder pode ser idealizado, o que o torna precioso, perfeito. *“Eu tenho que ser perfeita para este grupo, eu não posso falar não ... dizer chega, pare eu não dou conta mais”*.

A história de vida da entrevistada mostra que, em decorrência de sua educação, existe por parte dela uma cobrança de perfeição, de fazer tudo certo, de atender às expectativas do outro, de ser forte como a mãe. Esse comportamento se faz presente na organização e pode ser constatado nos discursos apresentados.



QUADRO 2 - HISTÓRICO DO E2

Nome: E2		
Sexo: Masculino	Idade: 29	Cargo: Coordenador
<b>Histórico</b> E2 está há um ano na empresa, atua como coordenador. Sua formação é em Administração. Veio de uma empresa americana, na qual o ambiente, segundo ele, era muito pesado. A exigência era acima do limite e o clima de trabalho pesado. Relata que por ter convivido com uma chefia que era agressiva, espelhou-se nela para fazer o oposto, não gosta de ambiente pesado e por isso procura conversar com as pessoas. Expressa pouco suas emoções, ou seja, prefere manifestar emoções mais positivas por acreditar que isso contribui com o ambiente de trabalho. Do avô ouvia sempre que : “ ...é nas pessoas que você faz a diferença, é nas pessoas que você tem que utilizar as coisas boas delas .... Acha que traz isso de seu avô. Sempre quis estar entre os melhores naquilo que fazia, sempre foi independente, porque a mãe sempre trabalhou fora. Na infância sentia-se solitário, filho único, segundo ele, “sabia que tinha que me virar sozinho”. Dentro da família percebe que foi um adolescente tranquilo, sem rebeldias.		

FONTE: Schmidt (2006)

As emoções, na perspectiva de Thums (1999), são expressões de experiências, necessidades e interesses comuns em ambientes sociais que trazem referências semelhantes. E os sentimentos são aprendidos pelas experiências vividas e podem aproximar ou afastar as pessoas, são expressadas no grupo de acordo com a história do indivíduo, como constatado na entrevista de E2:

*Tive também a oportunidade de ter alguns chefes, digamos de maus tratos assim realmente bem pesadas, críticas muitas vezes um pouco agressivas então eu procuro sempre me espelhar nessas pessoas pra não fazer acho que não fazer para as pessoas o que você não gostou que tivessem feito com você e que você não gostaria de estar tratando as pessoas dessa maneira, então procuro sempre me expressar, acho que através de conversa, bate papo, tentando manter as pessoas com máximo nível de informação possível do que ta acontecendo do que vai acontecer e tentando buscar que as pessoas achem seus caminhos.*

Argyle e Martin (1991) sustentam que o afeto positivo pode contribuir para a melhoria na percepção da tarefa e Carnevale e Isen (1986) entendem que ele pode auxiliar na resolução de conflitos, E2:

*É eu procuro ter um posicionamento bem otimista em relação às coisas, procuro não demonstrar muito pessimismo, assim acho que o pessimismo acaba criando*

*um ambiente muito pessimista... então eu sempre procuro passar pro pessoal acho que uma vontade um bom humor, estar sempre predisposto a estar trabalhando, isso acho que é mais isso tentar sempre estar passando pro grupo, pros colegas, pros pares e mesmo pros subordinados acho que uma visão mais positiva das coisas... eu não gosto disso é que, muitas pessoas negativas no mesmo lugar o ambiente acaba se tornando um ambiente de trabalho pesado, assim chato e eu realmente não quero.*

As emoções, de acordo com Davel e Vergara (2001), embasam o processo de relação com o outro e é com base nas emoções que os agentes constituem-se como sujeitos. Para a compreensão das relações e da construção do indivíduo como sujeito, não se pode abstrair a dimensão emotiva da ação.

Nas pesquisas realizadas por Marlach e Leiter (1999), sobre o local de trabalho no final do século XX, os autores concluíram que um ambiente frio e hostil exige muito, tanto econômica quanto psicologicamente. “Os indivíduos frente às exigências diárias de trabalho e família sentem-se corroídos em sua energia e sentem-se emocional, física e espiritualmente exaustas. Como resultado a alegria do sucesso está mais difícil, a dedicação e compromisso com o trabalho estão diminuindo e as pessoas procuram manter-se distantes” (MARLACH; LEITER, 1999, p.13). Essa afirmativa da autora pode ser encontrada no discurso do entrevistado E2:

*Não, normalmente é cansaço, eu procuro não falar muito sobre isso, externamente minha esposa sempre pergunta ah como foi o teu dia? eu digo, ah meu dia já acabou, o dia de trabalho já acabou, eu prefiro manter as coisas aqui dentro, mas realmente acabo somatizando muita coisa disso fisicamente, digamos depois do ambiente de trabalho ... não normalmente é cansaço, é cansaço, de vez em quando um pouco de preguiça, às vezes tem que fazer alguma coisa, mexer no computador daí você já não tem mais muita, digamos força pra ligar o computador ficar olhando pro computador, já fica olhando o dia inteiro então é bem é bem digamos ... mas eu ainda me envolvo muito durante o dia, dificilmente eu saio do meu ritmo de trabalho assim pra o que é bom e o que é ruim muitas vezes você deixa de fazer algumas*

*coisas que infelizmente você teria que estar fazendo, tipo marcar uma consulta no médico, eu sei que eu fiquei, eu tava há 3 meses para marcar uma consulta no médico e durante o dia não lembrava que tinha que fazer aquilo por mais que tivesse anotado, você olhava aquilo e agora não dá pra fazer tem que terminar isso e você acaba às vezes priorizando outras coisas e deixando coisas importantes de lado.*

Alguns estudos discutem a pressão no trabalho e correlacionam o aspecto emocional, ou seja, a reação ou emoção pessoal como parte integrante da estratégia utilizada pelos trabalhadores para enfrentar os problemas laborais. Tamayo (2002, p.28) introduz o conceito de exaustão emocional como

a percepção da ocorrência por parte do indivíduo de que seus recursos físicos e emocionais são insuficientes para enfrentar as exigências do trabalho e do contexto da organização.

Salienta que como estratégia para enfrentar essas questões, os aspectos positivos são evidenciados na percepção do indivíduo para diminuir “os aspectos ameaçadores dos estressores e reprimir ou expressar as suas emoções na tentativa de aliviar o sofrimento”. Não vamos, neste momento, aprofundar este conceito, o objetivo é apenas chamar a atenção para a relação existente entre o conceito de exaustão emocional com a expressão ou repressão das emoções.

Martinet (1981, p.90) afirma que

a habilidade para expressar, comunicar emoções, é uma das forças que mantém o grupo seguindo em frente, ao contrário pode paralisar o trabalho, haver desperdício de energia com disputas de poder, ressentimentos, ciúme, medo e frustração.

Nos relatos do depoente foi possível constatar que sai do trabalho, como ele mesmo afirmou, “muito cansado”, esse cansaço parece vir de um investimento constante para que o ambiente esteja “otimista” e, portanto, cabe ao entrevistado passar essa imagem, de acordo com o que ele relatou, gerando desperdício de energia.

QUADRO 3 - HISTÓRICO DO E3

Nome: E3		
Sexo: Masculino	Idade: 42	Cargo: Coordenador
<b>Histórico</b> E3 está há sete meses na empresa, ocupa o cargo de coordenador. Sua formação é em Administração. Trabalhou em empresa multinacional. Veio do estado de Santa Catarina, onde percebe as pessoas mais abertas. Considera-se uma pessoa mais expansiva, que gosta de brincar e sentir-se mais próximo das pessoas. Ao chegar na empresa percebeu que em Curitiba as pessoas são diferentes, são mais frias, o que faz com que se sinta pouco à vontade. Informou que teve que mudar seu jeito com as pessoas, pois estas são mais reservadas e não gostam de brincadeiras. Relatou que não gosta de se sentir assim e chegou a questionar se as pessoas não gostavam dele no trabalho. As pessoas não dão liberdade, abertura. O ambiente é visto por ele como frio. Percebe o processo decisório na organização muito lento, e atribui esse fato a questões políticas. Encontra algumas dificuldades no relacionamento com a chefia.		

FONTE: Schmidt (2006)

O sujeito demonstra o valor que atribui ao outro, por meio dos sentimentos que manifesta, e, de acordo com este valor atribuído, os comportamentos são estruturados. Tais sentimentos são estimulados por relações objetivas, reais, entre as pessoas. E3:

*Me chamou de realmente vontade de dizer ... você está numa organização que você está querendo implantar um produto vendável e vem com esse discurso ridículo, esse discurso, você não tem entendido patavinas do que você está falando, ele é uma pessoa muito inteligente, tenho inveja da inteligência dele o lado político dele eu invejo, agora em relação ao mercadológico, mas não sabe nada, aqui você tem que engolir e fica quieto dizer ta bom ele é o chefe, o que você vai fazer, discutir com o cara, não, fiz isso duas vezes, ele não entendeu, então tá bom.*

Ao olhar o grupo de trabalho como arena também da manifestação das emoções de seus atores, devemos lembrar que todo sistema racional é baseado em premissas fundamentais aceitas *a priori*, aceitas porque as pessoas gostam delas, porque aceitam simplesmente a partir de suas preferências. Reações emocionais individuais “podem representar um requisito no desenvolvimento e manutenção do status de hierarquia nos grupos” (LOVAGLIA; HOUSER, 1996, p.867). Nessa relação de grupo podem surgir discussões, desacordos, que podem ou não se resolver de diferentes maneiras. Maturana (2002) reforça que não há briga quando o

desacordo é apenas lógico, mas sim quando há diferenças nas premissas fundamentais de cada um; isso gera conflitos, que por sua vez trazem consigo uma explosão emocional, porque os atores vivem seu desacordo como ameaças existenciais recíprocas, “já que um nega ao outro os fundamentos de seu pensar e a coerência racional de sua existência” (MATURANA, 2002, p.17). Essa afirmativa pode ser corroborada no discurso do entrevistado:

*O meu antigo chefe chegou e disse, ah eu já tentei e eu disse dá licença, você pode sair da minha sala que esse projeto eu estou fazendo e eles pediram para fazer, se der errado o problema é meu e aí pedi pra ele sair da sala e depois teve uma reunião geral e essa pessoa chegou e falou na frente de todo mundo na sala, e ele disse: inclusive o cara foi mal educado e pediu para mim sair da sala ... mas ficou uma situação ruim porque foi um momento, não devia ter dito o que disse, mas ele também aproveitou da oportunidade pra tentar me desmoralizar na organização ... e o meu chefe chegou e depois me chamou e, o que aconteceu? Não, eu pedi pro cara sair ... então foi uma situação extremamente delicada que eu não deveria ter agido do jeito que agi, acho que eu deveria ter sido político e tal, mas agora deixa pra lá, mas pelo meu despreparo da época foi assim que eu agi, hoje eu pensaria três vezes para pedir para a pessoa se retirar da sala, acho que tem outros artifícios para você conduzir essas coisas, nem sempre dá, olha a sensação que eu tive, é que ele queria provocar uma situação desagradável pro meu lado, que isso gerasse minha demissão, coisa do gênero, foi como eu me senti ... mas a situação gerada foi extremamente delicada, é ruim quando você é afrontado assim na frente das outras pessoas, não é nada bom.*

A emoção, segundo Machado (2003, p.19), é um aspecto que está “fortemente ligado à coesão e ao desempenho dos grupos nas empresas”. A autora apoia-se nas teorias de Le Breton (1998) para destacar que compartilhar emoções no grupo é a base da energia emocional, já que é o grupo que dá aos seus membros um senso de inclusão na medida em que valoriza cada indivíduo, e é a partir desses aspectos que as interações ocorrem. No discurso do entrevistado podemos observar evidências de que ao não se sentir à vontade para expressar seus sentimentos, o indivíduo pode não se sentir incluído no grupo, E3:

*Não adianta a gente querer falar e querer puxar assunto, querer ser mais próximo das pessoas, se elas não são, tem gente que nem te responde nem te olha no rosto, então é chato isso é ruim, olha ninguém gosta de se sentir assim, às vezes a gente pensa, será que a pessoa não gosta de mim, será que eu estou sendo chato demais ou eu não estou falando de uma maneira que agrada, sei lá, a gente não sabe, perguntar você não vai perguntar, as pessoas não te dão essa abertura.*

Por outro lado, alguns autores ressaltam que nem sempre os indivíduos manifestam suas emoções reais, ou seja, podemos encontrar contradições entre a manifestação e o sentimento real, porque os indivíduos podem “aprender” como sentir de acordo com o que a situação permite e podem usar estrategicamente a expressão de suas emoções, de acordo com o contexto organizacional (MUMBY; PUTNAN, 1992; LIU; PERREWÉ; HOCHWARTER, 2004).

*Muitas vezes fui mal interpretado, eu comecei a pôr o pé no freio, acho que agindo assim eu não vou conseguir é a simpatia das pessoas, não vou conseguir a amizade das pessoas, acho que pelo contrário, pelo menos é o que eu penso.*

Leite (1999) defende que as emoções podem ser reprimidas no decurso do processo de socialização e aprendizagem. A partir das condutas admitidas e relações sociais estabelecidas, o indivíduo aprende de certa forma a regular e disfarçar suas emoções em decorrência de certas normas de conduta. A autora afirma que “muitas vezes as emoções desordenam a conduta e se expressam de forma contraditória” (LEITE, 1999, p.90). Essa afirmativa encontra congruência no discurso do depoente E3:

*Tem disso e a gente tem que saber, distinguir isso e é difícil, não é fácil, às vezes você tem uma liberdade com o seu chefe ou com o teu par seja lá quem for, que te dá essa possibilidade de você falar realmente o que pensa o que você acha e, mas você tem que ter essa certeza, porque senão você não pode falar, não pode falar mesmo entende, muitas vezes ainda mais você conversa aqui, ainda mais, muitas vezes eles querem ouvir, eu fico quieto é o meu jeito de discordar e demonstrar, que eu não estou concordando, eu estou discordando.*

## Considerações finais

Este artigo teve como objetivo conhecer o processo emocional em um grupo de coordenadores, a partir da história de vida de cada um. Com base nos relatos de história de vida dos entrevistados, foi possível constatar que as emoções, conforme Davel e Vergara (2001), dão suporte ao processo de relacionamento interpessoal e é com base nas emoções que os agentes se estabelecem como sujeitos. Não se pode, portanto, abstrair a dimensão emocional da ação, para compreender as relações e a construção do indivíduo como sujeito. Encontramos elementos da vida das pessoas que foram transpostos para suas atitudes e expressão das emoções no grupo de trabalho, permitindo a conexão entre esferas pessoais e profissionais da vida dos indivíduos e corroborando com a perspectiva construtivista.

A percepção construtivista de que emoção e afeto são manifestações culturais da vida de um grupo, que especificam e delimitam onde e quando se pode sentir e expressar raiva, rir, chorar, pôde ser detectada nas histórias de vida relatadas e comparadas com as reações emocionais apresentadas na organização. Tomando como base a história de vida dos entrevistados, percebemos que algumas emoções aprendidas na família são levadas para a organização, muito embora as emoções positivas pareçam ser mais incentivadas e aceitas no cenário organizacional e as emoções negativas tendam a ser suprimidas ou reprimidas. Existe uma visão de que emoções positivas melhoram o ambiente de trabalho; esse pensamento foi constatado nos depoimentos dos indivíduos entrevistados. Outro aspecto observado foi a necessidade de o indivíduo substituir ou reprimir

algumas emoções no ambiente de trabalho, à medida em que o grupo reage de forma não esperada (negativa, de não aceitação).

Na figura 1, procuramos demonstrar como o processo emocional ocorre e, nos depoimentos colhidos para este artigo pudemos constatar que os indivíduos tendem a replicar em seus relacionamentos dentro da organização aquilo que aprenderam no grupo de referência (família); contudo, ao se deparar com reações negativas, podem reprimir ou disfarçar suas emoções. Ao afirmar que mediante o *feedback* recebido, ou seja, ao ouvir coisas boas e coisas ruins, fez repensar, reavaliar atitudes e alterar seu comportamento, o entrevistado corrobora com o que foi demonstrado na figura 1, de que o indivíduo ao receber retorno do grupo pode alterar seu comportamento, e com a teoria de que é no contato com o outro que se reconhece como sujeito.

Este artigo pode contribuir para ampliar as discussões sobre o impacto da trajetória de vida dos indivíduos no processo emocional e a correlação com o cenário organizacional, mais especificamente grupos de trabalho, nos quais o indivíduo interage para a realização de suas tarefas. Compreender esse processo e considerá-lo pode ser primordial para entender os grupos e as relações estabelecidas entre seus integrantes.

Apesar de algumas evidências da correlação entre as teorias abordadas e a história de vida dos sujeitos investigados, sugerimos, em artigos futuros, aprofundar a investigação com uma amostra maior de grupos nas organizações, além de verificar os sentimentos que são mais expressos, e buscar clarificar as emoções, pois constatamos neste artigo que os indivíduos têm dificuldade para definir o que sentem.

- Recebido em: 11/11/2007
- Aprovado em: 19/03/2009

## Referências

- ARGYLE, M.; MARTIN, M. The psychological causes of happiness. In: STACK, F.; ARGYLE, M.; SCHWARZ, N. (Ed.). **Subjective well-being**. Oxford: Pergamon, 1991.
- ANTONACOPOULOU, E.; GABRIEL, Y. Emotion, learning and organizational change: towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. **Journal of Organizational Change Management**. West Yorkshire - Bradford, UK, v.14, n.5, p.435-451, 2001.
- ARENDRT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.
- ARISTÓTELES. **A ética de Nicômano**. São Paulo: Atena, 1960.
- BION, W. **Experiences in groups**. London: Tavistok, 1975.
- CARNEVALE, P.; ISEN, A. The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Los Angeles, Calif., n.37, p.1-13, 1986.
- CAVAZOTTE, F.; HUMPHREY, R.; SLEETH, R. Competências e processos intra-grupais: o papel de habilidade para expressar emoções e da empatia para a cooperação em grupos de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 28., 2004, Curitiba (PR). **Anais...** Curitiba, 2004. 1 CD-ROM.
- DAMÁSIO, A. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Schwartz, 1996.
- DARWIN, C. **A expressão das emoções no homem e nos animais**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DEL NERO, H. **O sítio da mente: pensamento, emoção e vontade no cérebro humano**. São Paulo: Collegium Cognitio, 1997.
- EKMAN, P. Basic emotions. In: DALGLEISH, T.; POWER, M. (Orgs.). **Handbook of cognition and emotion**. Sussex, U.K: J. Wiley, 1999. p.45-60.
- FINEMAN, S. Emotional arenas revisited. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Emotion in organizations**. London: Sage Publications, 2000.
- \_\_\_\_\_. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, S.; HARDY, C. NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. p.157-189.
- FURTH, H. **Conhecimento como desejo: um ensaio sobre Freud e Piaget**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GABRIEL, Y. Psychoanalytic contributions to the study of the emotional life of organizations. **Administration & Society**, London, v.30, n.3, p.291-314, July 1998.
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- GODOI, K. **Categorias da motivação na aprendizagem**. 2001. 408p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- GONDIM, S.; SIQUEIRA, M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.207-236.
- GURMENDEZ, C. **Teoria de los sentimientos**. 2.ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.
- HELLER, A. **Teoria de los sentimientos**. 2.ed. Barcelona: Fontamara, 1982.
- JAMES, W. What is an emotion? **Mind**, Oxford, v.9, n.34, p.188-205, 1884.
- LE BRETON, D. **Les passions ordinaires: antropologie des émotions**. Paris: A. Colin, 1998.
- LEITE, I. **Emoções, sentimentos e afetos: uma reflexão sócio-histórica**. Araraquara: JM Editora, 1999.
- LIU, Y.; PERREWÉ, P.; HOCHWARTER, W. Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Flint, MI, v.10, n.4, Spring 2004.
- LOVAGLIA, M.; HOUSER, J. Emotional reactions and status in groups. **American Sociological Review**, Columbus, OH, v.61, n.5, p.867-883, Oct. 1996.

- MACHADO, H. A abordagem das emoções no âmbito das organizações. **Revista Alcance**, Florianópolis, v.9, n.1, p.11-35, jan./abr. 2003.
- MARLACH, C.; LEITER, M. **Trabalho, fonte de prazer ou de desgaste**: guia para vencer o estresse na empresa. Campinas: Papirus, 1999.
- MARTINET, M. **Teoria das emoções**. Lisboa: Moraes, 1981.
- MATURANA, H. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: UFMG, 2002.
- MOSQUERA, J. **Vida adulta**: personalidade e desenvolvimento. Porto Alegre: Sulina, 1978.
- MOTTA, F.; FREITAS, M. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- MUMBY, D.; PUTNAN, L. The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality. **The Academy of Management Review**, Ada, Ohio, v.17, n.3, p.465-486, July 1992.
- PAPEZ, J. Cerebral mechanisms. **Research publication**, v.89, p.145-159, 1939.
- PENNA, A. **Introdução à motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Imago, 2001.
- PEREIRA, P. **Amor e conhecimento**: reflexões em torno da razão pedagógica. Porto: Porto Editora, 2000.
- PIAGET, J. **Problemas de epistemologia genética**. São Paulo: Abril Cultural, 1983 (Os Pensadores).
- ROULEAU, L. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p.217-240.
- SCHACHTER, S. The interaction of cognitive and physiological determinants of emotional state. In: Berkowitz, L. **Advances in Experimental Social Psychology**, New York, v.1, p.49-80, 1964.
- SCHMIDT, M. **Emoções no grupo de trabalho**: um estudo de história oral. 2006. 305 p. Dissertação (Mestrado Acadêmico de Administração) – Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Biguaçu, 2006.
- TAMAYO, A. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, n.2, p.26-37, abr./jun. 2002.
- THOMPSON, P. **A voz do passado**: história oral. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.
- THUMS, J. **Educação dos sentimentos**. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- ULICH, D. **El sentimiento**: introducción a la psicología de la emoción. Barcelona: Herder, 1985.