

MUDANÇA E GESTÃO EMOCIONAL

2003

Dissertação para obtenção do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela
Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão

Marina Ventura

Licenciada em Psicologia pela Universidade do Porto e Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Minho. Certificada em Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test - MSCEIT (pela Evidence Based Psychology), Herrmann Brain Dominance Instrument – HBDI (pela Herrman International Europe) e Coaching Executivo (pela Escola Europeia de Coaching).

Contacto:

ventura.marina@gmail.com

RESUMO

Com este trabalho pretende-se aceder algumas das percepções quer, dos colaboradores quer, das suas chefias intermédias, sobre o papel das emoções no dia a dia num contexto organizacional em constante mudança. Depois da revisão dos conceitos associados à gestão emocional em contextos organizacionais, procedeu-se à realização de entrevistas semi-estruturadas numa organização, aqui denominada de Electronics, do sector das telecomunicações. Os dados obtidos foram analisados de acordo com a *grounded analysis*. Como principais conclusões surge a importância das emoções para o bem estar e bom desempenho dos colaboradores, assim como forma de diminuir o *turnover* e a resistência á mudança. A catarse e o contágio emocional são pontos fundamentais a ter-se em linha de conta ao avaliar as relações profissionais. Apresenta-se por fim um esquema teórico onde se resumem estas inter-ligações. No entanto, não é possível generalizar estes resultados, uma vez que estes se referem a uma única organização e carecem de confronto com outras fontes de recolha de dados para serem validados. Estudos futuros deverão reproduzir o estudo para aferir da possibilidade de generalização dos resultados, por um lado e, investigar se com



diferentes tipos de gestão usados pelos gestores intermédios se obtêm diferentes padrões de gestão emocional.

Palavras-chave: Mudança, gestão emocional, emoções, relações profissionais

Introdução

Existe sempre um motivo para as nossas escolhas, que pode ser mais ou menos claro para nós próprios e para os outros. Quando escolhi fazer o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, tinha um plano por trás dessa opção. No ano em que me inscrevi tinham sido lançados alguns livros sobre Inteligência Emocional. Apesar de ter achado o conceito interessante, senti que precisava de o estudar de uma forma mais aprofundada. Nem sempre me considero uma pessoa suficientemente auto-motivada para me dedicar a um estudo *per si*. Foi neste contexto que comecei a considerar a possibilidade de ingressar num curso de Mestrado que me permitisse, posteriormente, dedicar ao estudo das emoções, através da realização da dissertação. O objectivo era alargar os meus conhecimentos sobre as emoções e, o caminho foi este trabalho que a seguir apresento. O balanço final é bastante positivo e penso ter conseguido atingir o meu objectivo inicial. Contudo, fiquei com a nítida sensação de que haverá muito mais para fazer e que gostaria de me dedicar ao estudo mais aprofundado desta temática.

Quando procurei bibliografia sobre o assunto, percebi que iria ter algumas dificuldades. Depois de ter parado um ano e ter recomeçado o trabalho, compreendi que, entre 1999 e 2001, tinham sido realizados e publicados imensos estudos. Este foi um dos factores positivos da minha paragem na viagem de construção da investigação. Outro dos factores foi a maturidade que adquiri com o processo laboral desses anos e que proporcionou a possibilidade de olhar de maneira diferente para os fenómenos organizacionais. Neste momento, encontra-se um vasto leque de ofertas de literatura sobre este assunto, mas ressalva-se a necessidade de ter um olhar crítico sobre o que se lê.

A relevância deste estudo prende-se essencialmente com uma preocupação em estudar as emoções no contexto organizacional Português, uma vez que uma grande parte dos estudos encontrados, foi realizado fora de Portugal. Apesar das emoções terem uma base cerebral e neurológica que as suportam (Damásio, 1994) e de poderem ser consideradas comuns à espécie na sua base, parece que poderiam ter igualmente

influências sociais e culturais (Ekman, 1991, 1993). Por outro lado, uma grande parte das investigações referiam que o tópico em questão estava ainda pouco explorado e carecia de mais evidências empíricas para se poder fazer a transferência para outras realidades.

O trabalho divide-se em duas partes.

A primeira parte liga-se com a vivência que me acompanhou ao longo de um ano: visitar bibliotecas, consultar *sites* na Internet sobre autores, contactar autores. Depois, foi a trajectória de ler, reler artigos e perceber qual o interesse das informações para o trabalho em questão.

No primeiro capítulo, procurei apresentar uma síntese do conceito de inteligência emocional, num sentido psicológico do conceito. Considerei importante começar este trajecto por um aspecto generalista do conceito, para que percebesse a base do mesmo e pudesse ter um papel mais crítico. Neste contexto, surge o segundo capítulo, *Um olhar com emoção sobre as organizações*, que pretende apresentar uma súpula de vários estudos conduzidos sobre o papel das emoções em contexto organizacional. Aqui, tentei essencialmente apresentar os resultados de inúmeras investigações com objectos de estudo diferenciados, mas sempre em contexto organizacional. No terceiro capítulo, *Ventos de mudança nas organizações*, abordei uma área igualmente genérica, mas que sentia necessidade de compreender, uma vez que iria fazer parte do meu objecto de estudo: mudanças organizacionais. É um capítulo que visa essencialmente abordar alguns conceitos de uma forma muito sucinta, para que facilite, posteriormente a integração dos conceitos apresentados no capítulo seguinte. Neste último capítulo *As emoções das mudanças*, da primeira parte, agrupei, finalmente, os conceitos que tinham sido abordados ao longo dos capítulos anteriores.

Na segunda parte deste trabalho apresenta-se o estudo de campo propriamente dito. No capítulo cinco, Método apresentei algumas questões metodológicas que foram tidas em conta ao desenhar a investigação. Depois de todos os capítulos apresentados e como culminar deste trabalho, apresento a discussão dos resultados no capítulo 6.

Não gostaria de terminar sem antes poder dedicar ou agradecer àqueles que passaram quase três anos a ouvirem dizer “Não posso... tenho de estudar!” ou “Gostava, mas tenho de terminar o mestrado”, aos outros, que me foram ajudando quando me viam atrapalhada com o trabalho. É neste momento que faço uma retrospectiva do que foram estes últimos anos e reparo que tenho de me esforçar por reconstruir toda esta viagem... porque, de uma forma em geral, todas as pessoas me deram algum tipo de Apoio Emocional! No entanto, algumas pessoas merecem um reconhecimento pessoal pelo constante apoio e força que me foram dando:

Ao Doutor Miguel Pina Cunha, por ter acreditado que eu ia levar a cabo a árdua tarefa de concretizar este projecto, mesmo depois de eu me ter afastado bastante tempo; pela capacidade de apresentar as coisas de uma maneira simples e pela capacidade de promover a minha autonomia no processo de trabalho.

À instituição que me acolheu para a realização da investigação, pela total disponibilidade, abertura, transparência e simpatia de todos os colaboradores com quem interagi.

Ao Dr. João Pedro Silva e ao Dr. Rui Paiva, por terem surgido num momento crucial da investigação.

À Escola Superior de Biotecnologia, na pessoa do Professor Doutor Xavier Malcata, pela manifestação de confiança ao permitir que eu organizasse o meu trabalho na instituição de forma a poder levar a cabo esta investigação.

À Margarida, pela amizade demonstrada ao longo destes anos, pela compreensão dos meus “maus humores”, pela ajuda nas pesquisas na *Internet* dos autores que eu procurava e que, por vezes, não eram fáceis de encontrar...

Ao Paulo, por estar sempre pronto a desafiar e a motivar, para que eu não desistisse desta tarefa.

Ao Adriano, pela constante disponibilidade para me ajudar em todas as tarefas aparentemente “menores”, mas extremamente importantes e por me fazer rir quando só me apetecia chorar.

Ao Victor, ao Alexandre, ao Bruno e ao Helder por todas as conversas sobre “fazer investigação” e boas práticas metodológicas. E ainda, pela amizade naquelas noites longas sem sono...

Ao Pires, por ter confiado sempre na minha capacidade para concretizar os meus sonhos e me ter desafiado a integrar no programa de mestrado.

À Sofia, por ter lido e relido toda a dissertação e me ter ajudado a melhorar o Português de uma forma incansável. Agradeço-lhe por ainda existirem pessoas interessadas e pouco interesseiras.

No entanto, e porque já é um lugar comum “os últimos são os primeiros”, gostaria de reconhecer aos meus pais e irmãos o terem sempre, sem excepção, acreditado e feito com que eu acreditasse que ia ser capaz de realizar tudo o que decidisse fazer, por me terem feito acreditar que era especial, por terem exigido que eu fizesse sempre mais e melhor. Agradeço-lhes o terem percebido que era importante o tempo que eu lhes “tirava” para me dedicar a esta tarefa e porque sempre que me sentia “sozinha” bastava ir a “casa”... À minha família devo o entusiasmo e a crença que tenho na minha capacidade para atingir objectivos.

Ao Yann Tiersen, que com a sua música, me acompanhou e me proporcionou momentos de paixão e de plenitude a escrever inúmeros excertos deste texto.

Capítulo 1

A Inteligência Emocional – Revisão de conceitos

1.1. Afecto e Cognição

O vocabulário das emoções por vezes não é claro, porque se pode utilizar um termo com significados diferentes ou, por existirem emoções para as quais não existem os termos certos. É importante realizar estudos nesta área, na medida em que a linguagem é necessária para comunicar sobre os sentimentos (Storm & Storm, 1987). Os estudos sobre esta área foram realizados na língua inglesa, pelo que nem sempre se encontra correspondência de significados ou termos com a língua portuguesa. Compreender, analisar e usar a informação emocional é importante, dado que permite conhecer as relações entre as várias emoções, bem como atribuir-lhes nomes e classes (Salovey et al., 2000). Uma das formas pelas quais se pode expressar e avaliar as emoções é através da linguagem, uma vez que fazer uma aprendizagem sobre as emoções também depende da capacidade de falar claramente sobre elas (Salovey & Mayer, 1990). Diria mesmo que a linguagem é uma via essencial para o estudo das emoções, porque é através dela que as pessoas relatam as suas experiências emocionais. Não se pode separar a linguagem da expressão emocional porque é essencialmente através da primeira, que a segunda ganha uma vida própria, saindo do interior do indivíduo para o contacto com a realidade social e exterior.

Afecto e cognição desde há muito tempo que são dimensões que têm atraído pessoas ligadas à filosofia, à psicologia, à medicina e à biologia. A sua distinção e interligação

têm sido amplamente estudadas. A distinção entre afecto e cognição assenta na forma diferencial como se definem estes conceitos, não existindo clareza nos critérios em que assentam, podendo ser prematura qualquer afirmação de independência ou dependência de um sistema afectivo e cognitivo (Garcia-Marques, 2001). As investigações de Damásio (1994) tiveram repercussões importantes no conhecimento neurológico da função das emoções e na identificação de zonas cerebrais fundamentais em todo este processo, assim como na percepção da interdependência entre emoção e razão. No *Erro de Descartes* percebe-se que estas dimensões estão interligadas e que separá-las é não perceber os comportamentos, atitudes, aprendizagens e decisões.

Simultaneamente surgem as confusões entre sentimentos, estados de espírito e emoções. O termo sentimento refere-se a uma experiência subjectiva, variável em termos de intensidade e com mais ou menos sintomatologia fisiológica (Garcia-Marques, 2001). O sentimento tanto pode ser afectivo, como cognitivo. Será afectivo quando tem uma valência positiva ou negativa (Clore, 1992). Os sentimentos afectivos dividem-se em duas categorias: os estados de espírito e as emoções, cuja distinção assenta em critérios como persistência, intensidade, focagem e grau de clareza da sua origem (Schwarz, 2002). O constructo emoção é normalmente diferenciado do estado de espírito, uma vez que, enquanto o primeiro envolve alguém ou algum objecto, o segundo não se foca particularmente em nada, sendo menos intenso e não necessitando de estímulo contextual (Taylor, 1991; Weiss & Cropanzano, 1996). As emoções são induzidas sob objectos específicos, mais curtas e mais intensas, enquanto que os estados de espírito têm uma intensidade menor, mais difusa e sem um objecto directo (Huy, 2002; Salovey & Mayer, 1990). Os acontecimentos negativos tendem a ser mais determinantes nos estados de espírito do que os acontecimentos positivos (Taylor, 1991). As emoções aparecem habitualmente como a resposta a uma situação, quer interna, quer externa ao indivíduo, e que terá para ele uma valência positiva ou negativa (Salovey & Mayer, 1990; Mayer et al., 2000). Ao contrário dos estados de espírito, em que isto não sucede, as emoções apresentam padrões de reacções específicos do sistema muscular, do sistema nervoso central e do sistema endócrino (Garcia-Marques, 2001). As emoções têm, pelo menos, duas funções, de acordo com a teoria de Darwin, que são a de promoção de um comportamento adaptativo e a de melhoria do sistema de comunicação entre a espécie, aumentando a capacidade de sobrevivência (Salovey et al., 2000). Uma emoção despoletada por uma situação tem, posteriormente, um impacto indirecto na

alteração do estado de espírito, à medida que se torna mais distante e difusa (Ekman, 1993; 1994). Os estados de espírito são o colorido do dia a dia e as emoções dão os tons essenciais que se vão usando.

Ekman (1994) realça o facto de pessoas de diferentes culturas reconhecerem as mesmas emoções através da visualização de faces. Esta ideia traz alguns dados para o estudo das emoções, salientando a existência de uma aprendizagem neurológica “gravada” no ser humano. Um outro dado interessante tem que ver com o facto de, quando as pessoas são instruídas para alterarem a expressão facial de acordo com determinadas emoções, existirem alterações no sistema nervoso autónomo (Ekman, 1994; Mayer et al., 1990). Estas duas questões salientam o fenómeno neurológico associado à vivência das emoções.

Partindo do conceito de emoção anteriormente apresentado foram realizados vários estudos para definirem categorias de emoções. Um desses estudos foi feito por Shaver et al. (1987) pretendeu agrupar as várias emoções existentes em protótipos tipo que seriam comuns ao léxico da maioria das pessoas. Deste surgiram cinco protótipos tipo que se referem a categorias emocionais. Discursos relacionados com o medo, perigo, ameaça, rejeição e perda foram agrupados na categoria “Medo”; Os que se relacionavam com o luto de uma perda, impotência perante uma situação que já aconteceu foram agrupados na categoria “Tristeza”; Os que se enquadram em discursos de não concretização das expectativas, interferências nos planos pessoais, frustração e interrupção involuntária dos projectos foram agrupados na categoria “Raiva”; Aqueles que se referiam a situações agradáveis e sucessos foram agrupados na categoria “Alegria”; E por último os discursos que se referiam a situações em que existe um objecto de amor foram incluídos na categoria “Amor”.

Lazarus (1991) definiu quatro categorias de emoções aparentemente mais abrangentes. Separou as emoções resultantes de ofensas, perdas e ameaças, que incluem a zanga, ansiedade, medo, culpa, vergonha, tristeza, inveja, ciúme e desgosto, das resultantes de benefícios, que incluem a felicidade, alegria, orgulho, gratitude e amor. E criou duas categorias diferentes das apresentadas por outros autores, nomeadamente as emoções “borderline”, que incluem a esperança, contentamento, compaixão e emoções estéticas

e, as “não emoções”, referentes a avaliações emocionais, e que incluem o luto, depressão e confiança, determinação, expansão e mudança, frustração e desapontamento, tensão, curiosidade, antecipação e surpresa, entre outras.

Existem emoções primárias que são resultado da evolução biológica e que não são sinónimo de menor ou maior inteligência. São aquelas que são comuns à espécie e que são isentas de construção cognitiva. Existem outras, as secundárias que já têm na sua génese níveis cognitivos. No entanto, tanto a construção cognitiva e regulação das emoções, como as crenças sobre as emoções, podem ser mais ou menos adaptativas (Mayer & Salovey, 1995). As emoções secundárias são tão mais adaptativas quanto permitem que os indivíduos se relacionem consigo e com os outros de forma positiva. Parece existir interdependência entre determinadas zonas cerebrais, que poderá contribuir para a conceptualização de padrões emocionais e motivacionais (Mayer & Salovey, 1993; Bechara et al., 2002; LeDoux, 1993; Davidson et al., 2000).

A relação que o indivíduo tem com os estados de espírito que sente varia de acordo com a sua personalidade. Mayer e Stevens (1994) classificaram três tipos de personalidades de acordo com a forma como se reage perante os estados de espírito. Surgem, então, as pessoas influenciadas pelos estados de espírito que deixam os seus pensamentos e acções serem afectados; As pessoas auto-reguladas, que têm uma tendência para se auto-controlarem em geral, controlando os estados espírito em particular, podem, assim, afastar os estados de espírito negativos e manter os bons; E por último, as pessoas emocionalmente abertas ou inteligentes, que se caracterizam por terem capacidade para conhecerem claramente as suas emoções e lidarem com as mesmas, apresentam autoconfiança e optimismo, mesmo perante as situações negativas.

1.2. Influência das emoções

Os artigos publicados quanto às influências que as emoções têm a vários níveis individuais apresentam aparentemente resultados contraditórios. De acordo com George & Brief (1996) que referem que as emoções positivas tanto podem inibir o desempenho em algumas funções, como melhorar noutras. E por outro lado, outros referem que nem sempre as emoções negativas são prejudiciais (Staw et al., 1994).

A experimentação, interpretação de determinadas emoções e a sua regulação podem causar problemas no desempenho (Lam & Kirby, 2002). Se as situações são positivas é adaptativo aceder às estruturas já existentes, simplificando desta forma o processamento da informação para resolver o problema, mas se a situação é problemática, será mais conveniente conceder uma maior atenção à resolução da mesma (Bless et al., 1996). O facto de as emoções influenciarem a confiança nas estruturas do conhecimento geral é um princípio importante na conceptualização do impacto das emoções nas estratégias de processamento da informação (Bless et al., 1996; Lam & Kirby, 2002; Salovey et al., 2000). Estados de espírito negativos poderão influenciar positivamente a percepção, no sentido de a tornar mais exacta e realista, enquanto que, estados de espírito positivo podem tornar a percepção irrealista (Alloy & Abramson, 1979). As pessoas com estado de espírito negativo apresentam uma menor satisfação com o trabalho e apresentam mais comportamentos de abandono das organizações (George & Brief, 1996). Enquanto a alegria favorece actividades abstractas e de inferências, acedendo a informações globais, a tristeza favorece actividades em que é necessário conservar informação (Bless & Fiedler, 1995; Salovey et al., 1993).

Os estados de espírito influenciam a actividade cognitiva, uma vez que, quando os indivíduos estão sob estados positivos, utilizam processos de análise mais heurísticos e intuitivos e, quando estão sob estados negativos, precisam de recolher mais informações e utilizam processos mais sistemáticos para resolverem os problemas (Taylor, 1991). Quando as pessoas se sentem bem emocionalmente são, normalmente, mais criativas, levando a que sejam mais flexíveis na utilização da atenção e da memória, assim como na criação de mais alternativas (Salovey & Mayer, 1990). Salovey e Mayer (1990) e Mayer e Salovey (1993) defendem que o equilíbrio emocional, produz uma variação de pensamentos e isso permite criar planos futuros. As emoções positivas melhoram a memória, permitem processar e focar um número maior de necessidades individuais e podem ser usadas para motivar e apoiar tarefas intelectuais difíceis. Os estados de espíritos positivos servem igualmente para motivar para a persistência em tarefas de mudança (Salovey & Mayer, 1990).

As atribuições causais funcionam como teorias explicativas para os acontecimentos. As pessoas pensam em mais atribuições causais quando se trata de acontecimentos negativos do que positivos, aparentemente como estratégia de *coping* (Taylor, 1991). As pessoas ao pensarem sobre os acontecimentos, as experiências afectivas tornam-se menos intensas e assim, a atribuição de causas diminui a experiência emocional negativa. Estes acontecimentos dependem mais dos estados emocionais internos que são despoletados do que com os acontecimentos em si (Salovey & Mayer, 1990). Parece-me contudo, que os acontecimentos têm mais valor pelas emoções a que dão origem do que pelas situações reais. Isto é importante, porque duas pessoas diferentes perante o mesmo acontecimento podem sentir emoções diferentes e a leitura da realidade é feita de acordo com o colorido emocional de cada uma delas.

1.3. Multiplicidade de Inteligências

A inteligência geral é a capacidade para adquirir conhecimentos e usá-los em situações novas (Lam & Kirby, 2002). É caracterizada como um comportamento que confronta e reconhece a mudança quando esta ocorre. O que é considerado adaptativo para um sujeito, pode não o ser para outro (Sternberg & Salter, 1982). Por um lado, o fraco desempenho nos testes de inteligência pode demonstrar não só, um pobre processamento da informação, como também, reflectir ansiedade, baixa motivação, falta de atenção (Sternberg, 1997). É difícil avaliar a inteligência geral em si mesma, porque pode depender de outras estruturas nomeadamente as emocionais.

A inteligência é composta pelas habilidades necessárias para a adaptação, construção e selecção do contexto envolvente (Sternberg, 1997). É pró-activa face ao ambiente, podendo alargar a conceptualização da inteligência na aprendizagem ao longo da vida. Assim, pode ser compreendida através três tipos de competências, nomeadamente a “académica” para analisar, a “criadora” para sintetizar e resolver novos problemas e a “prática” para utilizar o conhecimento do dia-a-dia (Sternberg & Wagner, 1993). A inteligência prática não é formalmente ensinada, mas construída a partir do que é aprendido com as experiências (Sternberg & Wagner, 1993).

Num estudo realizado por Sternberg et al. (1981), em que se pedia a várias pessoas para classificarem o que era para elas uma pessoa inteligente, salientaram-se atributos essencialmente sociais, tais como aceitar os outros como são, admitir erros e mostrar interesse pelo mundo em geral. Este aspecto é interessante na medida em que parece que as pessoas estão atentas a características que vão para além da inteligência formal, salientando a sua atenção para aspectos mais relacionais e emocionais.

Gardner (1998) apresentou um modelo de 7 inteligências, em que apresentou, entre as outras mais tradicionais novas inteligências, nomeadamente, a inteligência intra pessoal e a inteligência interpessoal. Enquanto a inteligência intra pessoal diz respeito à relação do indivíduo consigo mesmo, a inteligência interpessoal diz respeito à relação do indivíduo com os outros. Esta definição destas duas inteligências poderá ter servido de base à criação do que é actualmente denominado por inteligência emocional.

Existem algumas opiniões contraditórias quanto à separação entre inteligência emocional e social. A inteligência social tem duas componentes: estar consciente das necessidades dos outros e responder ou adaptar-se a diferentes situações sociais (Mayer & Salovey, 1993). Apesar das emoções aparecerem em contextos sociais, é necessário diferenciar a inteligência emocional da inteligência social (Davies et al., 1998). A inteligência emocional é um constructo mais lato do que a inteligência social, na medida em que inclui não só as emoções em situações sociais, como também em situações internas e pessoais (Mayer et al., 2000a).

1.4. Inteligência Emocional

Apesar de se dar muito ênfase ao conceito de inteligência emocional, poucos têm sido aqueles que se dedicaram a investigá-lo empiricamente (Ciarrochi et al., 2000). No entanto, tem apresentado implicações importantes, assumindo papéis relevantes na gestão e atraídos vários investigadores (Ashkanasy & Daus, 2002). Actualmente, a inteligência emocional continua a carecer de uma definição clara e não se encontra um consenso em relação aos limites do que se deve incluir ou não neste constructo (Davies et al., 1998). Para alguns, a inteligência emocional é constituída por competências

específicas das emoções, tais como a percepção, a identificação, o entendimento e a gestão das emoções (Mayer & Salovey, 1995), enquanto outros sugerem que este conceito seja mais lato e inclua competências para uma interacção eficaz, tais como empatia, gestão do tempo, tomada de decisão e trabalho em equipa (Bar-on, 2002; Cooper & Sawaf, 1997).

O modelo de inteligência emocional proposto por Mayer & Salovey (1995) é incorporado nos modelos de competências e representa a capacidade para perceber, avaliar e expressar as emoções de uma forma exacta e adaptada, para perceber emoções e conhecimento emocional, para aceder e/ ou gerar sentimentos quando estes facilitam actividades cognitivas e comportamentos adaptativos e para regular as emoções em si e nos outros. Assim, a inteligência emocional divide-se em quatro ramos, nomeadamente: a) percepção e expressão emocional, que envolve o reconhecimento e entrada da informação verbal e não verbal no sistema emocional; b) facilitação emocional dos pensamentos, que se refere ao uso das emoções como uma parte do processo cognitivo, por exemplo na criatividade e na resolução de problemas; c) entendimento emocional, que envolve o processamento cognitivo das emoções, isto é, *insight* e capacidade de perceber as suas emoções e as dos outros; d) gerir emoções, que se baseia na regulação das emoções em si e nos outros (Salovey et al., 2002; Mayer e Salovey, 1995). Resumindo, o factor geral da inteligência emocional é a combinação de três factores: a) competências de percepção, que incluem reconhecerem as emoções nas faces, na música, no *design* e nas narrativas; b) perceber emoções, que inclui sinestesia, sentir polarizações; c) gerir emoções, que inclui gerir os outros e a si próprio (Mayer et al., 2000a). De entre os factores apresentados acima, apenas a percepção emocional pode ser considerada uma competência da inteligência, na medida em que existe uma solução correcta para uma determinada tarefa proposta, correlação positiva entre as medidas e é passível de ser desenvolvida ao longo da vida (Davies et al., 1998). Os outros factores referidos carecem de instrumentos com validade psicométrica.

Paralelamente Kobe et al. (2001) referem dois tipos de características presentes na inteligência emocional, nomeadamente as nucleares e as de “ordem mais elevada”. As nucleares consistem em características específicas individuais (autoconhecimento; manter o controlo, perceber os outros; comunicar com flexibilidade), e as outras dizem

respeito a outro tipo de características (ser responsável; gerar possibilidades; desenvolver uma visão; ser corajoso e solucionar provocações).

É difícil medir a inteligência emocional a partir das medidas de auto descrição que existem (Fineman, 2004), uma vez que os resultados podem confundir-se com traços de personalidade e apresentam baixa validade psicométrica (Davies et al., 1998). Segundo estes autores deveriam construir-se medidas que avaliassem esta dimensão isoladamente de outras para que se perceba se ela é ou não independente. A inteligência emocional pode ser medida através da resolução de problemas propostos, como, por exemplo, identificar as emoções numa história ou numa pintura, avaliando-se depois as respostas dadas, através de um critério de exactidão (Mayer et al., 1990; Mayer & Geher, 1996). As medidas de inteligência emocional poderão ser usadas para identificar as áreas em que determinada pessoa é menos competente e os indivíduos poderão ser treinados ou receber orientação específica para melhorarem a esses níveis (Schutte et al., 1998). As investigações em volta do conceito de inteligência emocional sugerem que existem diferenças individuais a nível emocional (Salovey et al., 1993) e, que um quociente de inteligência geral elevado contribui substancialmente para o bem-estar intelectual e emocional (Salovey et al., 2000).

As medidas de competências de inteligência emocional podem ainda distinguir quem melhor discrimina as suas próprias emoções, parecendo identificar optimamente quem tem maior probabilidade de ser bem sucedido numa carreira relacionada com o cuidado humano, na medida em que terá de fazer uso da empatia e capacidade de escuta (Mayer et al., 2000). As pessoas emocionalmente inteligentes tornam-se mais agradáveis para si e para todos os que as rodeiam, o que poderá resultar num elevado nível de satisfação com a vida para todos os envolvidos (Mayer et al., 1990). As que apresentam um elevado índice de inteligência emocional tendem a recordar mais memórias positivas, quer em situações alegres, quer em situações tristes (Ciarrochi et al., 2000). Quando os indivíduos usam competências da inteligência emocional têm uma maior possibilidade não só de resolverem os problemas mais adaptativamente, assim como de serem mais criativos e flexíveis e de criarem alternativas (Salovey & Mayer, 1990). A inteligência emocional tem igualmente um papel importante na saúde mental das pessoas, uma vez que, com estas competências, lidam melhor com todo o tipo de sentimentos, mesmo os

mais negativos, na medida em que sabem que estes são necessários para alcançarem os seus objectivos e para o seu desenvolvimento (Salovey & Mayer, 1990). Uma elevada inteligência emocional não implica que as pessoas sintam menos emoções negativas quando estão em condições negativas, mas sim que tendem a repará-las com mais facilidade do que as que têm uma inteligência emocional baixa (Ciarrochi et al., 2000). Parece que as pessoas com um baixo quociente de inteligência geral tentam, mas não conseguem gerir as suas emoções o que leva a supor que a inteligência geral poderá ser importante para compreender os processos emocionais (Ciarrochi et al., 2000).

Uma regulação eficaz pressupõe que as emoções que causam dor possam ser adaptativas e até necessárias, uma vez que podem conduzir a novos estados (Salovey & Meyer, 1990). A diferença entre construção e regulação das emoções consiste no facto de a primeira dizer respeito à formação e modificação da emoção, antes desta ser completamente sentida, e de a segunda envolver a actividade de modificar a emoção, depois de ter sido sentida (Mayer & Salovey, 1995). A construção e regulação das emoções podem ser analisadas de acordo com três categorias apoiadas no nível de consciência (Mayer & Salovey, 1995): a) inconsciente, em que as emoções são essencialmente adaptativas e automáticas; b) baixo nível de consciência, em que as emoções do sistema descrito anteriormente são influenciadas pelas aprendizagens sociais e culturais, podendo as auto-instruções pontuais mudá-las; c) nível elevado de consciência, em que a construção das emoções é consciente e intencional. A regulação das emoções é um constructo da inteligência emocional, na medida em que permite conduzir a um estado de espírito mais adaptativo e reforçado (Salovey & Mayer, 1990; Salovey et al., 1993). As pessoas que não aprendem a regular as suas próprias emoções podem tornar-se escravos delas e, quem não percebe os sentimentos dos outros, pode ser visto como egoísta e frio, podendo ser ostracizado (Salovey & Mayer, 1990). A regulação dos estados de espírito ocorre a dois níveis, o consciente e o inconsciente, e, a um nível mais elevado de auto-reflexão, em que se tem consciência do estado de espírito e dos próprios pensamentos sobre essa emoção (Mayer & Stevens, 1994). É esperado que o desenvolvimento de competências de regulação melhore o balanço emocional, contribuindo para o baixo neuroticismo, alta extroversão, agradabilidade e consciencialização, provavelmente desenvolvendo nas pessoas competências sociais e emocionais para compensar as suas disposições temperamentais (Lopes et al., 2003).

Existem algumas estratégias para auto regular as emoções. Para lidar com o passado, existem duas opções, caracterizando-se a primeira por uma ruminação sobre os acontecimentos e a segunda por partilha pessoal emocional, sendo esta mais adaptativa. Para lidar com o futuro, existem duas estratégias: a primeira caracteriza-se por uma projecção do futuro, mas com todos os passos idealizados até se atingir o objectivo, e, com a segunda, foca-se apenas no resultado desejado, sendo que, com a primeira se obtêm melhores resultados (Salovey et al., 2000).

Capítulo 2

As organizações são as pessoas: um olhar emocional sobre as organizações

2.1. Trabalho Emocional

O estudo das emoções em contexto organizacional surgiu recentemente tem-se baseado no modo como as emoções podem influenciar comportamentos relevantes para a organização (Ashforth & Humphrey, 1995; Weiss & Cropanzano, 1996; Staw et al., 1994; Mossholder et al., 2000). Tem-se tentado classificar e hierarquizar as emoções assumindo que estas têm associado a si determinadas acções e comportamentos. O entendimento das reacções emocionais em contexto profissional deverá ter uma taxinomia própria (Weiss & Cropanzano, 1996). No entanto, tal taxinomia ainda não se encontra desenvolvida, levando a que se usem as desenvolvidas noutros contextos.

A importância de estudar as emoções, parte do pressuposto que as experiências profissionais têm uma forte componente emocional, traduzindo-se nos momentos de frustração ou alegria, aflição ou medo (Ashforth & Humphrey, 1995). De acordo com o que foi apresentado no capítulo um, sobre o papel das emoções nos indivíduos e de como estas influenciam aspectos na forma de trabalhar, todas as acções desenvolvidas em contexto laboral são influenciadas pela vivência emocional pessoal. Desta forma, os comportamentos são influenciados não só pelos aspectos técnicos e instrumentais como também pelas emoções. A investigação das emoções nas organizações tem sido essencialmente confinada ao estudo de dois vectores: por um lado, um número limitado e relativamente generalizado de estados afectivos, como sendo, a satisfação, o stress e alguns aspectos do compromisso e, por outro lado, o papel das emoções em algumas situações, como as mudanças organizacionais, as dinâmicas de grupo, a liderança (Ashforth & Humphrey, 1995).

Um dos aspectos que tem merecido especial atenção prende-se com o trabalho emocional que Hochschild (2003) define como o acto de gerir emoções no âmbito de

uma profissão ou situação específica. As profissões relacionadas com actividades de serviços ao cliente são as que têm sido alvo de estudo, uma vez que existe uma exigência ao nível das emoções transmitidas pelos colaboradores, nem sempre concordantes com o estado emocional real. Nestas profissões a exigência é maior porque os clientes (internos e externos) podem ser influenciados pelas emoções dos colaboradores. O trabalho emocional é definido como o esforço, o planeamento e o controle necessário à expressão emocional desejada pela organização nas interacções interpessoais (Morris & Feldman, 1996; Hochschild, 2003).

Existem quatro dimensões do trabalho emocional: a frequência da expressão emocional, que consiste na análise da frequência com que existem interacções entre colaboradores e clientes; a atenção às regras da expressão emocional, uma vez que, quanto mais demoradas as interacções são, maior é a intensidade implicada na expressão emocional; a variação das expressões emocionais requeridas, na medida em que, quanto mais um trabalho exige variações emocionais durante um curto período de tempo, maior é a necessidade de planeamento e antecipação por parte dos colaboradores; e a dissonância emocional, que é um dos factores mais relevantes e surgindo quando as emoções expressas não correspondem àquelas que são exigidas (Morris & Feldman, 1996).

Como o trabalho emocional requer a transmissão de emoções específicas normalmente as organizações desenvolvem regras para uniformizar as expressas pelos colaboradores em contacto com clientes (Ashkanasy & Daus, 2002). No entanto, mesmo as regras criadas pelas organizações são influenciadas pelos colaboradores. Salientam-se aspectos pessoais que influenciam a expressão emocional, nomeadamente as experiências antigas, o contexto, as características individuais e os sentimentos inerentes aos colaboradores (Rafaeli & Sutton, 1990; Sutton & Rafaeli, 1988; Ashkanasy & Daus, 2002; Pugh, 2001). Além das regras organizacionais, a cultura da sociedade em que as organizações se inserem também influencia as emoções transmitidas e os valores inerentes ao tipo de relações profissionais estabelecidos (Rafaeli & Sutton, 1990).

Mesmo nas circunstâncias em que os colaboradores se sentem de acordo com as emoções exigidas, existe esforço de ajustamento às regras e cultura da organização (Morris & Feldman, 1996). As pessoas que trabalham nestas profissões poderão

apresentar problemas de saúde devido à inibição de determinadas emoções ou à gestão deficiente do que estão a sentir (Ashkanasy et al., 2002; Pires, 2003). A forma de reagir varia de pessoa para pessoa de acordo com as competências individuais para lidar com as situações problemáticas. Alguns colaboradores podem tentar alterar o seu estado de espírito para se sentirem de acordo com o que demonstram (Grandey, 2000). Em algumas situações os colaboradores tentam adaptar-se e gerir as suas emoções, enquanto que noutras não fazem uma gestão adequada entre as emoções impostas e as que sentem. A gestão adequada passa por tomarem consciência das suas emoções e alterá-las de acordo com aquelas que lhe estão a ser exigidas ou pelo menos, encontrar estratégias para expressarem as suas emoções adequadamente. Expressarem as suas emoções adequadamente passa por exemplo pela prática de exercício físico, dança ou outras actividades de acordo com as preferências individuais. Se os colaboradores não forem estimulados a expressarem as suas emoções de uma forma saudável, a frequência, a atenção, a variedade, assim como a dissonância emocional, tenderão a desenvolver problemas de adaptação ao contexto que poderão ser mais ou menos graves (Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996). Estes problemas conduzem a estados de exaustão, úlceras nervosas, nevralgias, desinteresse profissional e em situações mais graves, a depressões e ao abandono das organizações. Estes são os problemas de saúde mais comuns associados ao stress profissional.

Como os membros de um mesmo grupo de colaboradores tendem a apresentar emoções idênticas entre si (Rafaeli & Sutton, 1990), desenvolvem um vínculo forte entre eles. A coesão de grupo é tipicamente definida como a atracção e o vínculo afectivo entre os seus membros (Ashforth & Humphrey, 1995). Quando um grupo é coeso, os colaboradores procuram apoio uns nos outros, podendo desenvolver comunidades de *coping* informais para lidarem com as situações complicadas com que se deparam (Korczynsky, 2003). Estas situações vão desde lidarem com clientes difíceis ou até mesmo rudes, até problemas relacionados com o tipo de gestão da organização. Estas comunidades assentam no apoio que os colaboradores podem dar entre si, em situações negativas com que têm de se confrontar. Existe uma comunhão emocional entre os seus membros que influencia a vivência emocional individual e a transforma numa situação partilhada por todos. Este tipo de partilha no grupo poderá ser uma forma de tornar o trabalho emocional mais fácil e menos desgastante para os seus membros.

A probabilidade de os clientes voltarem a trabalhar com a organização é influenciada pelas emoções apresentadas pelos colaboradores durante a primeira visita ou pela descrição positiva da organização feita por pessoas externas (Sutton & Rafaeli, 1988; Pugh, 2001). Estes resultados mostram o papel que as emoções têm no contacto com os clientes e de que forma podem ser usadas em termos de contágio. A exposição emocional está directamente relacionada com um dos preditores típicos da qualidade do serviço: a empatia (Parasuraman et al., 1988; Pugh, 2001). A garantia de qualidade de serviços depende normalmente da capacidade dos colaboradores serem empáticos com os clientes. As emoções positivas tendem a ter como objectivo controlar as reclamações dos clientes, sendo uma forma de influenciar positivamente a relações interpessoais (Rafaeli & Sutton, 1990). Quando os colaboradores têm menos trabalho podem ser mais simpáticos do que quando estão muito ocupados (Rafaeli & Sutton, 1990). O excesso de trabalho tem um impacto negativo na avaliação da qualidade dos serviços, sugerindo que a tensão nos ambientes de trabalho pode ter más implicações, quer para os colaboradores, quer para os clientes (Pugh, 2001; Sutton & Rafaeli, 1988; Houkes et al., 2003).

O contágio emocional tem a ver com o facto das pessoas serem influenciadas pelos outros, quer através de processos conscientes (como a partilha de uma tragédia) ou de imitações não conscientes (como a facial, de postura, ou a vocal), fazendo com que se sinta aquilo que os outros estão a sentir (Ashforth & Humphrey, 1995).

Parece que o contágio é mais intenso quando: a interacção e coesão são altas; quando uma emoção é claramente expressa por alguém importante para o interlocutor; quando a emoção é congruente com as regras emocionais; quando não existem emoções fortes no sentido contrário; e quando há ambiguidade no significado das situações. Pode ter efeitos positivos ou negativos (Ashforth & Humphrey, 1995). É positivo, porque pode não só originar empatia e solidariedade, criar um grupo coeso, como também aumentar a motivação ou o envolvimento psicológico. É negativo, porque pode originar comportamentos de resistência à mudança e criar um clima emocional que legitima estes comportamentos.

Existem estudos que sugerem que a exposição a determinadas expressões faciais altera a expressão facial de quem as vê (McHugo et al., 1985; In Pugh, 2001). Um estudo realizado por Hatfield et al. (1994; Cit. In Pugh, 2001) mostra que existe uma tendência para as pessoas sincronizarem os movimentos, as posturas, o tom de voz e as expressões de acordo com aqueles com quem se relacionam. O contágio ocorre sem que haja consciência racional do fenómeno (Zajonc, 1980).

Para que o contágio ocorra é essencial que existam interações relacionais e emocionais que se traduz, normalmente no conceito de expressão emocional. Existem diferenças individuais na expressão individual das emoções, nomeadamente ao nível da fluência verbal, da eloquência e da paixão na comunicação (Zajonc, 1980). Envolve o uso de expressões faciais, voz, gestos e movimento corporal para exprimir os sentimentos. Mostrar emoções (através, por exemplo, da linguagem corporal), sentimentos e percebê-los, deve ser um tópico a explorar profundamente (Sturdy, 2003). Assim parecem existir duas características individuais que são importantes: a expressão emocional, isto é, a expressão facial, a postura e a expressão vocal para transmitir sentimentos (Friedman et al., 1980).

As organizações podem usar técnicas de recrutamento para escolherem aqueles indivíduos que potencialmente tendem a apresentar as emoções que vão ao encontro das desejadas ou, então, usar o processo de socialização para difundir as regras inerentes às emoções (Sutton & Rafaeli, 1988). É importante que as organizações explicitem quais as necessidades do trabalho emocional durante o processo de selecção, para que os futuros colaboradores possam decidir se têm competências, ou não, para o trabalho (Morris & Feldman, 1996; Rafaeli & Sutton, 1987).

Para regular as emoções nos contextos profissionais podem usar-se várias formas, conforme apresentam Ashforth & Humphrey (1995):

- a) a neutralização emocional, que consiste em invocar normas racionais para impedir futuras emoções;
- b) a amortização emocional, em que nem todas as emoções podem ser evitadas, na medida em que são inerentes ou desejáveis no papel a desempenhar; sendo igualmente

evidente nos papéis que normalmente requerem a existência de preocupação autêntica pelo bem-estar dos outros;

c) a prescrição emocional, em que as emoções a serem expressas tendem a estar descritas e são apresentadas através da formação/ informação, imitação e uso de recompensas e punições para as suprimir;

d) a normalização emocional, na medida em que se parte do pressuposto que existem sempre emoções expressas de uma forma disruptiva e inaceitável, sendo necessário actuar ao nível da diminuição dessas emoções e da redireccionamento das mesmas.

Quando se fala da importância das emoções em contexto laboral é conveniente referir a Teoria Emocional Afectiva (TEA) porque esta assenta no pressuposto de que as profissões provocam determinadas emoções e são influenciadas pelos colaboradores. Segundo a TEA (Weiss & Cropanzano, 1996), os comportamentos e desempenho dos colaboradores são afectados pela forma como se sentem, dia após dia (Fisher, 2000; Hodges & Wilson, 1993; Weiss et al., 1999). As condições específicas de cada profissão determinam a ocorrência de eventos que despoletam emoções que conduzem a respostas afectivas (Ashkanasy et al, 2002). Os acontecimentos laborais levam à ocorrência de estados afectivos, mas a forma como são vividos é influenciada pela personalidade e experiência individual. O TEA é o único modelo que se preocupa em explicar o que se passa entre o ambiente de trabalho e as consequentes atitudes e comportamentos emocionais dos empregados (Ashkanasy et al., 2002; Weiss & Cropanzano, 1996; Ashkanasy & Daus, 2002). É fundamental ter em atenção as emoções e as situações que as causaram (Ashkanasy et al, 2002). É o contexto que determina como é que as pessoas sentem e pensam sobre a sua profissão (Fisher, in press).

Um outro aspecto a considerar em termos de contágio e de incremento de uma boa relação laboral é o humor. O humor no contexto de trabalho também se apresenta como um factor relevante para a existência de um bom clima de trabalho e de identidade social. Nem sempre se apoia esta proposição, porque aparentemente brincar e trabalhar são duas coisas opostas e diferentes (Ashforth & Humphrey, 1995; Goleman et al., 2002). No entanto, alguns gurus da gestão optam pela utilização do humor nas suas comunicações como forma de criarem intimidade e coesão no grupo de pessoas a quem

se dirigem e dessa forma provocarem um sentimento de aceitação do discurso que têm (Greatbatch & Clark, 2003).

2.2. Interferência da inteligência emocional no trabalho de grupo, avaliação de desempenho, satisfação com o trabalho, compromisso, liderança e entrevistas de selecção

Paralelamente ao estudo das emoções existe um campo de investigação mais específico que consiste na inteligência emocional. Conforme refere Fineman (2004) a inteligência surge no âmbito do estudo das emoções, apresentando-se como um constructo que se mede e se adequa ao contexto profissional. Existe uma separação entre estudos sobre as emoções e aqueles que referem especificamente a inteligência emocional. Este constructo carece ainda de investigação para ter uma maior credibilidade (Jordan et al., 2002; Dulewicz, 2000; Ashkanasy & Daus, 2002; Fineman, 2004).

De seguida serão apresentados implicações da inteligência emocional ao nível do trabalho de grupo, na avaliação de desempenho, na satisfação com o trabalho, no compromisso organizacional, na liderança e nas entrevistas de selecção, como exemplos de áreas em que esta se aplica. Estes exemplos pretendem dar uma imagem de como está a investigação da inteligência emocional em contextos organizacionais.

A nível do trabalho de grupo, a inteligência emocional manifesta-se através de relacionamentos harmoniosos entre as pessoas e pela facilidade em criar redes de contacto informais, onde podem partilhar os seus sentimentos e preocupações (Abraham, 1999). Por vezes, e apesar dos constituintes do grupo terem individualmente baixo índice de inteligência emocional, desenvolvem o seu desempenho em contexto grupal (Jordan et al., 2002). Portanto neste caso o grupo é mais do que a soma das partes, sugerindo que se deve desenvolver-lo como um todo. Os grupos tendem a ser influenciados pelo compromisso emocional dos gestores (Simpson & Keegan, 2002). Os gestores podem reforçar a noção de identidade, implementarem objectivos de grupo, aumentando assim a sua coesão e o compromisso com a organização.

Na avaliação de desempenho, a existência de um índice elevado de inteligência emocional, por parte quer dos colaboradores, quer das chefias, pode resultar num entendimento profundo entre ambos, criando uma maior correspondência entre as avaliações (Abraham, 1999). A avaliação de desempenho deve assentar numa base de respeito e abertura entre colaboradores e chefias. A inteligência emocional pode funcionar como variável interferente no conteúdo das avaliações ou na forma como estas são expressas. Pode também ser um dos aspectos a discutir no âmbito da avaliação de desempenho no sentido de apontar aspectos de melhoria nas competências que compõem a inteligência emocional.

Altos níveis de inteligência emocional resultam na diminuição de situações de insatisfação no trabalho e no aumento do compromisso organizacional (Abraham, 1999; Jordan et al., 2000a). A instabilidade no trabalho pode ser minimizada pelos altos índices de inteligência emocional (Abraham, 1999). As pessoas tendem a resolver melhor as situações de instabilidade quando têm níveis de inteligência emocional elevados, enquanto as que têm níveis baixos tendem a tornar-se evitantes. As pessoas evitantes não se comprometem com a organização. As pessoas que têm um maior nível de inteligência emocional têm mais tendência para apresentarem uma maior capacidade para agirem pró-activamente em relação à insegurança e de resistirem à tensão, quando comparados a pessoas com baixa inteligência emocional (Jordan et al., 2000).

A partir do modelo proposto por Mayer e Salovey (1993), consegue perceber-se como é que a inteligência emocional é um factor importante para lidar com a insegurança laboral (Jordan et al., 2002a). Por um lado, a autoconsciência é o ponto de partida para lidar com as percepções que emergem dessa situação e a assimilação permite focar nos sentimentos importantes assim como explicá-los, adoptando diferentes perspectivas (Jordan et al., 2002a). Jordan et al. (2000) sugerem que a insegurança no trabalho poderá levar a duas reacções emocionais diferentes: a de baixo compromisso organizacional e a de tensão no trabalho. De acordo com a teoria da insegurança no trabalho, as pessoas tendem a estar mais motivadas quando esta é moderada do que quando a insegurança é alta ou baixa (Brockner et al., 1992). Deste modo, a insegurança, quando em níveis médios é desejável para manter as pessoas motivadas.

A inteligência emocional é uma variável importante na liderança, dotando os líderes de maior capacidade para articular os objectivos da equipa com os objectivos da organização, de provocar entusiasmo nos membros, de empatizar com os membros, de estabelecer relações de confiança, cooperação e identidade e de encorajar a flexibilidade dos seus colaboradores (George, 2000). A capacidade de inspirar outras pessoas é uma competência importantes para a liderança de grupos (Friedman, Prince, Riggio & DiMatteo, 1980). Goleman (1995; 1998) e Sosick & Megerian (1999) referem que a inteligência emocional é um dos aspectos que contribui de forma mais forte para a eficácia da liderança. Os líderes têm de comunicar determinada visão e ir ao encontro dos seguidores, reconhecendo, quer as suas próprias emoções, quer as dos liderados (Ashkanasy & Daus, 2002; George, 2000). Devem perceber e influenciar as emoções dos seguidores e inteirarem-se sobre a natureza dos problemas, procurando dar uma visão optimista e entusiástica, assim como uma visão de cooperação, melhorando as relações interpessoais (George, 2000). Quando os líderes conhecem e gerem as emoções, têm tendência para serem mais flexíveis na compreensão dos problemas, bem como a considerarem cenários alternativos e a evitar rigidez na tomada de decisão (George, 2000). Claro que alguns dos estudos sobre o papel da inteligência emocional na liderança podem apresentar enviesamentos, uma vez que são usados métodos de recolha de dados que assentam, essencialmente, em escalas de auto-avaliação e são realizados com estudantes universitários (Kobe et al., 2001).

A inteligência emocional tem, um papel importante nas entrevistas de selecção, quer na perspectiva do entrevistado, quer na do entrevistador (Ashkanasy et al, 2002). As entrevistas de selecção caracterizam-se por uma grande carga emocional, principalmente sob o ponto de vista do entrevistado. Os entrevistados podem deixar uma má impressão, porque estão ansiosos e não respondem convenientemente, enquanto que os entrevistadores poderão tentar manter ao longo da entrevista as emoções despoletadas pela primeira impressão (Ashkanasy et al, 2002). Desta forma a primeira impressão deixada pelo entrevistado assume grande relevância na avaliação que o entrevistador fará dele. Estudos recentes referem que os entrevistados que expressam emoções positivas e são empáticos tendem a deixar uma melhor impressão no entrevistador (Fox & Spector, 2000).

Com o desenvolvimento da inteligência emocional dos gestores, dos líderes e dos colaboradores, o valor das actividades pode ser optimizado, aumentando o valor das acções e assim sustentar a vantagem competitiva (Watkin, 2000). É também um dos factores mais importantes para tornar as organizações dinâmicas (Cooper, 1997).

Capítulo 3

A mudança: breve retrospectiva

3.1. A emergência da mudança

Para se prosperar num mundo dos negócios descrito como caótico, incerto e rápido, é necessário desenvolver novas ferramentas para sobreviver e ser competitivo (Cunha et al., 2001; Wooldridge & Floyd, 1990). As crescentes alterações de mercados, a globalização e as novas tecnologias têm vindo a provocar alterações no interior das organizações e a mudança organizacional parece ser a única via de adaptação competitiva (Nadler & Tushman, 1990; Bernerth, 2004; Gersick, 1994; Boecker, 1997).

A mudança relaciona-se com a inovação e com a criatividade, quer seja ao nível de procedimentos, quer seja a nível de gestão estratégica. O processo criativo é a forma de criar um novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo para os indivíduos trabalharem juntos, num sistema social complexo (Woodman et al., 1993). A mudança implica uma alteração em, pelo menos, um dos seguintes componentes: estratégia, trabalho, recursos humanos e processos/estruturas formais ou informais (Nadler & Tushman, 1989).

Existem períodos de progresso perante os quais se adoptam novas perspectivas de trabalho, novas tarefas que acarretam mudanças nos procedimentos. Por este facto, gestão deve ser o equilíbrio entre as regras dos gestores de topo e a valorização do papel dos colaboradores da base (Nonaka, 1988; Morgan, 1988). Ao equilibrarem estas duas forças a implementação das mudanças será mais eficaz.

As situações de crise que ameaçam as organizações são caracterizadas pela baixa probabilidade/ alta consequência de determinados acontecimentos a que têm de dar resposta (Weick, 1988). Desta forma, as organizações têm de desenvolver várias alternativas de respostas a um ambiente em mudança (Dutton & Duncan, 1987; Griesinger, 1990; Simonin, 1997; Bartlett & Ghoshal, 1987; Morgan, 1988). Em forma

de resumo, a capacidade de sucesso das organizações depende na realidade de dois factores: a interligação entre estratégia e as características da indústria e a capacidade de se adaptar às exigências de um mercado competitivo (Bartlett & Ghoshal 1987).

Os líderes são um elemento importante no processo de mudança. Nadler & Tushman (1989; 1990) referem-se ao tipo de líderes conforme a mudança seja incremental ou radical. Quando estamos perante uma mudança incremental, a liderança poderá ser levada a cabo por alguém que faça parte da organização. Quando a mudança é radical e o líder assume um papel mais importante, implicando novas competências instrumentais no âmbito da gestão de equipas, papéis e sistemas, poderá ser levada a cabo por alguém exterior à empresa. Os líderes em mudanças radicais terão de ser visionários, motivadores e apoiantes (Nadler & Tushman, 1990). Por um lado, têm não só, nomeadamente comportamentos diferentes que encorajam os colaboradores a cooperarem com o processo e objectivos de mudança, como também têm de ter a capacidade para criar a necessidade de mudança (Nadler & Tushman, 1989). Os gestores depois de definirem uma visão, têm de desenvolver uma série de planos para alinhar a organização com as novas directrizes (Beer, et al, 1990; Morgan, 1988; Weick & Quinn, 1999).

A necessidade de se terem líderes que envolvam os colaboradores prende-se com a tentativa de diminuir a resistência à mudança. Por vezes a resistência à mudança ocorre devido à cultura da organização que não promove a aceitação de novos estilos cognitivos de trabalho (Woodman et al., 1993). No entanto, a resistência não deve ser vista como um obstáculo, mas como um elemento de transição cognitiva durante a mudança (Isabella, 1990). Pode trabalhar-se a resistência à mudança para que esta se torne num instrumento que favoreça a as alterações que são propostas. A resistência à mudança depende do domínio psicológico de cada indivíduo (Dirks et al., 1996). O facto da resistência depender do domínio pessoal chama a atenção para o tratamento individualizado que deve operar ao longo de todo o processo de mudança.

Gerir a mudança também é, gerir as conversações entre as pessoas que lideram a mudança e aqueles que se espera que implementem novas estratégias (Duck, 1993). A

comunicação é um factor base para a ocorrência de vários acontecimentos laborais e quando mal utilizada poderá levar ao fracasso.

Existem quatro estilos de comunicação para a mudança (Ford & Ford, 1995):

- a) *conversações iniciais*, que surgem com uma asserção, um pedido, uma promessa ou uma declaração, para focar a atenção dos ouvintes sobre o que deve ser feito;
- b) *conversações para a compreensão*, que surgem para verificar se houve compreensão do que é pedido e para perceber quais os parâmetros de satisfação com a mudança, promovendo o envolvimento e compromisso com o processo;
- c) *conversações para o desempenho*, que se focam essencialmente na produção dos resultados esperados;
- d) *conversações para finalização*, em que se focam essencialmente as reivindicações, os agradecimentos e os elogios relativamente ao trabalho realizado, procurando motivar para a continuidade no processo de mudança.

As pessoas muitas vezes resistem à mudança, porque não a compreendem (Ford & Ford, 1995), o que implica que para ser eficaz, o discurso deve ser claro e concreto e que possibilitar a transmissão, o mais completa possível, de todas as informações, de forma a permitir uma visão global das mudanças (Isabella, 1990).

A construção colectiva da mudança implica elementos factuais e emocionais (Isabella, 1990). As emoções constituem mais do que um incremento das transições: têm um papel motivacional, nomeadamente ao nível do optimismo desenvolvendo novas perspectivas a mudança (Gersick, 1991). Parece ser igualmente importante avaliar o nível de combinação entre emoções negativas e positivas nas situações de mudança (Gersick, 1991; Duck, 1993; Bartunek, 1984). Esta avaliação é importante para perceber se os colaboradores tenderão ou não a apoiar a mudança, sendo que o farão mais facilmente se sentirem emoções positivas face à mesma. Quando os colaboradores sentem emoções negativas, têm de aprender a lidar com elas e, desta forma gerir a mudança é gerir emoções (Duck, 1993).

As organizações devem adaptar a sua actuação a cada um dos colaboradores ou pelo menos a grupos homogéneos de colaboradores. Mudar os comportamentos individuais é

a base central para mudar toda a organização (Robertson et al., 1993) e mesmo as organizações que têm muitos colaboradores devem preocupar-se com cada um destes em particular procurando cativá-los (Duck, 1993). Por outro lado, e sob o ponto de vista da teoria da inteligência emocional, um conjunto de indivíduos com elevado quociente emocional pode não corresponder a uma organização emocionalmente inteligente (Huy, 1999). Se os colaboradores utilizarem a sua inteligência em proveito próprio podem comprometer o bom funcionamento da organização. Tal como foi referido no capítulo anterior, o todo não é a soma das partes e por isso a organização tem de trabalhar a um nível global para promover uma organização emocionalmente inteligente, mas prestando atenção a cada um dos colaboradores.

É cada vez mais importante que os indivíduos possuam competências como abertura para investir na aprendizagem e na capacidade de comunicação, trabalhar em grupo e para avaliar as suas próprias situações (Battistelli, 2000). Os bons trabalhadores diferem dos fracos na forma como conduzem a avaliação do meio ambiente, lideram a mudança, ligam a mudança estratégica com a mudança operacional, gerem os recursos humanos como recursos e responsabilidades e gerem, de modo coerente, todo o processo de mudança (Pettigrew et al., 2001). Para que surja oportunidade dos colaboradores desenvolverem as suas competências e de as usarem convenientemente, é necessário que a organização promova e sustente o desenvolvimento dos recursos humanos (Battistelli, 2000). As pessoas reconhecem a necessidade de desenvolver as capacidades transversais para se tornarem competitivas no mercado de emprego.

3.2. Mudança radical vs Mudança incremental

Existem três eventos num processo de análise estratégica de diagnóstico dos resultados (Dutton & Duncan, 1987), nomeadamente:

- a) diagnóstico, que consiste na avaliação das estratégias actuais e na sua inadequação ao futuro;
- b) avaliação do resultado, que consiste em avaliar a urgência da mudança, quando a organização se encontra perante uma ameaça ou oportunidade;

c) praticabilidade do resultado dois níveis, o entendimento (capacidade para identificar as formas de resolver o assunto) e a capacidade (verificar se as formas para resolver o assunto estão disponíveis) .

A partir desta análise definem-se as estratégias para a mudança, decide-se por uma incremental ou radical de acordo com os resultados esperados (Dutton & Duncan, 1987). Gersick (1991) define a mudança como um equilíbrio pontuado, isto é, um período com infra-estruturas estáveis, em que apenas existe mudança incremental e pequenos períodos de mudança revolucionária. Considera a existência de duas fontes para a ocorrência de mudanças profundas: as mudanças internas, que colocam o sistema em desordem e as mudanças no meio envolvente, que ameaçam a capacidade de resposta do sistema. Existe uma grande diferença entre mudanças episódicas, descontínuas e intermitentes e mudanças contínuas, de carácter evolutivo e incremental (Weick & Quinn, 1999; Cunha, 1998).

As mudanças incrementais consistem em pequenas mudanças, enquanto que as radicais dizem respeito a mudanças que têm impacto em todo o sistema da organização, redefinindo a estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e os valores centrais da organização (Nadler & Tushman, 1989; 1990; Weick & Quinn, 1999; Greenwood & Hinings, 1996; Bartunek, 1984; Cunha, 1998). São as estruturas profundas das organizações, isto é o tipo de gestão, os valores e o modo como se posicionam no mercado, que limitam a mudança durante os períodos estáveis e, simultaneamente, constituem aquilo que é reconfigurado durante as mudanças revolucionárias (Gersick, 1991; Weick & Quinn, 1999). Os períodos de adaptação são aqueles em que as estruturas profundas se mantêm estáveis, fazendo ajustamentos, enquanto que os períodos de revolução, são aqueles em que as estruturas profundas são alteradas, deixando os sistemas desorganizados permitindo a ocorrência de mudanças fundamentais (Gersick, 1991). Períodos de adaptação são os que apresentam uma certa continuidade, enquanto que os de revolução apresentam uma mudança radical. A continuidade consiste num conjunto de alterações relativamente previsíveis, que são esperadas pelas próprias pessoas que fazem parte da organização enquanto que a mudança radical é repentina e nem sempre imediatamente percebida pelas pessoas que a vivem (Ford & Ford, 1995).

A mudança pode ser ou não intencional, mas baseia-se sempre na diferença entre dois estados, condições ou momentos diferentes. A intencional é consciente e deliberada e a não intencional manifesta-se por acidente ou como consequência secundária de um acontecimento (Ford & Ford, 1995; Weick & Quinn, 1999). As mudanças estratégicas, são intencionais e são iniciadas porque respondem à necessidade de antecipar uma mudança que se pensa ser benéfica para a competitividade da organização (Nadler & Tushman, 1990) ou quando existe um desequilíbrio entre a estrutura e as exigências do mercado (Weick & Quinn, 1999).

Apesar de as alterações exteriores exigirem que as organizações mudem, por vezes é necessário manter alguma continuidade, isto é, a organização terá de se adaptar às necessidades rapidamente, mas terá igualmente de manter continuidade, por forma de manter os serviços operacionais (Huy, 2002). Os processos de mudança terão de ser equilibrados entre a continuidade e a mudança para serem mais efectivos e não se pode compreender um sem se compreender o outro (Weick & Quinn, 1999). A continuidade permite, que a organização mantenha alguns níveis de produção durante o processo de mudança e que, os colaboradores não percam os seus padrões de identificação com o trabalho.

3.3. Dinâmicas de mudança

As dinâmicas de mudança apresentadas por Huy (1999) são a apresentação de três processos críticos para a ocorrência de mudança radical.

A receptividade, a nível individual, refere-se à apetência para aceitar a mudança, enquanto que a nível organizacional, se refere à disponibilidade dos membros da organização para aceitarem a mudança, reconhecerem a sua legitimidade e aceitarem a sua necessidade (Huy, 1999). Existem vários gradativos na aceitação da mudança, que vão desde a resignação, a aceitação passiva até à aceitação entusiástica. A resistência à mudança pode traduzir-se em comportamentos de sabotagem. A inércia também é uma resistência à mudança ou, pelo menos, funciona contra a orientação para a mudança (Miller, 1993).

A nível individual, a mobilização corresponde às acções concretas para iniciarem a mudança, enquanto que, a nível organizacional, corresponde ao processo de empreender uma acção comum e realizar objectivos comuns da mudança (Huy, 1999). A mobilização requer que exista colaboração e partilha do saber-fazer transversalmente entre departamentos, indivíduos (Simonin, 1997) e, que exista compromisso na implementação da mudança (Dutton & Duncan, 1987; Huy, 1999). A motivação para a mudança é mais decisiva na mobilização do que ter uma estratégia bem definida (Pascale, 1984; Cit. In Huy, 1999), na medida em que a motivação, a concentração, a dedicação e a paixão são ingredientes fundamentais para a competência e o sucesso (Miller, 1993). Quando é proposta uma mudança radical numa organização, desencadeia-se um processo interactivo, que tem componentes cognitivos e emocionais (Dutton & Duncan, 1987). Quanto mais as pessoas perceberem a mudança como tendo efeitos positivos para a organização a longo prazo, mais se irão comprometer com a mudança (Huy, 1999). Perceber qual o objectivo de mudança, saber qual a forma de o atingir, bem como aferir quais os recursos necessários e as pessoas influentes são ingredientes a considerar na mudança radical (Greenwood & Hinings, 1996).

A aprendizagem, quer ao nível individual, quer ao nível organizacional, consiste na aquisição de conhecimentos que leva a uma nova acção. A aprendizagem torna-se um elemento fundamental para conferir uma vantagem competitiva às organizações, num mundo dos negócios em constante mudança (Simonin, 1997; Cunha et al., 2001; Wooldridge & Floyd, 1990). A aprendizagem organizacional verifica-se quando existe uma transferência bem sucedida de aprendizagens individuais, desenvolvidas por cada um dos membros, para o sistema de crenças da organização, que inclui a relação entre o saber – fazer e o saber – porquê (Huy, 1999).

A dimensão emocional da aprendizagem tem que ver com a receptividade organizacional e com a mobilização colectiva para a acção (Huy, 1999). A aprendizagem existe a partir da conjugação de aspectos emocionais e cognitivos (Damásio, 1994). Através da razão preparam-se as alternativas, definem-se estratégias, recolhem-se informações, mas é com o recurso à emoção que se fazem as escolhas, tomam-se as decisões e se filtram as recolhas. As imagens das organizações compatíveis

com a mudança contínua são aquelas que se definem como organizações que auto-aprendem, improvisam e fazem transferências das aprendizagens (Weick & Quinn, 1999). As organizações aprendem a partir das experiências anteriores, desenvolvendo competências na identificação de parceiros, na negociação do formato da colaboração, na gestão e monitorização da colaboração, na capacidade de perceber quando terminar esta colaboração, e por fim, na transferência de conhecimento (Simonin, 1997).

Capítulo 4

As emoções na mudança organizacional

4.1. O papel das emoções dos colaboradores na organização

As transformações nas organizações podem provocar quer respostas positivas quer negativas (Mossholder et al., 2000). Um processo de mudança radical arrasta emoções fortes, que afectarão a forma como a mudança vai ser interpretada e as acções daí resultantes (Huy, 1999). A investigação sobre o papel das emoções em contexto de mudança pode ser suficientemente interessante para dar algumas indicações de como é que elas influenciam contextos laborais em mudança. Foi concluído por Walsh (1985; Cit In Huy, 1999) que se sabe pouco, quer sobre a base social e emocional da mudança, quer sobre a forma como estas variáveis se relacionam.

Os sentimentos despoletados pela mudança, tais como ansiedade, stress e medo, podem ser necessários, mas não deixam de influenciar negativamente os colaboradores se não forem devidamente trabalhados. Salienta-se que quando a ansiedade é excessiva a tensão acaba por inibir os comportamentos dos colaboradores. Os colaboradores precisam sentir alguma estabilidade para manterem um determinado nível de lucidez na análise das situações, uma vez que as pessoas em condições excessivamente tensas e esgotantes vêem diminuídas as capacidades de terem novas ideias e novas experiências (Hochschild, 2003).

Algumas situações-chave durante a transformação organizacional podem funcionar como o gatilho para as emoções (Mossholder et al., 2000). Existem por exemplo algumas tomadas de decisão, nas organizações que podem despoletar efeitos emocionais negativos nos colaboradores. Normalmente estas decisões são ambíguas e pouco claras. Maitlis & Ozelik (2004) referem-se a estas como sendo processos de decisão tóxicos. Estas podem provocar emoções negativas que contaminam os processos de transmissão empática, o contágio emocional e a supressão da expansão emocional negativa, criando, assim contextos pouco seguros para decisões futuras.

Os sistemas de valores das organizações podem contribuir para que se avalie a mudança negativamente (Taylor, 1991). Estes acontecimentos fazem com que os colaboradores apresentem respostas emocionais fortes aquando do confronto com a mudança (Huy, 1999). Os valores básicos são extremamente importantes para as pessoas que trabalham nas organizações (Dutton & Dukerich, 1991), na medida em que servem como segurança e de fio condutor para as suas acções. Os colaboradores accionam um conjunto de mecanismos de defesa (Schein, 1992; Cit. In Huy, 1999) conduzindo a situações de resistência, quando sentem que estão a perder a continuidade no seu trabalho. Logicamente que, quando se está num contexto de mudança, os colaboradores sentem podem perder os seus recursos ou estatuto por causa dessa situação (Mossholder et al., 2000; Bernerth, 2004). Essas circunstâncias dão origem a emoções intensas por parte dos elementos da organização.

Como se fala em emoções nas mudanças, de entre os vários modelos existentes, o desenvolvido por Russell (1980) tem uma lógica mais consistente e mais facilmente integrada nas teorias. Este modelo circunflexo é baseado na tese de que as pessoas descrevem todas as emoções como se elas estivessem sistematicamente interrelacionadas. Existem assim duas dimensões bipolares e identificadas como sendo agradáveis -entre o positivo e o negativo - e estimulantes - intensidade variável - (Mossholder et al., 2000; Russell, 1980). Esta combinação ajuda a determinar, quer a especificidade, quer a variação da intensidade da emoção que está a ser sentida o que influencia a mobilização para a acção (Taylor, 1991). Portanto pressupõe-se que sempre que um colaborador fala de emoções, estas podem ser incluídas no modelo acima apresentado. Apesar de se perceber que as emoções experienciadas pelos empregados se distribuem num contínuo entre o positivo e o negativo, é menos claro perceber o contínuo da intensidade (Mossholder et al., 2000), pois, quando as situações exigem estratégias de coping activas, a intensidade das emoções tende a ser alta, e baixa quando não existem estratégias de coping activas (Lazarus, 1991). A tensão é uma fonte de informação sobre a adaptação do indivíduo às pressões do meio envolvente (Lazarus, 1993). Para reagir a estas tensões os indivíduos usam estratégias de coping para minimizarem os efeitos emocionais negativos. Existem duas estratégias de *coping*, uma focada no problema, que implica planeamento e estratégias activas, a outra, focada nas

emoções, que implica aceitação das emoções e suporte emocional (Lazarus, 1991, 1993; Lowe & Bennett, 2003). As emoções devem ser consideradas como a origem das estratégias de *coping* e como resultados das mesmas. As estruturas comunicacionais informais e os grupos de auto-ajuda podem ajudar a reduzir a ansiedade em situações de mudança (Huy, 1999). As organizações devem promover a existência de contextos que permitam a utilização de estratégias de coping para reduzir os efeitos negativos das mudanças.

Uma das formas de reduzir a incerteza provada pela mudança é comunicar às pessoas quais os benefícios destas mudanças, tendo em simultâneo um clima organizacional emocionalmente apoiante (Mossholder et al., 2000). Dirks et al. (1996) refere que uma pessoa pode colaborar ou resistir à mudança, sendo mais fácil observar-se a primeira situação quando a mudança é iniciada pelo próprio e incremental e, a segunda, quando é imposta, revolucionária e vazia de sentido. Os indivíduos que adoptam a mudança voluntariamente tendem a apresentar reacções emocionais mais favoráveis do que os que lhe resistem ou rejeitam. Quando as pessoas não se identificam com a mudança, tendem a apresentar mais resistências (Bernerth, 2004).

4.2. Potencialidade emocional das organizações

O objectivo do estudo de Huy (1999) foi verificar de que forma os atributos da inteligência emocional podem facilitar a mudança e a adaptação ao nível individual assim como, de que forma os atributos da potencialidade emocional podem facilitar a mudança radical a um nível organizacional. A nível individual, a inteligência emocional é descrita por Salovey & Mayer (1990) como a capacidade para monitorizar as emoções de si mesmo e dos outros, discriminando-as e utilizando essa informação para guiar o seu pensamento e acção. A nível colectivo, as competências organizacionais para conhecer, reconhecer, monitorizar, discriminar e estar atento às emoções dos membros das organizações e que se manifestam nas normas e nas rotinas organizacionais relacionadas com sentimentos (Schein, 1992; Cit In Huy, 1999).

Huy (1999) apresenta um modelo onde descreve seis dinâmicas emocionais para ilustrar o conceito de potencialidade emocional; são elas: Experimentar (Empatia), Reconciliar

(simpatia); Identificar (amor); Encorajar (esperança) e Libertar (autenticidade); Divertir (divertimento). Este autor pretende expor uma teoria baseada nas emoções para explicar porque é que a mudança radical implica dificuldades e como é que essas podem ser atenuadas. Enquanto a inteligência emocional é essencialmente individual e pode ser, em parte, inata, a potencialidade emocional manifesta-se a nível organizacional e, diz respeito à aquisição de comportamentos de carácter emocional. As dinâmicas emocionais fazem parte da rotina das organizações, espelhando os comportamentos da inteligência emocional individual e, é a forma como as organizações as utilizam que determina a sua potencialidade emocional (Huy, 1999).

Segundo este modelo, para uma organização ter potencialidade emocional, não é necessário que as pessoas que a compõem sejam inteligentes emocionalmente (Huy, 1999; Druskat & Wolf, 2001). Aliás se os colaboradores utilizarem a sua inteligência emocional em proveito próprio a organização pode ser prejudicada. A utilização em benefício próprio poderá conduzir a comportamentos de manipulação dos colegas ou chefias e à criação de um ambiente tóxico no grupo de trabalho. Os comportamentos organizacionais são influenciados pelas expectativas, pelas recompensas e pelo apoio da organização aos colaboradores sendo estes os factores que despoletam determinados estados emocionais facilitadores ou não da receptividade à mudança, mobilização e aprendizagem. Um enquadramento deste género pressupõe dois tipos de análise, a nível micro e macro, podendo ser estudados de forma a definir proposições que construíssem uma ponte entre ambos. Ao nível individual, uma pessoa emocionalmente inteligente relaciona-se positivamente com a competência para a mudança (Goleman, 1998), da mesma forma que uma organização emocionalmente potencial é aquela que se relaciona positivamente com a mudança (Huy, 1999). É possível que nem todas as pessoas sintam as mesmas coisas com a mesma intensidade em situações semelhantes, podendo diferentes grupos dar respostas emocionais diferentes face o mesmo acontecimento. Uma organização emocionalmente potencial percebe as relações entre emoção e mudança, institucionalizando rotinas que tenham em linha de conta o que melhor se adapta ao seu contexto para a facilitar.

A nível individual, a empatia representa uma das características centrais da inteligência emocional e consiste na capacidade para perceber os sentimentos dos outros e colocar-

se no lugar deles, procurando experienciar o que eles estão a sentir (Huy, 1999; Hakansson, & Montgomery, 2003; Goleman, 1995; 1998; Mayer e Salovey, 1990). A nível organizacional, a dinâmica experimental trata-se da qualidade dos esforços da organização para identificar a variedade de emoções provocadas por uma mudança radical, para as aceitar, compreender e assimilar (Huy, 1999). Para que esta dinâmica se observe é necessário construir-se um ambiente que assente na confiança. Demonstrar preocupação e cuidado pelos outros constitui a base para construir relações de confiança e criar um bom desempenho no trabalho (McAllister, 1995; Jaina & Tyson, 2004). A confiança pode ser baseada em aspectos racionais e emocionais e leva a que as pessoas invistam em determinadas relações interpessoais e influencia o tipo de relações estabelecidas entre os pares e entre gestores e colaboradores. Quando existem relações de confiança é natural que exista uma maior sensibilidade para aferir as necessidades dos pares em ambiente profissional, para reconhecer as oportunidades e para ter intervenções mais produtivas (McAllister, 1995; Rempel et al., 1985). Simultaneamente a confiança nas relações interpessoais no trabalho permite que as pessoas apresentem mais crenças de auto-eficácia (Jaina & Tyson, 2004). Nas relações entre pessoas que gostam uma da outra as emoções apresentadas são mais positivas (Rempel et al., 1998) e, o ambiente de trabalho é mais agradável e normalmente mais eficaz.

A nível individual, simpatia é um precursor da empatia, mas nesta é possível não sentir os sentimentos do outro, mas apenas compreendê-los e, a nível organizacional, reconciliar refere-se ao processo de ter dois valores opostos, que são sentidos de forma forte em relação a qualquer acontecimento (Huy, 1999). Será mais fácil para as pessoas aceitarem a mudança quando a sentem como uma expansão dos valores que já existem e a percebem como uma continuidade entre o passado e o futuro (Huy, 1999; Weick & Quinn, 1999; Bernerth, 2004). Assim, quando as pessoas percebem a mudança como uma adição de algo, os processos de reconciliar levam a que haja uma maior receptividade ao desenvolvimento de novos significados, os quais constroem uma ponte entre os dois momentos.

A nível individual, o processo de amor, ou seja a capacidade de aceitar e de ser capaz de dar ao outro, começa logo na infância (Goleman, 1995). A nível organizacional, a dinâmica de identificar refere-se ao comportamento colectivo em que os seus membros

expressam os seus sentimentos profundos em relação a determinadas características da organização (Huy, 1999; Dutton et al., 1994). Os membros numa colectividade ficam juntos porque têm benefícios comuns nomeadamente as ligações emocionais. Identificam-se mais com organizações que despoletam afectos positivos do que com as que produzem afectos negativos (Harquail, 1998; Cit. In Huy, 1999). A identificação traduz-se em comportamentos tais como lealdade e defesa do nome da organização, mesmo fora das suas fronteiras, assim como não exigir pagamento de horas extra por exemplo (Huy, 1999). A identidade e a imagem de uma organização afectam os padrões de acção organizacional ao longo do tempo (Dutton & Dukerich, 1991). As pessoas usam a imagem da organização como espelho do que os outros pensam dela e como a avaliam. Quando os colaboradores vendem com sucesso as suas ideias sentem-se mais identificados com a organização (Dutton & Ashford, 1993). Em situações de mudança, podem criar-se novas visões organizacionais para direccionar e orientar, para permitir a identificação dos colaboradores com a organização e estas têm, igualmente, um propósito educacional que permite aos colaboradores perceberem os acontecimentos (Nadler & Tushman, 1989; Bernerth, 2004). Quando uma pessoa apresenta aspectos do auto-conceito que tem os mesmos atributos que a identidade organizacional, existe como uma conexão cognitiva organizacional (Dutton et al., 1994). As mudanças na estrutura, na cultura, na performance organizacional, nas fronteiras organizacionais ou na estratégia podem levar à necessidade de rever a legitimidade da imagem da organização (Dutton et al., 1994; Greenwood & Hinings, 1996). Estas mudanças podem ser de tal ordem radicais que as pessoas da base da organização resistem, porque sentem que estão a perder a sua identidade (Nadler & Tushman, 1989; Corley, 2004). Por vezes a gestão de topo está de tal forma orientada para uma identidade em mudança que se esquece que é importante transmiti-la a toda a organização. As recompensas sociais e a auto-satisfação contribuirão mais positivamente para a produtividade do que as recompensas materiais (Griesinger, 1990) pelo que parece que as pessoas sentem-se mais identificadas com as organizações que valorizam aspectos sociais e promovem a auto-motivação.

A nível individual, a esperança refere-se à existência e à forma de realizar os seus objectivos (Huy, 1999) A nível organizacional, a dinâmica do encorajar refere-se à capacidade de instigar a esperança nos seus membros, durante um processo de mudança

(Huy, 1999). Uma das formas de criar esperança numa organização prende-se com o estabelecimento de objectivos que façam sentido para os seus membros; outra das formas tem a ver com acções simbólicas, tais como criar espaços de diálogo com os agentes de mudança (Huy, 1999). Também os líderes emocionalmente inspirados criam visões, criam objectivos que estas pretendem atingir, e, criam um contexto ideológico que encoraje o entusiasmo, a coragem e reveja oportunidades (Goleman, 1998; Victor & Franckeiss, 2002; Huy, 1999; Altman, 2000). As várias teorias enfatizam o papel dos líderes e da organização para criarem imagens organizacionais, reconhecendo que essas imagens afectam as impressões causadas nos colaboradores sobre a legitimidade organizacional (Dutton et al., 1994). Acontece por vezes que os executivos estão de tal forma comprometidos com as suas estratégias e cultura organizacional que criaram nas organizações que têm dificuldades em admitir que aquelas são obsoletas (Miller, 1993). O clima organizacional refere-se á percepção que os colaboradores têm do ambiente laboral (Altman, 2000). A percepção que os colaboradores têm do ambiente influenciará o sentimento de esperança face à organização. As organizações que conseguirem criar climas favoráveis à mudança e à prontidão para a aceitar, transmitindo valores de fé no futuro, tenderão a ter colaboradores menos resistentes.

A nível individual, autenticidade emocional refere-se à capacidade para conhecer e expressar de uma forma sincera os seus sentimentos (Huy, 1999). A nível organizacional, a dinâmica de libertar refere-se à capacidade facilitar a exposição das emoções autênticas que os seus membros sentem durante um processo de mudança radical (Huy, 1999). No sentido de aparentarem expressões positivas (Morris & Feldam, 1996), os colaboradores das organizações em mudança nem sempre são honestos na expressão emocional. Os membros das organizações devem ser motivados para mostrarem as suas próprias emoções sem medo e sem as reprimirem. Desta forma a organização terá mais facilidade em trabalhar as emoções negativas que os colaboradores sentem.

A nível individual, divertimento é o estado e o processo que leva as pessoas a procurarem experiências agradáveis (Salovey & Mayer, 1990). A nível organizacional, a dinâmica de divertir refere-se à capacidade de criar contextos que encorajem experiências e que tolerem os enganos durante o processo de mudança radical (Huy,

1999). A dinâmica de divertir permite situações tais como desordem, experimentação, brincadeiras, piadas, expressão de tabus, etc (Huy, 1999). Aliás, parece que o bom humor facilita a aprendizagem organizacional (Goleman et al., 2002).

4.3. O papel dos gestores intermédios

Os gestores intermédios são responsáveis por uma unidade de negócio particular, num nível intermédio e estão presentes principalmente em organizações divididas por várias áreas de negócio (Uyterhoeven, 1989). Estes assumem um papel importante para comunicar os objectivos de trabalho aos seus colaboradores e têm a função de criar condições para que estes se cumpram. Para que este objectivo seja cumprido implica que se desenvolvam a vários níveis, nomeadamente ao nível da gestão de equipas e motivação. Os gestores intermédios estão numa situação vulnerável, uma vez que servem de interlocutores entre o topo e a base da organização (Sims, 2003). O facto de terem que funcionar a estes dois níveis faz com que tenham que trabalhar expectativas a dois níveis diferentes.

Qualquer organização para se manter coesa, depende da qualidade do seu sistema de comunicação dos objectivos e da visão da organização (Westley, 1990; Ford & Ford, 1995, Victor & Franckeiss, 2002). Esta comunicação pode ser ascendente, em que é valorizada a informação que vem dos colaboradores de níveis baixos, e comunicação descendente, em que se enfatiza a actividade de implementar e refinar as decisões tomadas pelos gestores de topo (Nonaka, 1988; Westley, 1990). Assim os gestores intermédios têm de criar um sentido quer para a comunicação ascendente, quer para a descendente (Sims, 2003). Os gestores intermédios têm um menor conhecimento sobre a estratégia da organização do que os gestores de topo (Wooldridge & Floyd, 1990). No entanto, é importante que lhes sejam comunicados os aspectos fundamentais da estratégia para que eles possam conduzir os colaboradores no sentido pretendido pela organização.

As organizações pretendem gestores intermédios que sejam responsáveis e por isso devem incluí-los como actores no processo de definição estratégica (Westley, 1990; Wooldridge & Floyd, 1990; Dutton & Ashford, 1993; Morgan, 1988; Donaldson, 1993).

Quanto mais envolvidos no processo de definição dos objectivos, melhor irão conhecer em que é que se baseiam e melhor a venderão aos colaboradores. Guth & MacMillan (1986) sugerem que os gestores intermédios, quando não se comprometem ou se comprometem pouco com a estratégia formulada pela gestão de topo podem criar sérios obstáculos à sua implementação.

Os gestores intermédios funcionam muitas vezes como agentes de mudança (Nonaka, 1988; Uytterhoeven, 1989; Kanter, 1982; Fulop, 1991). Normalmente os colaboradores com um estilo orientado para a resolução de problemas tendem a ter mais competência para lidar com a mudança e para investirem no processo de reengenharia (Cunningham et al., 2003) pelo que as organizações devem escolher este tipo de pessoas para assumirem o papel de agente da mudança. Os agentes de mudança têm de lidar com a resistência dos colaboradores e até de outros gestores intermédios o que faz com que tenham de vivenciar as suas próprias emoções e de gerir as emoções dos outros. Esta tarefa, de acordo com o que foi referido em capítulos anteriores, é favorecida pelo desenvolvimento da inteligência emocional. Têm igualmente que perceber que a mudança implica a alteração de atitudes e comportamentos no grupo de colaboradores (Bernerth, 2004). Por vezes, considera-se que o comportamento político e manipulador do agente de mudança deverá ser evitado, mas estudos realizados por Buchanann & Badham (1999) referem que essa poderá ser uma dimensão importante num processo de mudança. O papel dos agentes de mudança é mover as organizações no sentido daquilo que se pretende e têm um papel fundamental na gestão da linguagem, diálogos e identidade no seio da organização (Weick & Quinn, 1999). Os agentes de mudança são um instrumento a considerar quando se implementa uma mudança, porque podem servir de mediadores entre a base da organização e a gestão de topo.

Quando a mudança é operada por alguém novo na organização, este tenderá a precisar do apoio das pessoas mais antigas na organização e essas são, em grande parte, gestores intermédios. São estes que poderão ter um papel de balanço entre mudança e continuidade (Huy, 2002). Para promover este papel as organizações devem criar contextos que favoreçam a criatividade e a orientação para resultados dos gestores intermédios (Fulop, 1991). Têm, por vezes, ideias inovadoras e empreendedoras e porque estão mais perto das redes informais é mais fácil acederem a determinadas

soluções. Gerem também as tensões entre continuidade e mudança. São aqueles que podem comunicar e, implementar a estratégia, na medida em que conhecem como é o funcionamento do trabalho a nível operacional e fazer com que este funcione; são eles que podem manter os grupos de trabalho sem que percam a noção da realidade e, por fim, são eles que poderão transmitir credibilidade e realidade à visão da empresa (Huy, 2002; Nonaka, 1988; Morgan, 1988; Kanter, 1982; Uytterhoeven, 1989). Os gestores de topo que souberem reconhecer isso e assim gerir a sua relação com os gestores intermédios poderão ser melhor sucedidos com a implementação da mudança (Huy, 2001a). Claro que nem todos são tão empreendedores existindo alguns que resistem à mudança e preferem manter continuidade nos seus processos de trabalho. No entanto os gestores intermédios, enquanto pessoas que podem apoiar os gestores de topo na implementação de mudanças e criação e/ou implementação de ideias novas, apresentam várias características, como, por exemplo, conforto com a mudança, clareza nos objectivos, preocupação com as apresentações, estilo de gestão participativa, persuasão, persistência e descrição (Kanter, 1982). Contudo nem todas as empresas podem ser tão orgânicas quanto o necessário para fomentar o empreendedorismo nos gestores intermédios (Donaldson, 1985).

Huy (2001a) desenvolveu uma tipologia para os gestores intermédios, salientando a existência dos seguintes tipos: o empreendedor; o comunicador; o terapeuta e o rédea curta. O empreendedor é o que tem ideias criativas e as põe em prática quando tem um ambiente propício para o fazer. Como estão perto dos operacionais têm uma visão realista das necessidades que o trabalho implica, assim como de melhorias a serem introduzidas. Ao se sentirem ouvidos são menos resistentes à mudança. O comunicador é o que cria redes de relações próximas, concedendo-lhes um poder informal dentro da organização para poderem comunicar os objectivos da mudança. Quando se comprometem podem comunicar a mensagem aos outros elementos da organização com mais facilidade. O terapeuta é o que perante o cenário de ansiedade, medo e tensão provocados pela mudança, cria situações que originam um ambiente de bem-estar para os seus colaboradores, mesmo quando ele próprio não se sente “protegido” pelos seus superiores. Estar preparado para ajudar o(s) colega(s) pode reduzir o mau estar do próprio e encorajar este comportamento para se manter positivo e usá-lo para manter a continuidade do trabalho. O “Rédea-Curta” é o que equilibra entre a mudança

demasiado rápida e que pode originar uma situação de caos, e a mudança que ocorre muito devagar e pode levar à inércia na organização.

Capítulo 5

Método

5.1. Estudo de caso

É velho o debate em torno das (des)vantagens da utilização de determinado método de investigação em detrimento de outro. Sublinham-se os esforços metodológicos que as ciências do comportamento têm adoptado, numa tentativa constante de aproximar os seus pressupostos epistemológicos de práticas de investigação (Harré & Gillett, 1999). Convém reforçar que a chave das metodologias qualitativas é a flexibilidade destes estudos (Valles, 1997).

Quando se prepara um estudo qualitativo, convém ter-se em linha de conta várias fases, conforme Valles (1997) apresenta:

1. Fase de reflexão: identificar o problema de investigação e as proposições
2. Fase do planeamento: selecção do contexto, estratégia e preparação
3. Fase da entrada: selecção do caso de estudo e realização de entrevistas
4. Fase de análise preliminar
5. Fase de saída do campo e análise intensa
6. Fase da escrita

A metodologia de estudo de caso foca-se essencialmente em aspectos contemporâneos num determinado contexto e pretende responder a questões “como?” e “porquê?” sobre um fenómeno (Yin, 2003). É uma investigação que se foca normalmente na explicação e compreensão de um contexto concreto, podendo envolver níveis de análise diferentes em que normalmente se utilizam vários métodos de recolhas de dados: entrevistas, questionários, observação. (Eisenhardt, 1989). Os estudos de caso podem ser utilizados para várias metas: providenciar descrições, testar teoria ou criar teoria (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Devem comparar-se os resultados com a literatura existente, estabelecendo semelhanças e contradições e procurando razões para a sua existência.

O estudo de caso pressupõe a existência de cinco componentes para o desenho da investigação (Yin, 2003):

- b) Questões de estudo que clarificam a natureza da investigação;
- c) Proposições que apresentam os objectivos concretos da investigação;
- d) Unidade(s) de estudo sobre a qual a investigação se irá debruçar e que poderá depender ou não das investigações feitas anteriormente;
- e) Ligação lógica entre os resultados e as proposições;
- f) Critérios para interpretar esses resultados.

Quando a literatura existente não nos dá uma resposta concreta às nossas dúvidas relativamente a um assunto ao longo da revisão bibliográfica, o estudo de caso assume o papel de um estudo exploratório. Esta abordagem é mais indicada em estádios mais recentes da investigação, uma vez que o objectivo desta é nova teoria, podendo e devendo apresentar novas orientações. A partir de perguntas da investigação procuram-se conexões com perspectivas teóricas, ou pelo menos, um marco conceptual que oriente a recolha de informação e análise (Valles, 1997).

Existem algumas limitações de validade externa, inerentes a este tipo de investigação. Contudo, convém sublinhar que as metodologias qualitativas estão saturadas de tensões, contradições e hesitações, não só ao nível dos princípios, como também das práticas. Apesar de os investigadores tentarem resolver esses conflitos, assumindo, por exemplo, que o objectivo não é a purificação do método, mas entender as suas limitações, a verdade é que, pela natureza volátil das significações e dos discursos, acarreta inúmeras críticas e/ou limitações que podem ser atribuídas a este tipo de metodologias.

Entre as críticas apontadas aos princípios orientadores da análise qualitativa, a mais pertinente poderia ser retractada pelo seguinte comentário: não é pelo facto de recolhermos informações, relatos ou narrativas dos sujeitos a investigar, que as histórias que os investigadores contam são descrições realistas dos acontecimentos (Alvesson & Sköldbberg 2000; Bastos, 1998; Bruner, 1997; Capps & Ochs, 1995; Cruz, 1996; Howe, 1996; Jankowski et al., 2000; Lieblich et al., 1998; Valles, 1997). Deste modo, concorda-se com a posição de Lieblich et al. (1998) que identificam como aspecto crucial destas tensões a definição de verdade, conhecimento e pesquisa, o que nos parece reproduzir

algumas das querelas epistemológicas que as ciências sociais e humanas vão desfiando. De facto, o discurso científico contemporâneo tem uma orientação que se preocupa com a compreensão e com o tornar inteligível a forma como as pessoas constroem e definem o mundo, em detrimento de uma procura de controlo e de previsão. Por estas razões de fundo, os autores referem que a definição deste tipo de metodologia origina, muitas vezes, práticas divergentes (Howe, 1996; Jankowski et al., 2000; Strauss & Corbin, 1990; Valles, 1997):

- Tendência natural para subvalorizar: uma das maiores dificuldades das metodologias qualitativas é a análise da informação. Perante centenas de páginas transcritas, ou seja, excesso de informação existente, há uma tendência natural para subvalorizar os dados e a subvalorização conduz, normalmente, a uma falha na compreensão dos próprios dados. Isto acontece, sobretudo, quando as informações são muito descritivas... apesar dessa ser a única forma de fazer uma análise em profundidade.
- Dupla hermenêutica: os sujeitos entrevistados oferecem uma interpretação da sua experiência e, posteriormente, o entrevistador vai interpretar as interpretações dos entrevistados – trata-se de uma interpretação da interpretação.
- Validade: até que ponto as ideias/teorias pré-concebidas forçam os dados a entrar nas categorias preexistentes, criadas pelo investigador. Os críticos dizem, então, que os estudos servem para confirmar teorias, nunca para as criar.

Ao admitir estas críticas, os investigadores reconhecem os potenciais riscos do seu trabalho. No entanto, convém salientar que o investigador treinado em metodologia qualitativa desenvolve um conjunto sistemático e disciplinado de procedimentos, que tentam minorar os efeitos da subvalorização da informação recolhida. Desta forma, Howe (1996) propõe que este investigador esteja treinado em quatro áreas fundamentais: (a) características da linguagem, (b) descoberta de regularidades, (c) compreensão do significado do texto e da acção e (d) reflexão. Neste sentido, foram desenvolvidos vários métodos de análise, que passam, nomeadamente, pela existência de um código de análise – um símbolo que é aplicado a um conjunto de palavras que é usado para as classificar ou categorizar (Glaser, 1992; Howe, 1996; Lieblich et al., 1998).

Seja qual for a metodologia escolhida para investigar um fenómeno, ela deverá apresentar algumas garantias de validade interna e externa de constructo, assim como de fiabilidade. O estudo de caso apresenta algumas limitações na apresentação da validade de constructo, na medida em que a recolha dos resultados se reveste de “subjectividade” e apresenta dificuldades na construção de operacionalização para medir os constructos.

Yin (2003) refere alguns aspectos importantes na avaliação da validade interna, externa e fiabilidade:

- Validade Interna: Num estudo de caso exploratório é legítimo ao investigador fazer algumas inferências, mas este deverá ser cuidadoso ao fazê-lo e deverá antecipar algumas delas, uma vez que assim poderá estar a aumentar a validade interna;
- Validade Externa: No entanto, é ao testar a validade externa que esta metodologia apresenta maiores limitações, uma vez que não se sabe se os seus resultados podem ou não ser generalizados para outros contextos e, neste caso, o estudo deverá ser replicado e testado, antes de se submeter a generalizações abusivas;
- Fiabilidade: Este aspecto diz respeito ao facto de se reproduzir o mesmo estudo com a mesma população, e verificar se obtêm os mesmos resultados e, neste âmbito, a existência de um protocolo poderá ser uma forma de aumentar as garantias de que é possível ser feito da mesma maneira por outra pessoa diferente.

O investigador que decide usar a metodologia de estudo de caso deverá ter em atenção algumas questões relacionadas consigo mesmo, nomeadamente no que diz respeito a algumas competências pessoais que, apesar de serem importantes em todas as metodologias, revelam aqui um enfoque maior. Deve ter em linha de conta competências de escuta, de fazer e interpretar questões, capacidade de adaptação e flexibilidade, capacidade de se descentrar daquilo que espera “ouvir”, mesmo que em desacordo com a teoria existente, e competência para compreender os tópicos interessantes para o estudo em questão (Yin, 2003). Rubin & Rubin (1995), por exemplo, alertam-nos para que, apesar de a entrevista de investigação ser uma variante de uma qualquer conversação quotidiana, não podemos esquecer que ela se insere numa circunstância específica, em que, para além da preservação das regras gerais de uma conversação – envolvimento, encorajamento das competências de conversação,

compreensão e escuta activa. Também se devem objectivar as dimensões do trabalho, sendo por isso um diálogo orientado para um fim, em que a necessidade de procurar factos e descrições pode confrontar os participantes com questões difíceis.

5.2. As entrevistas como fonte de recolha dos dados

Neste caso, o método mais popular para aceder à experiência é a entrevista, já que possui uma amplitude avaliativa muito maior do que a dos questionários, tornando possível a recuperação do discurso e do significado. De acordo com Robinson & Clore (2002) a auto-descrição é uma das formas mais comuns e mais adequadas para aceder às experiências emocionais. Deste modo, Strauss & Corbin (1990) referem que a investigação qualitativa produz resultados não atingíveis através de procedimentos estatísticos, dado que construir teorias implica sempre colocar perguntas abertas e abrangentes, que garantam flexibilidade e liberdade para explorar um fenómeno em profundidade. A entrevista é, assim, uma forma de discurso que se organiza através de perguntas e respostas; é o produto de uma conversa entre entrevistador e entrevistado, podendo ser definida de acordo com quatro características: (1) as entrevistas são acontecimentos discursivos, (2) o discurso das entrevistas é construído por entrevistador e entrevistados; (3) a análise e interpretação baseia-se na teoria do discurso e do significado; (4) o significado das perguntas e respostas está contextualmente enraizado (Mishler, *in* Bastos, 1998). Existem vários tipos de entrevistas, nomeadamente as baseadas em conversas informais, em guiões e ainda, as estandardizadas abertas e fechadas (Valles, 1997).

As entrevistas deverão ser conduzidas como se tratassem de conversas, ou seja, em vez de serem demasiado estruturadas, deverão ser fluidas (Yin, 2003) e deve estar-se atento ao discurso não verbal (Valles, 1997). Quando se usa as entrevistas estandardizadas pode usar-se a mesma sequência, ou uma utilização pouco programada em que se deixa fluir a conversa (Valles, 1997). Globalmente, uma entrevista ‘semi-estruturada’ pressupõe a formulação de objectivos prévios, mas não pretende a constituição de questões preparadas e ordenadas (Cruz, 1994, 1996). É essencial que se consigam fazer as perguntas que direccionem para o objecto de estudo, mas que não sejam enviesadas devendo ser criado um ambiente de confiança e amigável entre entrevistador e

entrevistados. Por conseguinte, e de acordo com Flick (1998), é preferível introduzir uma questão inicial geradora de uma história e, a partir daí, valorizar todo um trabalho de escuta, para que a entrevista se centre no preenchimento de fragmentos narrativos pouco detalhados pelo sujeito.

As entrevistas deverão ser gravadas sempre que possível, embora se possa considerar circunstâncias que não permitam que este procedimento seja usado, que por motivos inerentes ao entrevistado, quer por questões relacionadas com o entrevistador (Yin, 2003). O número de pessoas a seleccionar e entrevistar depende da estratégia de saturação, isto é, o momento a partir do qual as entrevistas já não acrescentam nada de novo (Valles, 1997).

Propriedade	Descrição Geral	Tipo de questões: Exemplos
Contexto organizacional: Mudança	Pretende-se perceber o contexto organizacional actual; aquilo que se procura são as percepções dos colaboradores acerca das várias alterações/ mudanças ocorridas na organização. É muito importante perceber o contexto que envolve a investigação, tendo sempre em linha de conta que o que temos são as narrativas e construções dos entrevistados e não a realidade tal e qual ela aconteceu. Simultaneamente também parece relevante avaliar a cultura da organização e o grau de comprometimento com a mesma, como factor de ligação com o contexto emocional.	Acha que a sua organização tem estado a passar por um processo de mudança? Em algum momento lhe foram comunicados os objectivos estratégicos da mudança? E os benefícios da mudança? Considera isto importante e porquê? Contribui com algumas ideias para a mudança? Sente continuidade ou descontinuidade no processo de trabalho? Como avalia a mudança?
Contexto emocional	Pretende-se perceber de que forma é que as pessoas relatam as experiências emocionais vividas ao longo dos vários processos de mudança. Procura-se igualmente perceber o papel da cultura da organização na vivencia das emoções. Um outro aspecto avaliado relaciona-se com a avaliação das emoções vividas no atendimento ao cliente externo e na forma como essas experiências são relatadas.	Questões para colaboradores internos: Tem oportunidade e liberdade para expressar o que sente? Com quem fala habitualmente sobre estes assuntos? Se sim, como se sente depois de falar com alguém? Tem situações informais onde fala acerca dos seus sentimentos? Com os “pares” ou com a chefia? Se não, gostaria de ter? Porquê? A organização promove algum tipo de apoio emocional? Se sim, qual? Se não, gostaria que o fizesse? Acha que falar sobre aquilo que sente o ajuda a ter emoções mais positivas? De que forma? Questões para colaboradores de outsourcing e contacto com o cliente externo: Em que circunstâncias se sente pior? Quais as situações mais complicadas de resolver? O que faz para lidar com as emoções em dias que não se sente bem? Quem poderiam ser as pessoas para o ajudarem a lidar com situações complicadas? O que é a organização faz para que se sinta melhor? Quais as emoções mais comuns que sente?
Papel de Chefias Intermédias	Pretende-se perceber o papel dos vários níveis hierárquicos na gestão das emoções dos colaboradores. Neste ponto pretendeu-se perceber quer as percepções dos colaboradores, quer das chefias, acerca do seu papel na gestão. Por outro lado, também pareceu pertinente perceber quais as características relatadas como sendo fundamentais na chefia directa, como forma de perceber se eram apontadas ou não as competências de gestão emocional.	Como seria um líder ideal? Qual pensa ser o seu papel enquanto chefia? Que tipo de acções tem levado a cabo para motivar a Sua equipa? Quem poderiam ser as pessoas para o ajudarem a lidar com situações complicadas Qual considera ser o papel dos gestores intermédios?

Quadro 1 Resumo dos parâmetros da entrevista

5.3. Recolha e organização dos resultados

Finalmente, para resolver o problema da validade na análise qualitativa de dados, Jankowski et al. (2000) sugerem três métodos: (1) triangulação – recorrer a múltiplas fontes de recolha de dados –, (2) colocação entre parêntesis – tomar antecipadamente consciência das ideias pré-concebidas – e (3) auto-reflexão – pensar a experiência com a pessoa, perceber o fenómeno e compreender o processo de atribuição de significado.

Constatando que as questões associadas aos problemas de validade são transversais a todo o processo de investigação, Maroy (1997: 149-154) acrescenta um conjunto de táticas, que possam garantir a validade dos dados e do processo de interpretação dos mesmos:

(1) Assegurar a qualidade dos dados

Para assegurar a qualidade dos dados obtidos, deverão ser respondidas questões sobre a fiabilidade dos mesmos e sobre se não terão sido enviesados pela relação entre o investigador e os sujeitos observados.

- Minimizar os efeitos do investigador sobre o seu campo de investigação:
 - adaptar-se à cultura específica do campo de estudos
 - utilizar métodos discretos – aproveitar qualquer informação sem que tenha sido solicitada pelo investigador
 - clarificar bem o seu papel e objectivos para os entrevistados
- Minimizar os efeitos do campo sobre o investigador:
 - evitar o enviesamento elitista, entrevistando pessoas que não estejam directamente relacionadas com o problema tratado e aqueles que não pertencem a uma classe dominante
 - evitar o super-envolvimento na área de estudos
 - triangular os dados
 - mostrar as notas a outros investigadores
 - estar atento às armadilhas de determinados acontecimentos
- Assegurar a validade factual das informações:
 - multiplicar as fontes e os métodos de recolha de dados: visões múltiplas
- Avaliar e ponderar as propostas avançadas em função da «qualidade» dos materiais recolhidos:
 - atribuir mais peso a dados que apresentem maior validade interna e externa



(2) Testar as hipóteses explicativas

- Proceder a um trabalho comparativo:
 - gerar hipóteses explicativas
 - usar o método de comparação constante (Strauss e Corbin, 1990)
- Investigar activamente contra-exemplos:
 - investigar casos negativos que parecem invalidar as propostas formuladas
 - procurar o significado das excepções
- Testar ou pesquisar explicações alternativas

O modelo de tratamento de informação denominado por *grounded analysis* (Glaser, 1992; Maroy, 1997; Pandit, 2000; Pidgeon & Henwood, 1997; Strauss & Corbin, 1990; Valles, 1997) é um dos métodos de análise qualitativa mais relevante no estudo de narrativas (Bastos, 1998; Cruz, 1994, 1996; Henriques, 1995; Lieblich et al., 1998; Pidgeon & Henwood, 1997; Valles, 1997; Fineman, 2004). Apesar de nem sempre se usar a *grounded analysis* na sua aplicação mais clássica, por vezes recorre-se a alguns dos seus princípios, na medida em que os processos analíticos da *grounded analysis* servem para: (a) construir, em vez de apenas testar; (b) oferecer rigor ao processo de pesquisa, essencial para construir uma boa teoria; (c) ajudar o investigador a romper com os *viesses* e (d) providenciar o fundamento, desenvolver a sensibilidade e integração necessária para gerar uma teoria próxima da realidade (Glaser, 1992; Strauss & Corbin, 1990).

A *grounded analysis*, metodologia originalmente proposta por Glaser & Strauss, tem como objectivo a construção indutiva de teorias, através do estudo abstracto de problemas e respectivo processo. Mais uma vez, reforçam que a utilidade da *grounded analysis* reside nos procedimentos e pressupostos que oferece, auxiliando o investigador na reorganização de um conjunto caótico de dados (cf. Figuras 1).

Como refere Maroy (1997), trata-se, em primeiro lugar, de perceber o fio condutor dos dados (que poderá ser sob a forma de grelha de análise), seguidamente, de empreender uma comparação contínua dos dados e, finalmente, de interpretar os dados e as suas relações, em termos das (ir)regularidades. Deste modo, as palavras e os discursos começam a fazer sentido, à medida que vamos interligando os dados; por isso é que a selecção da informação é

inseparável da sua análise. Strauss e Corbin (1990) sugerem, com vista à indução teórica, os seguintes procedimentos: (1) reanalisar periodicamente a informação, (2) manter uma atitude de cepticismo – as explicações, as categorias, as hipóteses ou as questões teóricas vindas da pesquisa, da experiência profissional e pessoal devem ser tidas com muita precaução –, (3) seguir os procedimentos da pesquisa.

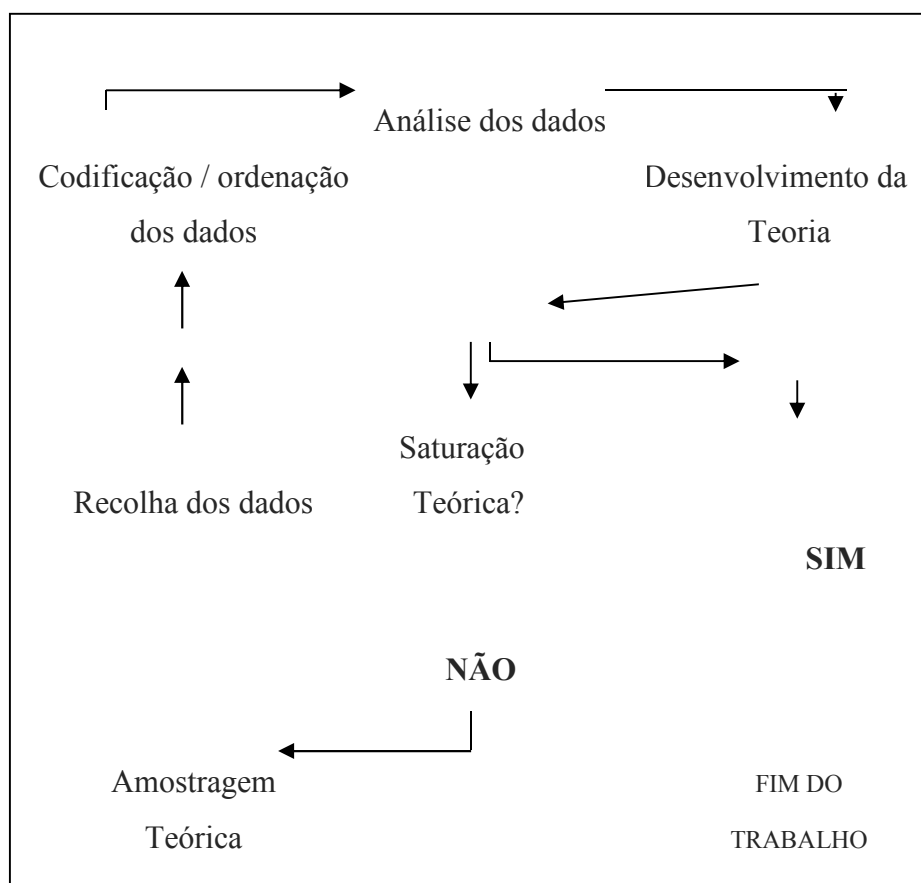


FIGURA 1: Fluxograma da *grounded analysis* (adaptado de Pandit, 2000)

Neste sentido, presta-se, inicialmente, atenção à codificação da informação – análise que pretende nomear e categorizar o fenómeno a partir da avaliação precisa dos dados. Durante este processo, e de acordo com Strauss & Corbin (1990), os dados são ‘fragmentados’ em pequenas partes, examinados e comparados nas suas semelhanças e diferenças.

Seguindo os procedimentos do método, esforçam-se por elaborar comparações e perguntas, ou seja, a partir da observação e selecção de uma ‘unidade de significado’, constroem-se

perguntas: “o que é isto?”, “o que é que representa?”. Compara-se a informação contida em cada trecho e, sempre que se encontra um incidente semelhante, classifica-se dentro da mesma categoria. Com efeito, ao fenómeno representado por uma categoria é dado um nome, que deverá ser mais abstracto do que os conceitos que agrupa. O nome das categorias são da invenção do investigador ou retirados da literatura .

5.4. A escolha do estudo de caso

A informação relevante para uma investigação influencia a escolha da população, a forma de organizar a entrevista e o contexto (espacial e temporal) (Valles, 1997). Tendo em linha de conta todas as bases metodológicas apresentadas anteriormente, procedeu-se a uma análise de qual seria o tipo de investigação mais apropriado, tendo em conta o tipo de objectivos que se tinha proposto.

O objectivo geral da investigação prende-se com construção de teoria que permita compreender melhor o papel das emoções na prossecução de mudanças organizacionais, numa organização portuguesa. Deste modo, procura-se fazer uma exploração das percepções que os colaboradores de uma determinada organização têm sobre alguns padrões de gestão emocional. O facto de se escolher apenas um caso de estudo poderá ser limitativo, na medida em que se espera obter resultados significativos nesse mesmo contexto, o que nem sempre acontece e isto poderá originar algumas frustrações ao investigador. No entanto, pareceu mais adequado estudar apenas uma organização, na medida em que se trata de estudo exploratório e que possa levantar questões para investigações posteriores dentro do mesmo tema. Estes padrões poderão ser específicos e associados a um tipo de cultura organizacional pelo que se preferiu estudar um caso apenas, em vez de se dispersar por várias organizações. Desde já, se aponta, como limitação deste estudo, o perigo da generalização abusiva para outras realidades organizacionais, sendo importante realizar outros estudos paralelos.

A escolha da técnica da entrevista prende-se, essencialmente, com o facto de permitir aceder a um maior número de “teorias pessoais” explicativas do objectivo da investigação de uma forma mais livre e que permita uma maior riqueza de conteúdos.



Após todas as considerações anteriormente descritas, procedeu-se a uma análise de qual seria o objecto de estudo relevante para os fundamentos da investigação pretendida e, neste âmbito, era importante estar atento a três factores:

- a) Organização em mudança enquanto contexto;
- b) Papel do estilo de liderança (quer ao nível dos gestores de topo, quer dos intermédios) como actores neste contexto;
- c) Padrões emocionais como variável explicativa do fenómeno de mudança.

Perante estas considerações as questões iniciais da investigação era: Qual o papel das emoções para melhorar o bem-estar em organizações em mudança? Quais os actores neste contexto?

A escolha de uma organização na área das telecomunicações teve que ver com o facto desta investigação ter-se baseado realizado numa organização francesa dentro da mesma área realizada por Huy (in press) e inspirado no trabalho de Dutton et al. (1994). As organizações que se enquadram na área das novas tecnologias são um contexto em que o mercado exige uma constante adaptação e conseqüentemente alvo de muitas mudanças. Como se pretendia um contexto em que se vivessem várias mudanças, pareceu que escolher uma organização desta área seria vantajoso para aceder aos padrões de gestão emocional dos colaboradores.

O organização em questão opera no sector das telecomunicações, e a partir daqui será chamada de *Electronics*. Entrou formalmente no mercado em 2000 e, neste momento tem 2344 colaboradores internos e os operadores do *call center* estão em regime de *outsourcing*. Por estar inserida nesta área, sofre as influências do meio, assim como pressões tecnológicas para evoluir e se adaptar à mudança de mercado. Caracteriza-se por ter alguns serviços partilhados, comuns a várias empresas deste grupo (todas na área das telecomunicações), prestando serviços a cada uma delas. Os serviços partilhados existem desde 2003, pelo que isso implicou uma grande mudança, quer porque algumas pessoas foram dispensadas, quer porque algumas funções desapareceram, ou, ainda, porque algumas pessoas foram absorvidas por outros serviços. Houve alguns serviços que passaram a estar concentrados no Porto, dispensando algumas pessoas de Lisboa. Existem 427 colaboradores nos serviços partilhados. Os serviços estão distribuídos em dois pólos diferenciados Porto e Lisboa, e as entrevistas foram realizados em ambos, como forma de aumentar a representatividade da amostra.



Procurou identificar-se alguns destes serviços que tivessem vivido recentemente mudanças de funcionamento, de estratégia e/ou de composição. Em reunião com um dos responsáveis do departamento de Recursos Humanos, tentou-se identificar quais os departamentos que serviriam melhor este estudo e decidiu-se entrevistar as pessoas das equipas naturais de trabalho nas Direcções de Recursos Humanos e Direcção de Clientes, e nesta mais propriamente a Unidade de Contacto. A Direcção de Clientes está dividida em várias unidades, tendo sido apenas estudada uma das suas unidades. Dentro desta Unidade estudaram-se duas subáreas, nomeadamente o Apoio ao Cliente e Gestão de Clientes PME's. Na Direcção de Recursos Humanos existem pequenas equipas com responsáveis de áreas. Portanto, dentro desta entrevistaram-se pessoas de todas as áreas.

Capítulo 6

Apresentação dos resultados

6.1. Descrição da amostra

A amostra foi constituída por 43 sujeitos, dos quais 15 pertencem à Direcção de Recursos Humanos e 28 à Direcção de Clientes. A escolha da amostra foi aleatória dentro das direcções, procurando-se ter aproximadamente o mesmo número de pessoas do Porto e de Lisboa. Na Direcção de Recursos Humanos apenas não se entrevistaram dois colaboradores, apesar de se ter contemplado todas as áreas. Na Direcção de Clientes, entrevistaram-se colaboradores apenas de duas áreas e nestas houve uma selecção aleatória, com base nos horários dos colaboradores e dos horários disponíveis para a realização das entrevistas.

Dos 43 entrevistados verifica-se uma predominância do género feminino com 29 sujeitos, e assim apenas 14 sujeitos do sexo masculino.





Figura 2 – Distribuição pela zona geográfica

Em termos de habilitações não se nota uma variação significativa, uma vez que 19 sujeitos têm cursos superiores, 19 estão a frequentar o ensino superior e os restantes 5 concluíram o ensino secundário.

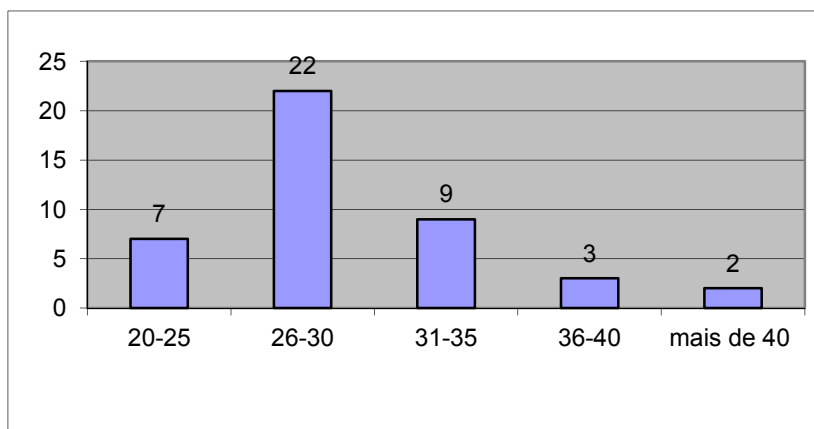


Figura 3: Distribuição pela idade

26 dos entrevistados têm um vínculo efectivo com a organização, 5 têm contrato a termo e 12 estão em regime de *Outsourcing*. Um número significativo de colaboradores entrevistados estão na *Electronics* desde a sua constituição, sendo que apenas 8 pessoas estão lá à 3 anos e 4 à menos de um ano. De notar que as que fazem parte da organização á menos de um ano, pertencem à empresa de *outsourcing*.

6.2. Procedimentos



Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas e enviadas, posteriormente, para que o seu interlocutor lesse a transcrição e desse a autorização para utilização dos dados tal e qual estavam no texto. Apesar de existir um guião inicial, este foi sendo adaptado às características das pessoas entrevistadas, às suas funções dentro da organização e procurou ter-se um tipo de entrevista aberta, no sentido de melhor captar o caso em estudo.

As entrevistas tiveram a duração variável entre 30 e 60 minutos, foram realizadas em contexto laboral e durante o horário de trabalho. Foram sempre mediadas pelas chefias directas, com excepção para os Directores. As salas disponibilizadas para a realização de entrevistas eram afastadas do local de trabalho, para promover a liberdade do discurso. No Anexo 1, apresenta-se o guião genérico da entrevista. As questões foram seleccionadas para se adequarem aos entrevistados. Procurei estabelecer um clima de confiança e bem-estar entre mim (entrevistador) e o entrevistado. Houve em todas as entrevistas um período de conversa informal e que se denomina, correntemente, por “conversa de circunstância” para favorecer a comunicação entre ambos. Para assegurar a qualidade dos dados, procurei adaptar-me à cultura da organização, que era informal, organizada em *open-space*, e permitia uma presença no local de trabalho quase invisível. Também clarifiquei qual o meu papel, para evitar respostas socialmente desejáveis.

As entrevistas foram transcritas na totalidade e mantive o discurso de cada um dos interlocutores para evitar alterar o sentido do que eles queriam dizer. Ao longo dos dois meses que durou a realização das entrevistas, pude verificar que o ambiente é informal, deram-me liberdade para frequentar os locais de lazer existentes, o que facilitou a integração nas equipas e, simultaneamente, a possibilidade de conversar mais abertamente com os colaboradores. Por outro lado, estar em contextos naturais permitiu-me, igualmente, validar algumas questões que foram referidas ao longo das entrevistas, nomeadamente sobre as relações interpessoais entre colegas. Procurei realizar as entrevistas em tom de conversa informal e quando percebia que as pessoas não estavam a desenvolver os temas, modificava as perguntas ou falava sobre assuntos que não eram objecto de estudo. Mesmo as conversas aparentemente dispersas tinham como objectivo conhecer melhor as situações do dia a dia dos colaboradores. O guião de entrevista (em anexo) contém perguntas que fazem parte do guião prévio e todas as perguntas que foram alteradas, acrescentadas e desenvolvidas ao longo das várias entrevistas.

Algumas das perguntas deixaram de ser feitas, porque não faziam sentido. Houve perguntas exactamente iguais que deram origem a respostas totalmente diferentes. Pessoas houve que respondiam e desenvolviam os temas e outras que praticamente não falavam!

Depois da recolha de dados, da transcrição e validação dos conteúdos tinha 180 folhas escritas para análise. Fiz uma análise específica de construção de teoria (Eisenhardt, 1989). Nesta análise, li as entrevistas, inicialmente, agrupadas sujeito a sujeito, procurando encontrar temas centrais que parecessem comuns. Na fase seguinte, agrupei perguntas e respostas de acordo com esses grandes temas encontrados, dissecando cada uma das entrevistas e reagrupando os conteúdos das mesmas. Desta forma, procurei afastar-me do sujeito em si e centrar as atenções no discurso para, poder perceber o que os dados “comunicavam”. Simultaneamente, atribuí um número a cada sujeito que figura em cada parágrafo, de forma a permitir, em qualquer momento de dúvida de interpretação dos dados, consultar a entrevista na íntegra, e dessa forma, evitar interpretações abusivas a partir de um parágrafo isolado. A intenção não é a de desapropriar os conteúdos do fio condutor de cada entrevistado mas sim a de perceber as categorias existentes ou não destas entrevistas.

A análise foi feita globalmente, isto é, incluindo pessoas das duas direcções e de ambas as regiões geográficas. Não foi elaborada uma análise em função da área geográfica e da área de trabalho, porque nem a intenção inicial era essa, nem os resultados das entrevistas “chamaram a atenção” para essa diferenciação. A única intenção por trás das entrevistas no Porto e em Lisboa foi a de ser o mais abrangente possível na obtenção de explicações para os fenómenos em questão. De acordo com o método, adoptei uma atitude de desprendimento das ideias pré-concebidas e de aceitação do que os entrevistados diziam ao longo das entrevistas.

Para determinar o número de entrevistados, utilizei a saturação dos discursos. Quando os discursos começaram a manter-se estáveis ao longo de várias entrevistas, optei por não fazer mais entrevistas. Contudo, ressalvo que estas entrevistas deveriam ter sido comparadas com outras fontes de informação. Não foi possível recorrer a outro tipo de fontes provenientes da organização à excepção da observação directa sempre que frequentei as instalações.

6.3 Apresentação dos resultados

A análise que se segue foi o resultado de várias leituras dos dados recolhidos nas entrevistas e da sua organização em função das categorias. As entrevistas eram semi-estruturadas, de forma a permitir uma maior liberdade de expressão e, conseqüentemente, uma maior riqueza dos dados. São apresentadas algumas transcrições das entrevistas, exemplificativas das conclusões apresentadas, mas não de forma exaustiva. Cada transcrição tem uma letra que serve para codificar cada um dos sujeitos entrevistados. A análise das entrevistas foi feita frase a frase, para facilitar a sua integração nas categorias, mas sempre sem descontextualizar do conteúdo total da entrevista.

O contexto condiciona a vivência das situações, isto é, as mesmas pessoas, nas mesmas circunstâncias, mas em contextos organizacionais diferentes têm reacções emocionais diferentes. Esta afirmação é de cariz indutivo, uma vez que o estudo não permite aceder a este tipo de conclusões. Seguindo esta linha de raciocínio, os resultados aqui apresentados têm validade apenas neste contexto específico.

De seguida, exponho de que forma as emoções são sentidas a vários níveis de análise, nomeadamente ao nível da equipa, da liderança (chefia) e dos indivíduos. Procurarei, perceber as inter-relações entre estas variáveis ao nível do contágio emocional e da catarse. E por fim, tentarei perceber de que forma é que a cultura condiciona este tipo de actuação e é condicionada pelos resultados da mesma.

6.3.1. Resultados com base na análise das emoções ao nível das chefias, dos indivíduos, e das equipas

Os papéis das **Chefias**: apoiar, desafiar e motivar a equipa; criar contextos de abertura e de camaradagem entre os colaboradores; definir objectivos e concretizá-los.

Entrevistei vários gestores intermédios e procurei aceder à percepção que tinham do seu papel na organização. Também foram entrevistados directores, para aferir qual o papel que atribuíam aos gestores intermédios, como forma de validar outras informações recolhidas. Todos os colaboradores foram entrevistados sobre o papel que atribuíam à sua chefia directa.



Todos os entrevistados falaram de competências pessoais e / ou emocionais, parecendo que valorizavam mais estas e só depois as competências técnicas.

Um dos papéis atribuídos aos gestores intermédios foi o de motivação da equipa. Motivação surge como um aspecto fundamental para obter os resultados propostos estrategicamente pela organização. Este papel implica o uso de várias estratégias: “defender” a equipa perante a organização, orientá-la, encontrar um rumo, envolver a equipa nos projectos, dar *feedback*, estar atento às pessoas, criar um bom ambiente de trabalho:

[Sujeito 1] “O meu papel deve ser de orientador, de motivador e de “treinador” (coach). A confiança que eu mostro na minha equipa, os desafios que lhe proponho, a forma como a defendo, a projecção que lhe dê, as coisas que lhes possa ensinar são decisivos para o meu desempenho como chefia e decisivos para a sua motivação.”

[Sujeito 2] “Em termos de organização, é a de atingir os indicadores que temos planeados e é nesse sentido que eu luto todos os dias com a ajuda da minha equipa. Tento fazer um acompanhamento muito de perto destes resultados a atingir. (...) a motivação e satisfação dos colaboradores é o que eu tenho de fazer para chegar aos objectivos.”

*[Sujeito 3] “Sim... Em qualquer tarefa de coordenação existem determinadas estratégias para motivar as pessoas. Uma das questões que eu considero fundamentais é a existência de um bom ambiente de trabalho. Falar às pessoas, dizer bom dia, perceber como é que elas estão, é dar-lhes *feedback*, dando oportunidade de fazer actividades fora daqui. É ser flexível, é impor regras para que as pessoas saibam claramente quais são as suas. É mostrar flexibilidade de horários quando as pessoas têm algum problema pessoal e precisam de o resolver. A parte comportamental é tratar bem as pessoas e estar muito atento aos comportamentos, perceber quando é que elas não estão bem, perceber se estão cansadas, tentar perceber as angústias e o que se passa. Depois é manter a boa disposição e o bom humor.”*

Existem alguns gestores intermédios que falaram sobre o facto de desenvolverem uma estratégia diferente para motivar cada um dos seus colaboradores. Cada colaborador tem características próprias e precisa de estímulos diferentes. Implica que a chefia esteja sempre atenta aos seus colaboradores, aprendendo a lidar com cada uma de maneira adequada às suas características, uma vez que a motivação é essencialmente individual. Goleman (1995; 1997), refere a motivação como um dos componentes da inteligência emocional, levando-me a crer que motivar os colaboradores passa por desenvolver aspectos dessa inteligência. Lidar com equipas é complicado para os gestores intermédios, porque nem sempre conseguem ou sabem

como lidar com as emoções de cada um dos colaboradores. No contacto com os colaboradores, as chefias têm de adoptar vários papéis e por vezes pode ser difícil para elas adaptarem-se às necessidades de cada um desses. Por outro lado, esses papéis implicam gerir emoções diferentes em si e nos outros:

[Sujeito 4] “Eu estava com uma equipa bastante grande e todos eles são diferentes. Nem sempre estão bem dispostos. Tenho de saber lidar com o humor deles do dia a dia. Porque eles vão atender clientes, e este espera sempre alguém simpático. Nós temos de estar atentos a estes pormenores. Por exemplo, eles são trabalhadores estudantes e, nesta época andam, muito saturados e nós temos de os apoiar. Se têm o azar de falar com um cliente difícil, perdem com mais facilidade a paciência e nós não podemos perder também a paciência. Nestas ocasiões, recorrem bastante a nós e estão sempre à espera que eu venha com um sorriso. (...) A mim cansa-me bastante uma equipa tão grande e saber lidar com as emoções dele”;

[Sujeito 2] “Os aspectos comportamentais das pessoas são os mais problemáticos, pelo menos do meu ponto de vista; com uma boa equipa conseguem-se coisas fantásticas enquanto que se calhar com bons processos e sem pessoas motivadas talvez não. O maior desafio é conhecer muito bem cada elemento da minha equipa e tentar tirar o melhor de cada um. Ao fazer isso, com as diferentes pessoas, encontro dificuldades diferentes. Cada pessoa tem o seu perfil, a sua personalidade, os temas com que se sente melhor. É importante lidar com os comportamentos de cada elemento da equipa e articulá-los da melhor maneira, assim como conjugá-los com a funções para as quais esteja mais vocacionado, de forma a obter bons resultados da equipa. É como se fosse uma equipa de futebol, em que tenho de ter avançados, defesas... e o que eu tento é ser o “treinador e seleccionador”. (...).”

Podem gerir as emoções dos seus colaboradores directos, procurando evitar que sentissem emoções negativas realizando, por exemplo, pequenas reuniões com pouca gente ou mesmo individuais, para que estes se sentissem mais à vontade (Huy, 2002). Encorajar os colaboradores a falarem dos seus sentimentos e emoções como a ansiedade e o medo prevenia a descontinuidade na realização das tarefas.

Seguindo esta lógica é importante a chefia falar com os colaboradores sobre os problemas, para os valorizar enquanto indivíduos e mostrar-lhes preocupação pelos seus problemas.

[Sujeito 4] “E ela (Chefe) vem ter connosco, para ver se precisamos de falar. Entre estar em casa a pensar nas coisas ou estar aqui, prefiro vir para cá. Às vezes, já me aconteceu vir para cá chateada e saio de cá bem disposta.”

As pessoas tendem a evitar mostrar aquilo que consideram como fraquezas, até se sentirem bastante seguras para o fazerem. Foram vários os entrevistados que falaram sobre a necessidade de conversas individuais, para não expor os problemas perante os colegas. Se por um lado as reuniões com toda a equipa podem ser importantes, também as conversas individuais poderão assumir aqui um papel interessante, principalmente quando se trata de situações em que se possa expor questões pessoais:

[Sujeito 6] “Falo com os meus colaboradores individualmente e também existem reuniões periódicas dependendo das necessidades (...). No entanto, eu aposto mais no contacto individual, uma vez que cada um tem os seus pontos específicos de melhoria e porque na equipa generaliza-se muito e perdem-se os problemas específicos. (...).”

Ao nível das mudanças, as chefias têm um duplo trabalho emocional. Sentem as dificuldades que as mudanças acarretam como qualquer outro colaborador. No entanto, têm ainda de controlar as emoções que transmitem aos elementos da sua equipa, para evitar que estas os desmotivem perante novas situações. As chefias têm de dar uma visão positiva e de entusiasmo aos seus seguidores (George, 2000), para os envolver e fazer acreditar na mudança. Têm igualmente de fazer com que os colaboradores da sua equipa confiem nas suas decisões. Para que tal aconteça, a chefia deverá ter um comportamento coerente com a sua equipa e deverá demonstrar que o grupo faz parte dos interesses da organização. A chefia tem o dever de dar um sentido ao discurso que tem com os seus colaboradores, mas tem igualmente de ter um discurso coerente com a chefia de topo (Sims, 2003). As relações de confiança são uma das chaves para a eficiência da organização (McAllister, 1995) diminuindo a ansiedade provocada pela mudança (Huy, 1999) e que aumentam a sensação de auto-eficácia (Jaina e Tyson, 2004). As relações que se estabelecem entre chefias e colaboradores obedecem a determinados valores que poderão dar a oportunidade para surgir apoio e desafio no decorrer das tarefas. Ao darem uma visão de entusiasmo e ao terem um comportamento coerente, tendencialmente criarão um ambiente de confiança entre chefias e equipa e dessa forma facilitarão a ocorrência de mudança:

[Sujeito 7] “As pessoas que nós estamos a gerir não podem sentir o impacto emocional da mudança e por isso é que eu digo que ao longo dos dias vamo-nos adaptando cada vez mais à mudança. Tento que a transmissão para as outras pessoas seja o menos drástica possível. Tento minimizar esse impacto, tentando-me adaptar à realidade que já existia no grupo e tentar levar o grupo a atingir os objectivos que temos para o grupo; tento motivar a equipa.”

[Sujeito 8] “Ter uma atitude positiva é fundamental para vencer o medo e a vontade de resistir. Se olharmos para o passado, verificamos inúmeros exemplos de mudanças que resultaram em benefícios para a organização e todos os que dela fazem parte ou que com ela se relacionam. Em alguns desses casos, houve uma forte resistência inicial, que foi facilmente quebrada com a chegada dos primeiros resultados da mudança. Para além disso, há que confiar em todo o trabalho de investigação/análise que precedeu e suportou a decisão de mudança.”

[Sujeito 9] “A mudança quando é demasiado brusca, provoca instabilidade. É preciso saber mudar mas, essencialmente, é necessário fazê-lo no tempo e hora certos.”

Salientou-se ainda o papel da chefia, para estabelecer metas para a equipa, assim como a sua capacidade para implicar os colaboradores nas mesmas. Os gestores intermédios têm de ser alguém que motiva a equipa, a apoia, ouve os problemas de cada um dos colaboradores, que a envolve na mudança e a protege. Existem várias formas de envolver a equipa nos projectos, com a intenção de a comprometerem, nomeadamente delegando algumas das tarefas, usar uma linguagem clara, permitir que os colaboradores tenham uma postura crítica perante as mudanças a introduzir. É importante perceber quais os grupos mais indicados para se iniciar uma mudança (Greenwood & Hinnigs, 1996), para que esta seja mais efectiva. De notar ainda que as pessoas trabalham mais a mudança, quando iniciada pelas próprias (Mossholder et al, 2000). As chefias têm, tal como já foi referido, o papel de definir os objectivos e fazer com que sejam cumpridos, mas simultaneamente fazer com que as pessoas se sintam bem com o trabalho. Estes dois papéis podem ser contraditórios e provocar uma certa dissonância entre eles, uma vez que nem sempre são equivalentes. Existe um esforço por parte das chefias para evitar que as mudanças pareçam impostas, apesar de por vezes serem-no. Este esforço tem como objectivo levar os colaboradores a participarem espontaneamente nas propostas e sentirem que a mudança é sua:

[Sujeito 10] “Antes de mais, penso que o primeiro passo é saber onde estamos, para onde queremos ir e como é que o vamos fazer. É muito importante haver uma estratégia do departamento e das suas várias áreas. Depois, é delegar os projectos na equipa, fazer um bom acompanhamento, reuniões periódicas de pontos de situação. É muito importante que as pessoas se sintam implicadas nos projectos e, conseqüentemente, nos resultados. E depois, penso que é fundamental fazermos crescer as pessoas, desenvolvendo as suas competências e para isso é necessário estarmos muito próximos e atentos.”

[Sujeito 11] “Depende de pessoa para pessoa, mas tentamos minimizar as perdas quando elas existem, abordando as pessoas de uma forma pessoal. Tentamos trabalhar individualmente com as pessoas. Por exemplo,



alguém que não tem perfil para o atendimento e trabalhamos com ele para melhorar esse aspecto. Temos de ser sinceros e eles têm de perceber que têm regras que têm de ser cumpridas, apesar de não as podermos impor.”

[Sujeito 2] “Acho que são abertos à mudança, mas têm um sentido crítico muito apurado, o que me agrada; não aceitam nada só porque lhes é imposta, questionam e têm uma postura crítica perante os mesmos. Quando eu tenho mudanças a introduzir, tento que as pessoas com mais “vocação” para determinada área revejam esse projecto de alteração. O que eles fazem é reler, e se tiverem alguma coisa a propor, tentam apresentar a solução para as questões que poderão ser problemáticas; se não tiverem sugestões, aderem muito rápido à mudança.”

As chefias assumem um papel fundamental na promoção do bom ambiente entre a equipa. Caracterizei o bom ambiente na equipa, quando os colaboradores referiram gostar de trabalhar com as pessoas com quem estão. As chefias devem mostrar abertura para as questões profissionais, mas deverão prestar especial atenção às questões pessoais dos colaboradores. As questões pessoais são muitas vezes um entrave ao bom desempenho laboral, sendo que os colaboradores referiram que muitas das reacções profissionais são condicionadas por aspectos do âmbito pessoal. Neste contexto, o principal a reter é, a importância de haver uma preocupação com os problemas pessoais, mesmo quando consideramos o contexto profissional e, a de promover a catarse. Apesar de se tentar separar o campo profissional e o pessoal, estes dois contextos estão interligados e para que funcionem em pleno terá de haver uma conjugação de bem-estar de ambos:

[Sujeito 2] “Eu faço isso até no dia a dia. Quando as pessoas chegam cá com um ar mais cabisbaixo, noto que falar com elas faz com que aproveitam muito melhor o dia. Tento fazer com que os coordenadores sigam este pressuposto nas suas próprias equipas. Quando vejo que alguém está com um ar diferente do habitual, tento que a pessoa fale ou comigo ou com alguém que lhe seja próximo. Uma boa gestão de equipa também se faz à custa disso, porque as pessoas têm de ter espaço para falar e têm de sentir que são ouvidas. Por vezes, vou tomar café e levo dois ou três para tentar promover o bom relacionamento. Tento mesmo forçar este relacionamento e esta partilha, mesmo que eles às vezes se queixem que não têm tempo e têm muito trabalho.”

[Sujeito 12] “Eu acho que é importante, nem que seja para ajudar os mais novos; é fundamental haver pessoas com quem debater assuntos. No meu caso específico, tenho tido bastante sorte na resolução dos meus problemas; mas quando tenho alguma dúvida, procuro a Flávia, porque ela dá-me segurança. Ter pessoas fortes, que me dão segurança e que se preocupam com a equipa é muito importante para mim. Depois de falar com ela, sinto-me bem, porque gosto de a ter como ponto de referência.”

[Sujeito 4] “Com os assistentes, às vezes é complicado porque eles “pegam-se” a nós e falam muito de questões pessoais. Aqui as relações são boas e cria-se um clima de bastante amizade entre as pessoas. Quando sinto que o assistente não está bem, falo com ele, numa tentativa que o desabafo lhe faça bem. Eu conheço muito bem os

meus assistentes e sei que se com um determinado assistente resulta mais falar de uma forma mais rude, com outro se calhar tenho de ser mais brincalhona; a estratégia é adaptar-me às pessoas.”

Quanto ao papel dos gestores intermédios, os directores referem que é relevante que eles sejam os gestores da equipa de trabalho, tenham um papel pró-activos, proponham melhorias para o desempenho da equipa e funcionarem como interlocutores entre a gestão de topo e os níveis da base. As competências técnicas são menos valorizados do que as competências relacionais:

[Sujeito 13] “Se alguém que é importante em termos de motivação e no contacto directo, são os gestores intermédios. (...)”

[Sujeito 14] “(...) apesar de poderem identificar oportunidades de melhoria, mas nunca perspectiva hierárquica, mas sim como interlocutor que usa os canais definidos para melhorarem o desempenho das equipas. (...) Valorizo igualmente o bom ambiente, uma vez que, quando seleccionamos as pessoas para estas tarefas, que tivessem características de bom relacionamento interpessoal, nem são demasiado ambiciosos.”

Quando recrutam pessoas para áreas de coordenação de equipa, seleccionam aquelas que possuem competências interpessoais fundamentais para a promoção de um bom ambiente de trabalho nas equipas. Este é um aspecto interessante que nota-se repercussões nas percepções dos colaboradores das duas chefias. As percepções foram muito positivas. Vários colaboradores referiram que as suas chefias actuais possuíam todas as características que idealizavam:

[Sujeito 13] “Existe um clima informal, abertura e possibilidade de comunicação e mesmo nos dois sentidos ascendentes e descendentes e isto faz com que as pessoas compreendam a necessidade de estarmos atentos às pessoas. (...) o que procuramos nas pessoas operacionais no terreno, mas sim competências de comunicação e relacionamento interpessoal e a capacidade de análise e bom senso para perceber do que é que as pessoas da equipa precisam em termos de desenvolvimento. Procuramos igualmente pessoas com capacidade de organização e planeamento do projecto de trabalho. (...)”

[Sujeito 14] “(...) Acho que é importante, apesar de poder não ser prioritário; as emoções prolongadas são mais importantes do que as de impulso. Procuo sempre estar atento a isso e procuro sempre saber qual o estado de espírito dos colaboradores e parece-me que, na vertente humana, esta equipa está bem equipada, porque as pessoas são bastante humanas e se exigem tentam dar algum retorno (...).”

Os papéis da **Equipa**: apoiar e pressionar os elementos da equipa; resolução de problemas pessoais e profissionais; concretização dos objectivos propostos à equipa.

As equipas de trabalho podem ser vistas como *networking* em que existe um fluxo de informação entre os seus membros e em que cada um influencia todo o grupo através da comunicação (Heinskou, 2002). Nesta categoria, procuro mostrar o papel da equipa de trabalho, como apoio para os seus membros assim como para manter continuidade no trabalho. Salienta-se ainda mais visivelmente a importância da equipa para os colaboradores que estão em contacto directo com o cliente externo. Na medida em que a equipa pode estabelecer um conjunto de normas para regular as emoções e desta forma, construir uma base de confiança, identidade e eficácia de grupo (Druskat & Wolf, 2001; Jaina & Tyson, 2004). Consideram importante estabelecer relações próximas, na equipa de trabalho, para se sentirem bem no grupo de acordo com o que foi apresentado por Rempel et al (1985). As relações próximas aumentam a confiança entre os membros da equipa e dessa forma o espírito de camaradagem e de apoio entre eles. De uma forma em geral, os colaboradores encaram de forma positiva as actividades sociais promovidas fora do contexto laboral. Referiram que estas actividades são importantes para desenvolver a coesão da equipa, melhorar o relacionamento interpessoal e facilitar o contacto profissional no decorrer do trabalho:

[Sujeito 15] “(...) reunia o Porto e Lisboa e isso foi positivo porque se criava coesão entre as pessoas (porque senão às tantas parece que estamos a lidar com outra direcção! Como eles estão geograficamente distantes!) Agora eles são muito menos lá em baixo e estas coisas não se têm proporcionado; existem actividades, mas a nível geral e com muito menos regularidade. Eu tenho pena.”

[Sujeito 16] “ Acho que seria importante conhecermo-nos melhor entre todos.(...) Seria importante para a coesão da equipa, para a comunicação. Muitas vezes sente-se necessidade de estarmos todos juntos, para podermos trabalhar em determinados assuntos; seria importante para o relacionamento interpessoal. Uma coisa é falarmos ao telefone, outra coisa é estarmos num ambiente de relacionamento interpessoal (...) porque não temos percepção de toda a equipa.”

No entanto, alguns colaboradores referiram que estas actividades, para além de potenciarem o bom relacionamento interpessoal, poderiam ser uma oportunidade de pensarem sobre o seu trabalho, para fazerem balanços e planeamento do futuro. Aqui nota-se uma preocupação que ultrapassa o simples convívio ou a relação interpessoal, salientando-se que um ambiente

diferente do habitual pode proporcionar um bom contexto para trabalharem sobre questões técnicas:

[Sujeito 17] “(...) neste departamento, seria bom pararmos para pensarmos mais sobre nós, fazermos mais encontros de balanço; outdoors de Teambuilding; nós estamos sempre a apagar fogos e não temos tempo para pensarmos sobre nós próprios (...).”

As reuniões de equipa, em contexto de trabalho, apresentam um papel importante para desenvolverem o espírito de equipa e de pertença a um grupo; podem ser importantes para definirem objectivos comuns; para planearem a estratégia; para envolver os colaboradores nas pequenas mudanças operacionais; para discutirem a melhoria de alguns aspectos; para falarem sobre questões que preocupam os elementos da equipa. É uma oportunidade para que todas as pessoas da equipa partilhem o seu trabalho e troquem impressões com os outros colegas. A troca de ideias é benéfica para os seus interlocutores, principalmente quando estão numa fase inicial do trabalho. Servem ainda para desenvolver a iniciativa e proactividade dos colaboradores. Por vezes, fazerem-se reuniões, falar sobre as dificuldades que estão a sentir e felicitar os colaboradores pelo bom trabalho desempenhado são medidas que podem promover a motivação para o projecto (Kanter, 1982):

[Sujeito 18] “(...) Nós fazemos a reunião mensal, diminuindo o sentimento de afastamento entre mim e a Electronics. (...)”

[Sujeito 19] “(...) Existem reuniões, objectivos... partilhamos as informações. Nestas reuniões, procuramos encontrar soluções para conseguirmos alcançar os nossos objectivos; procuramos encontrar uma solução conjunta. Quando são questões relacionadas com clientes falamos entre nós para tentar arranjar a melhor solução ou com a Marinela.”

[Sujeito 1] “Acho que sim, seriam importantes, mas não sei se não seria para aumentar o nível de pertença ao grupo. (...) Reuno (...), quanto mais não seja para estreitar a relação e assegurar que as coisas estão a ser discutidas. As reuniões gerais fazem falta ao nível do departamento. A dois níveis: ao nível dos coordenadores das áreas e outro com todos os colaboradores, quanto mais não fosse, 2 vezes por ano, para assegurar o sentimento de pertença e não é só o vestir a camisola, mas terem o sentimento global do que o que estão a “fazer” e o seu impacto dentro do departamento e de garantir a sua coordenação.”

[Sujeito 2] “Existem dois tipos de pessoas, aquelas que são excelentes executantes e aqueles que por si são pró-activas, participativas e puxam o resto da equipa; mas, nas reuniões eu tento que todos sejam participativos: a mim interessa-me ouvir a opinião de todos, porque por vezes quem tem a “resposta mais certa” é a pessoa mais

inibida. Mesmo a selecção e o recrutamento é feita no sentido de ter pessoas proactivas. (...) nós temos uma agenda de reunião e quem quiser lança os temas e mesmo os mais tímidos começam a fazê-lo.”

As reuniões apresentam ainda um efeito terapêutico, no sentido de apoiar os colaboradores na resolução de alguns pontos pessoais a melhorar. Sentem-se emocionalmente apoiados pelos colegas e pelas chefias nas conversas que estabelecem neste âmbito. Podem funcionar como grupos de interajuda. A existência de grupos de interajuda pode ser uma forma de reduzir a resistência à mudança (Huy, 1999). É fundamental as pessoas sentirem que são compreendidas e que têm um espaço para falarem sobre as suas preocupações e, neste sentido a equipa pode ter exactamente este papel:

[Sujeito 17] “(...) é importante a partilha de experiências. Existem questões que só nos lembramos nas reuniões, porque outra pessoa falou sobre o assunto!”

[Sujeito 7] “Vive-se o espírito de equipa nas reuniões e é importante o facto de não existirem hierarquias na discussão de ideias. Podemos falar abertamente sobre tudo, sempre a um nível profissional, mas sem “tabus”. Estamos a trabalhar para o mesmo e estamos perfeitamente alinhados nesse sentido. Sinto-me ouvida e julgo que isso é importante, porque toda a gente gosta de se sentir ouvida; todos nós vamos intervindo e somos todos escutados.”

O relacionamento entre as pessoas pertencentes à equipa é informal, a comunicação flui com facilidade e existe espírito de interajuda entre os seus elementos. Estas características são potenciadas pela própria cultura da *Electronics* o, reconhecendo assim a importância do trabalho em grupo. As pessoas procuram ajuda com mais facilidade quando acham que os outros não os vão avaliar negativamente por causa disso (Taylor, 1991). Havendo um bom ambiente dentro da equipa, procurarão ajuda com mais facilidade, porque se sentem mais confiantes e dessa forma sentem que não vão ser avaliados negativamente por demonstrarem algumas dificuldades.

[Sujeito 20] “(...) Uma pessoa ao trabalhar precisa estar num ambiente em que se sente bem e em que existe convívio. Aqui vive-se um clima informal (...) O espírito de equipa faz parte da cultura da própria organização.”

Ao sentirem-se bem na equipa também tenderão a ver os objectivos de uns como sendo os seus assim como a esforçarem-se por servirem de suporte aos colegas. No entanto e fazendo o paralelismo com a terapia de grupo (Ormont, 2004) podem encontrar-se elementos que se

isolam dos outros. O líder da equipa deverá tentar aproximar esses elementos ao resto da equipa através da comunicação emocional, uma vez que eles podem desestruturar toda a equipa. Quando temos muitos elementos de um grupo isolados não se cria a coesão necessária para trabalhar o nível do apoio. Assim é importante promover a identificação emocional entre os elementos da equipa para que se sintam identificados uns com os outros e assim trabalhem em objectivos comuns. Existem elementos que se isolam mais do grupo e é importante fazê-los aproximar do conjunto.

Nota-se que os colaboradores apreciam a preocupação da *Electronics*, em conjugar o bem-estar com a exigência do bom desempenho. Parece que os colaboradores trabalham melhor quando se sentem felizes com o contexto em que estão inseridas. A felicidade é um dos factores que facilitam a motivação para a acção (Bar-On, 2002) e assim quanto mais felizes se sentirem os colaboradores mais motivados estarão para os projectos. Existe um maior esforço quando a organização se preocupa com eles talvez por se sentirem valorizados. Existe um maior esforço quando a organização se preocupa com eles talvez por se sentirem valorizados:

[Sujeito 21] “(...) ela própria se preocupava com as coisas a esse nível (...) havendo a preocupação em saber com qual o projecto nós nos identificávamos mais, com quem gostaríamos mais de trabalhar: havia uma preocupação em relacionar o bom ambiente com o bom desempenho.”

As equipas têm essencialmente três papéis: o de pressionar, o de apoiar os seus elementos, assim como o de promover novas ideias. Quando se fala de pressão é no sentido de que o trabalho de um dos elementos influencia todos os outros. Quando o desempenho de um não é positivo, os outros elementos podem funcionar como “agentes de pressão”, para normalizar o comportamento. No entanto, este papel de “agente de pressão” poderá levar à existência de comportamentos de competição entre os colaboradores e poderá perder-se a função de apoio:

[Sujeito 23] “A equipa funciona como forma de exercer pressão uns sobre os outros.”

Salienta-se o papel de apoiar os colegas quando estão a atravessar fases difíceis, quer sejam pessoais, quer sejam profissionais, para que não se reflecta na produtividade. Quando os grupos têm um tom afectivo positivo os colegas tendem a ajudar-se mutuamente com mais facilidade e podem mesmo trabalhar mais para compensar o trabalho não realizado pelo colega que se sente mal sem que isso interfira negativamente na produtividade (George,

1990). As comunidades de *coping* são grupos informais que funcionam como grupos de interajuda e de identificação colectiva:

[Sujeito 22] “Inicialmente pode não ser tão visível, mas, depois, não é difícil haver uma coesão, porque o espírito de equipa é transversal. Todos nós estamos lá para apoiar o outro em qualquer dificuldade que ele tenha. O ambiente de trabalho é excelente, somos unidos e temos os mesmos objectivos; competimos saudavelmente entre nós. (...) mesmo na equipa, quando algum assistente está a estragar a média de algum indicador, os outros tentam pensar em alternativas de melhoria e dar esse feedback.”

Por fim, surge o papel mais comum atribuído à equipa, que tem a ver com a riqueza que uma decisão poderá ter quando se junta mais do que uma pessoa:

[Sujeito 24] “(...) A partir daí, fazemos reuniões para tomar decisões sempre que existem pequenas alterações, principalmente porque várias pessoas pensam melhor do que uma.”

É interessante que o tópico do humor tenha surgido no contexto das entrevistas quando se falou sobre as equipas de trabalho, na medida em que, por vezes, não se lhe presta a devida atenção. Por vezes, confunde-se o humor com brincadeira, como se esta não se adaptasse ao ambiente profissional. No entanto, aqui surgiu como um factor importante para o desenvolvimento do bem-estar da equipa:

[Sujeito 9] “(...) Por vezes, também temos de nos rir e de ter algum humor.”

[Sujeito 26] “(...) Eu tento sempre manter um bom relacionamento com as pessoas, dar um elogio, brincar um bocadinho. É importante que as pessoas se sintam bem no local de trabalho, porque, quanto melhor se sentirem no local de trabalho, melhor trabalham. Se eu vejo que as pessoas estão mais abatidas ou cansadas, tento conversar um bocadinho com eles.”

O humor assume um papel de escape para algumas emoções negativas e assim permitir que outras mais positivas surjam. Promove igualmente um sentido de coesão de grupo, apresentando quase um papel social nas equipas (Greatbatch & Clark, 2003). As emoções positivas podem promover uma maior criatividade e adequação às necessidades que determinada tarefa exige. Permitir a existência de humor no contexto profissional promove um clima de bem-estar (Ashforth & Humphrey, 1995; Goleman et al., 2002) e em que as pessoas se sentem mais à vontade para experimentar novas coisas, sem o medo de serem gozadas (Huy, 1999). O humor positivo no trabalho pode depender desde as características do grupo de

trabalho, até à história de vida de cada um, das características do contexto organizacional até à disposição afectiva (George & Brief, 1992).

Os papéis **Individuais**: influência das emoções individuais; apoio personalizado aos colegas; escape para situações ansiogénicas.

Nas entrevistas, os colaboradores foram falando várias vezes de emoções que sentiam ao longo dos processos de mudança. As pessoas tendem a ver a mudança sob dois prismas opostos e simultâneos, nomeadamente o pólo positivo e o pólo negativo. Lazarus (1991) definiu vários grupos de categorias de emoções, sendo que o que considere para simplificar a análise caracteriza-se por ofensas, perdas ou ameaças e o que assenta em benefícios para o indivíduo. A análise das emoções vai ser feita tendo em conta apenas esta separação.

Dentro das várias emoções referidas salientam-se, no pólo negativo, o medo de falhar, o medo de perder o estatuto, a ansiedade, a apreensão, a instabilidade emocional, a desmotivação.

[Sujeito 15] “(...) houve um clima de grande ansiedade e de querer passar esta fase complicada. Até porque, para quem sai, é muito complicado, mas para quem fica também é complicado, porque gera um grande número de inseguranças e de sentimentos que nunca tínhamos vivido nesta organização. Passar isto também é complicado”

[Sujeito 17] “(...) a mudança pode gerar desconforto; pode despoletar conflitos, inadaptação, problemas de psicológicos e emocionais, tipo depressões (...).”

[Sujeito 27] “A mudança pode gerar receio, insegurança, ansiedade...”

Um ponto interessante é o facto de, por vezes, as emoções negativas poderem ser preferíveis, na medida em que podem tornar a percepção mais exacta e realista (Alloy & Abramson, 1979), melhorar a resolução criativa de problemas e a criatividade (Kaufmann, 2003; Kaufmann & Vosburg, 1997). Por outro lado, estados emocionais negativos sugerem expectativas negativas e resultados negativos no seu trabalho (Seo et al., 2004) e podem incorrer no risco de ter novas ideias mais tardiamente (Kaufmann & Vosburg, 2002).

No pólo positivo salientam-se a motivação, a curiosidade, gosto pela novidade, a satisfação, o empenhamento no trabalho, a alegria, o orgulho e o desejo:

[Sujeito 21] “(...) as mudanças poderão suscitar sentimentos de desafio, imprevisibilidade, algo que nos move no dia a dia, que nos motiva a levantar para trabalhar (...).”

[Sujeito 28] “(...) Curiosidade (Nem todas as mudanças são negativas, há sempre que esperar para ver).”

As pessoas com estados emocionais positivos são mais generosas e exploram mais alternativas no trabalho, além de que se sentem mais motivados (Seo et al., 2004). Os estados emocionais positivos promovem a motivação e persistência para as mudanças (Salovey & Mayer, 1997). Produzem novas ideias com mais facilidade (Kaufmann & Vosburg, 2002).

Convém, contudo, não esquecer que existem contradições encontradas sobre o papel das emoções positivas e negativas, o que faz com que os resultados sejam pouco conclusivos. Perante esta contradição, torna-se mais difícil saber como gerir as emoções, uma vez que poderá não ser verdade que as emoções positivas são sempre desejáveis. Por vezes, conforme se viu, pode ser mais benéfico promover determinados estados emocionais negativos, originando uma certa confusão nas chefias quanto à melhor estratégia a adoptar.

Um último aspecto a considerar é o facto de parecer que, quanto mais as mudanças vão ao encontro dos objectivos e expectativas pessoais, melhor os colaboradores reagem emocionalmente. Se sentirem que não vão perder regalias, nem estatuto na *Electronics*, reagem igualmente melhor do que se pensarem que podem perder direitos adquiridos:

[Sujeito 21] “(...) Penso que os sentimentos envolvidos são múltiplos, variados e a vivência que cada pessoa tem deles face à mudança depende das suas motivações mais intrínsecas, da forma mais ou menos adaptativa de como lida com eles.”

[Sujeito 29] “Podem ser despoletadas várias emoções, conforme essa mudança vá alterar a nossa vida profissional. Se essa mudança for positiva, encaro-a com toda a naturalidade e tento facilmente adaptar-me à nova realidade, se por outro lado for menos positiva é mais difícil aceitá-la e pode obviamente alterar o meu trabalho.”

Chamamos actores às pessoas que apoiam os entrevistados quando eles sentem algum tipo de dúvida, angústia, dificuldade na resolução de algum problema, insegurança e receio nas mudanças. Percebeu-se nitidamente dois tipos de actores que são importantes: os colegas de trabalho, porque partilham e percebem o que os colegas estão a sentir, e a família ou amigos

íntimos, porque continuam a existir emoções que as pessoas consideram que não devem transmitir em contexto laboral:

[Sujeito 15] “(...) falo com a família, amigos mais íntimos.”

[Sujeito 21] “Falo com pessoas do departamento, mas também com pessoas que conheço na empresa. Também falo bastante com o meu namorado, mas partilho essencialmente com as pessoas de cá. Ainda partilho coisas com as pessoas que já saíram e que constituíram a primeira equipa, até porque essas pessoas conhecem bem o ambiente que se vive aqui.”

[Sujeito 16] “Falamos uns com os outros. Nas avaliações de desempenho falamos com a chefia. Durante o ano, nem sempre é possível, porque estamos tão empenhados com as tarefas do dia-a-dia, mas falamos essencialmente com os colegas, porque estão ao nosso lado e percebem quando estamos bem ou mal e perguntam como estamos. Em termos gerais, o ambiente da organização é muito informal.”

[Sujeito 26] “Falamos entre nós. Falamos entre os coordenadores, e não entre outras áreas; existe um bom ambiente e abertura entre nós. Até porque são coisas da própria área.”

Por um lado, escolhem os colegas mais próximos, porque sentem-se compreendidos, mas, por outro lado, preferem não ser demasiado transparentes no trabalho para não serem avaliados negativamente. Este facto pode ser cultural, mas carece de maior investigação para se perceber claramente. Quando as pessoas partilham e se expõem, sentem-se bem por isso, desde que não pensem que estão a ser julgadas por quem as ouve e daí a necessidade de se reservarem, por vezes, no contexto profissional. Um outro aspecto prende-se com o facto de, desde sempre, se ter “vendido” a ideia de que as pessoas não devem ser muito emocionais em contextos profissionais. Esta última ideia ainda está presente em alguns discursos:

[Sujeito 30] “Aqui é difícil, porque lá eu já tinha algumas pessoas com quem falava e determinadas pessoas com quem partilhava. Aqui é mais difícil, porque embora eu não tenha problemas em expor os meus sentimentos, tento sempre manter algum afastamento, porque se existe um determinado nível de confiança, os desabaços são bem aceites, se não há essa confiança, pode acontecer “mas porque é que a pessoa está para aqui a falar disto se nem me conhece?”; reservo determinados comentários para as pessoas com quem tenho mais confiança. Acredito que, com o tempo, se criem laços mais próximos, uma vez que vamos trabalhar muito juntas e, por isso, a relação tende a tornar-se “mais pessoal”. (...) Não falo muito. Penso que a nossa parte sentimental não deve ser exposta no ambiente profissional. A não ser que no departamento estivesse algum dos meus grandes amigos!”

Os colaboradores falam essencialmente nos intervalos. São os espaços livres que, de alguma forma, contribuem para que as pessoas consigam refrear as emoções negativas e substituí-las por emoções mais positivas. É importante para eles sentirem-se ouvidos e compreendidos, fazendo com que substituam as emoções negativas por outras mais positivas. A escuta activa emerge como uma das formas de gerir as emoções dos colegas, valorizando a situação que este está a viver:

[Sujeito 7] (discurso sobre ajudar os colegas) “Escutando, valorizando a situação que deu origem à emoção negativa e aconselhando da melhor forma.”.

[Sujeito 8] (discurso sobre ajudar os colegas) “Antes de mais, procuro compreender as reacções em relação a essas emoções negativas. Depois, tento fazer o colega concentrar-se na solução do problema, em vez de perder tempo e energias no próprio problema. Aumentar a confiança do colega é também uma das estratégias.”.

Estes intervalos assumem uma maior relevância se acontecerem no momento imediato à situação causadora de stress, para ajudar a gerir as emoções:

[Sujeito 31] “Existem alturas em que explico que tive um contacto difícil, estou enervado e tenho de ir fumar um cigarro. Estes intervalos é uma forma de gerir as emoções negativos.”

Desta forma, talvez se evite que as emoções negativas sejam acumuladas com outras despoletadas posteriormente, por determinadas situações potenciadoras de estados negativos:

[Sujeito 11] “Eles às vezes após a chamada precisam de ir descansar um bocadinho para depois continuarem no atendimento.”

Uma outra forma de ajudar os colaboradores a gerirem as suas emoções negativas tem a ver com o permitir que, os colaboradores façam uma tarefa mais burocrática, que implica um menor contacto interpessoal:

[Sujeito 32] “(...) Claro que existe sensibilidade para não colocar os assistentes a atender clientes quando se percebe que não estão bem, porque atendimento é uma coisa muito exigente. É uma forma de demonstrar que nos preocupamos com eles.”.

[Sujeito 23] “(...) Por vezes podemos pedir para “fazer documentos”, para não estarmos no atendimento.”.

Os próprios colaboradores dizem que, em dias em que estão com um estado de espírito negativo, seja tristeza, raiva ou outro, criam situações em que tenham de fazer tarefas mais burocráticas e em que não tenham de falar tanto com os colegas nem com clientes. Portanto, é uma situação que os colaboradores procuram e que as chefias promovem. É relevante as chefias promoverem o bem-estar dos colaboradores, seja através de momentos catárticos, seja de momentos de isolamento ou até de abandono das suas tarefas:

[Sujeito 30] “No âmbito profissional isso é natural acontecer. Se acordamos mal dispostos, não é correcto reflectirmos essa má disposição no nosso comportamento para com os colegas que não têm nada a ver com a situação. (...) Um truque habitual é, nesses dias, estar mais comigo própria, no meu canto, não procurando tanto a interacção com os outros. Se a interacção é mesmo necessária, temos de fazer um esforço!”

Também podem permitir que saiam mais cedo. O objectivo é mostrar aos colaboradores que a *Electronics* preza pelo bem-estar deles.

[Sujeito 33] “Reparo nas pessoas e faço por ter tempo para ouvir as pessoas, mesmo que tenha compromissos; às vezes digo às pessoas para irem para casa....”

Os momentos de lazer aumentam o bem-estar emocional. Este facto é essencialmente verdadeiro quando se tratam de tarefas exigentes em termos emocionais. Consideram-se tarefas exigentes em termos emocionais quando existe uma necessidade de gestão das emoções. A necessidade de gestão das emoções salienta-se mais em profissões de contacto directo com o cliente externo, nas quais os colaboradores têm de apresentar uma determinada postura comportamental exigida pela tarefa. Os momentos de lazer poderiam ser variados e dependeriam dos colaboradores abrangidos pela iniciativa:

[Sujeito 6] “ Por exemplo, seria bom termos momentos de lazer dentro das organizações, apoio psicológico, actividades que nos faça descontraír, tipo cursos de formação sobre gestão das emoções ou por exemplo de dança, porque, de que adianta saber muitas técnicas de negociação, se não sabemos lidar ou controlar as nossas emoções. É importante termos as bases e depois partirmos para coisas mais específicas.(...)”

6.3.2. Trabalho Emocional e Contágio emocional

Trabalho emocional refere-se a situações em que existe a necessidade de uma gestão consciente das emoções, como que “vestir a capa”. O trabalho emocional diz respeito a esta

gestão de emoções em contexto profissional, quando se tem de apresentar determinadas emoções mesmo que estas não sejam as reais (Hochschild, 2003; Morris & Feldman, 1996; Ashkanasy & Daus, 2002). O trabalho emocional é o acto de tentar alterar os estados emocionais para apresentar aqueles que são desejáveis (Hochschild, 2003) Quando se fala em “vestir a capa” pode pensar-se em disfarce. Aqui não falo sobre disfarce, mas sobre autocontrolo em situações em que se está chateado, o dia começou mal, está-se com problemas familiares, emocionais, e tantas outras coisas que nos deixam mal dispostos. No entanto, profissionalmente, essas preocupações devem ser o menos explícitas possível, para não diminuírem a qualidade do trabalho. Principalmente, nos trabalhos em que se contacta directamente com o público, é importante saber fazer a distinção entre o que sente e o que se deve demonstrar. Alguns colaboradores dizem que tentam fazer uma separação entre os campos pessoal e profissional, podendo esta ser positiva sob dois aspectos. Por um lado, ajuda as pessoas a descentrarem-se dos problemas mais complicados na esfera pessoal e não deixam, por outro lado, que as dificuldades profissionais interfiram na vida pessoal. Mas outros, referem que não conseguem fazer esta separação de forma tão eficaz, podendo interferir negativamente em ambas as áreas:

[Sujeito 16] “(...) Quando mudava de contextos, mudava de registo emocional e cognitivo. Por vezes quando estava a trabalhar não conseguia, desligar o botão emocional familiar. Mas, aqui, as pessoas foram muito compreensivas, quer em termos instrumentais e práticos, quer em termos emocionais e relacionais. Claro que nessa fase as pessoas não me sobrecarregavam e eu tentava gerir as coisas. Temos um bom ambiente entre nós e as pessoas sabiam o que se passava e assim foi mais fácil. Muitas pessoas nem se apercebiam das minhas emoções internas, porque eu desligava e não queria sobrecarregá-los; por vezes, o desligar era um escape para não estar tão centrada no problema.(...)”

[Sujeito 35] “Todos nós temos desses dias. O ideal é passar a porta e esquecer a nossa vida do dia a dia. Por vezes, é difícil fazer isso, mas um dos factores que ajuda neste sentido é a relação interpessoal que temos uns com os outros, porque nos podemos apoiar uns nos outros e podemos esquecer aqueles pequenos problemas do dia a dia.”

A questão da formação comportamental é apontada aqui como uma das vias para desenvolver estratégias para lidar com a separação emocional entre a esfera pessoal e profissional. Vários colaboradores falam sobre as estratégias ensinadas para lidar com estes problemas. As estratégias referidas passam por centrar-se no cliente, em vez de se centrar em si mesmo, “deixar os problemas à porta do trabalho e pegar neles quando se sai, como se de um casaco

se tratasse”. O autocontrole emocional é uma competência emocional básica para conseguir manter o distanciamento entre as emoções sentidas e a demonstração das emoções. Também é necessário desenvolver estratégias para lidar com as emoções contraditórias que surgem no trabalho, através de simulações, no âmbito da formação:

[Sujeito 19] “Acontecem dias em que não se está bem disposto, mas não é difícil disfarçar, até porque comecei no call center e aprendi a usar uma capa. Os nossos formadores também nos ensinaram estratégias para deixarmos os problemas na entrada e que, depois, quando saíamos, levávamos embora, até porque os clientes não têm culpa e quando os estou a atender, centro-me no problema deles. Claro que existem dias que não correm tão bem. Não me faz mal, porque quando estou a contactar os clientes, acabo por me desprender dos problemas. Claro que quando são problemas com clientes, por vezes sente-se alguma ansiedade. Eu não fico muito a pensar no que correu mal, mas muito mais no que vou fazer para resolver.”

[Sujeito 17] “(...) Tento disfarçar o que me vai na alma e temos formação de autocontrolo para isso e ajuda-nos bastante na vida pessoal e profissional. Ajuda-nos a saber parar, respirar e acalmar.”

[Sujeito 36] “Tivemos algumas formações, nomeadamente na área comportamental, em que fazíamos algumas actividades de simulação de situações problemáticas. Essas formações de carácter comportamental foram muito úteis.”

Os colaboradores têm de disfarçar as emoções sempre que sentem determinadas emoções, mas são “forçados” a mostrarem outras no contacto com os clientes. Referem que como o desgaste provocado pela situação de “disfarce de emoções” é grande, precisam ter situações que lhes permita “deitar para fora” a tensão acumulada ao longo do dia. Todos os dias e em variadas situações tem de se fazer isto, pelo que será importante aprender a ter veículos de descompressão e de normalização dos estados emocionais. A organização poderá ter um papel importante neste aspecto, ensinando os colaboradores a encontrarem os seus veículos de descompressão. Por outro lado a organização deve evitar sobrecarregar os colaboradores para que estes não atinjam estados de exaustão emocional mais complicados de gerir. Segundo Houkes et al. (2003) o excesso de trabalho está relacionado com o cansaço emocional:

[Sujeito 17] “É um desgaste horrível para mim! Tento exteriorizar isso fora do ambiente de trabalho, falando com os amigos, família, sair à noite, fazer desporto, chamar nomes no trânsito.(...)”

Parece ser mais fácil lidar com situações problemáticas quando as pessoas estão num estado de espírito positivo do que quando estão num estado de espírito negativo. As pessoas quando estão bem dispostas tendem a resistir melhor à frustração, sentem-se mais resistentes e são

capazes de reagir melhor perante situações adversas. Além disso as pessoas, num estado de espírito positivo, são mais verdadeiras na sua simpatia (Sutton & Rafaeli, 1988). O trabalho emocional torna-se menos cansativo e exigente quando os colaboradores estão bem dispostos, uma vez que não têm de disfarçar para se mostrarem simpáticos. Segundo este pressuposto, a *Electronics* potencia um clima que promova a boa disposição entre os colaboradores, na medida em que influencia o bom desempenho:

[Sujeito 37] “(...) *Se estamos bem dispostos é muito mais fácil lidar com os clientes do que quando não estamos bem. Daí que se diga que é difícil separar as duas áreas: pessoal e profissional.(...). Se eu estou num dia bom, posso atender meia dúzia de clientes difíceis, consegue-se tentar ser empática com eles; mas se é um daqueles dias em que estamos cansadas e só nos apetecia ir para casa, tento ser o mais profissional possível... Nestes casos, eu sou muito transparentes e não consigo disfarçar, mas tento ser profissional, apesar de fazer muitos mais intervalos para parar e relaxar.*”.

Outro aspecto apontado pelos colaboradores tem a ver com o ambiente físico estar agradável ou não. Considera-se um ambiente físico agradável quando o ar condicionado está ameno, existe luz suficiente e não existe demasiado barulho na sala de trabalho. Referem que lhes é mais fácil ter emoções positivas quando o ambiente está agradável do que quando não está, mesmo perante situações complicadas:

[Sujeito 23] “*Por exemplo, quando não temos as melhores condições (nomeadamente na semana passada estava imenso calor, porque o ar condicionado estava avariado), isso é um factor que prejudica o atendimento nas reclamações, em que temos de estar sempre a dar o acompanhamento ao cliente. Se o ambiente não está bom não estamos com muita paciência para o cliente. (...)*”.

O contágio emocional é um dos tópicos que tem sido estudado em contextos profissionais. Pressupõe-se que houve contágio emocional, quando uma pessoa, com um determinado estado emocional, alterou o estado emocional da outra pessoa, fazendo com que essa se sentisse de acordo com o estado que se tenta induzir (Ashforth & Humphrey, 1995). Este contágio pode ser intencional ou não. Tanto podem ser os colaboradores a alterarem os estados emocionais dos clientes como acontecer o contrário. O contágio pode igualmente ser visto segundo um pólo positivo e um negativo, em que o primeiro é quando há a transformação de uma emoção negativa numa positiva e o segundo quando acontece o contrário (Ashforth & Humphrey, 1995). As pessoas tendem a ficar mais bem dispostas quando em interacção com outras pessoas que dão um retorno positivo (Staw et al., 1994; Rafaeli & Sutton, 1990), e por conseguinte, serem contagiadas negativamente quando perante um pessoa negativa.

Quando são os clientes a contagiar os colaboradores, pode ser positivo, se os colaboradores estiverem com um estado de espírito negativo e o transformarem num positivo:

[Sujeito 36] “Ao nível de lidar com clientes em contacto directo tinha um problema, era ser muito expressivo, em que apesar de não mostrar claramente, eles como já me conheciam percebiam. Os próprios cliente habituais ajustavam as suas emoções à forma como eu me estava a sentir e mostravam que compreendiam o que eu sentia. Acho que controlar emoções é a nossa função.”

[Sujeito 38] “Não sei... Acho que é automático; existem dias em que venho para aqui a pensar, “lá vou eu ter de os aturar mais 6 horas”, mas depois depende das chamadas, porque se forem aquelas chamadas simpáticas e com pessoas simpáticas até acabamos por rir e o tempo até se passa bem; outras vezes só se apanha clientes mal dispostos e a fazerem reclamações, eu não consigo disfarçar e percebe-se pela minha voz; eu não tenho muitas vezes o sorriso na voz e nesses dias ainda menos.”

No entanto, se suceder o contrário, isso poderá ter efeitos desastrosos para o colaborador uma vez que se não se conseguir controlar-se e reagir no mesmo nível que o cliente pode ter reacções inaceitáveis:

[Sujeito 39] “No início do atendimento, cheguei a resvalar e a dar respostas menos profissionais aos clientes. Hoje e porque já lá vai algum tempo, mesmo que o cliente esteja a gritar, eu já consigo não me deixar afectar, mas fico irritado quando ligam sem nenhuma questão pertinente. Por vezes, temos clientes que ligam só para nos irritar e que são mais ou menos fixos. Com os clientes irritados passei a usar estratégias opostas, porque com esses sou ainda mais simpático para ver se os desencorajo.”

[Sujeito 39] “Exige muito do sistema nervoso, porque é fácil sermos contagiados pelas emoções do cliente, e deparámo-nos com situações que mexem connosco. Por vezes é difícil não nos envolvermos e acho que todas as pessoas perdem uns quilos ao fim de uns anos. Outras vezes, quando existe um problema, é o dia todo a dizer as mesmas coisas e isso é extremamente cansativo!”

Quando os colaboradores passam algum tempo a representar uma determinada emoção, acabam por senti-la efectivamente, o que pode ser benéfico para si mesmo. Será benéfico se eles estiverem a representar uma emoção positiva e começarem a sentir-se de acordo com ela:

[Sujeito 12] “Eu não consigo não “sorrir” porque os clientes não têm culpa do meu estado de espírito; parece que vou ficando melhor conforme vou falando com os clientes e quanto mais passo tempo a ser “simpática” melhor fico pessoalmente; sinto-me melhor ao ser simpática e de falar com outras pessoas e desanuvia-me. Eu gosto imenso de falar.”



É importante que os colaboradores estejam atentos à possibilidade de alterarem positivamente os estados emocionais dos clientes. Os clientes, desta forma, ficam mais satisfeitos com o atendimento e isso reflecte-se no inquérito que lhes é feito para avaliar os colaboradores. Existem até os colaboradores que referem que contagiar os clientes positivamente é desafiante e constitui um aspecto que os deixa orgulhosos do seu trabalho. Quanto mais conscientes estiverem deste poder para influenciar as emoções dos que os rodeiam e do poder que os outros têm na influência dos nossos estados emocionais, melhor poderão usar essa informação para facilitarem o seu trabalho:

[Sujeito 9] “Nestas situações, é necessário haver muita diplomacia, porque nós gerimos as nossas emoções, mas, essencialmente, gerimos as emoções dos clientes servindo de representantes da empresa. É importante ser diplomata, mostrando que fazemos tudo para deixar o cliente satisfeito. Quando conseguimos contagiar os clientes, sentimos que o nosso trabalho é útil. Quando nos sentimos reconhecidos sentimos um misto de orgulho, um sentimento que nos preenche. (...)”

[Sujeito 40] “Com clientes zangados lido bem e fazem até parte do meu divertimento; eu gosto de ter alguma diversão! Temos de ter alguma “acção” e são esses que nos fazem ser bons assistentes, porque o cliente entra descontente e sai a agradecer-nos. O que para os outros às vezes é problemático, para mim é desafiante; para mim não existem chamadas difíceis. Aqui é que se vê um bom assistente.”

[Sujeito 20] “Desde que comecei a trabalhar cá que me foi inculido que tinha de ser simpático com o cliente e que tinha de ter o sorriso na voz. A mim dá-me mais gozo falar com um cliente irritado e conseguir satisfazê-lo, mudando o seu estado emocional.”

Quando falei sobre o papel das conversas informais entre colaboradores, nomeadamente nos intervalos, um dos aspectos a considerar prende-se com o efeito de contágio entre eles. Existem dois factores relevantes, nomeadamente o efeito terapêutico que tem para o indivíduo falar sobre o que está a sentir e o efeito de contágio positivo entre os interlocutores. A existência de contágio positivo entre os elementos da equipa é um elemento interessante para avaliar, uma vez que traduz provavelmente a existência de, um ambiente pouco tóxico (Maitlis & Ozcelik, 2004) isto é, em que as decisões tomadas são positivas e vistas como favoráveis para a equipa. Desta forma, não existem emoções negativas intensas a contagiar as relações entre os colaboradores.

6.3.3. Catarse Emocional

A catarse é quase como um método de confissão, na medida em que as pessoas falam sobre os seus problemas a outra pessoa, que por sua vez, demonstra aceitação (Rogers, 1973). Assim as pessoas têm oportunidade de se expressarem livremente sobre os seus pensamentos e sentimentos. Pressupõe que o interlocutor tenha uma atitude de escuta activa. Quando as pessoas se expressam livremente acreditam que tem a aceitação incondicional das outras que as ouvem. Uma organização que se preocupa em criar situações catárticas e de apoio para os colaboradores tende a evitar níveis elevados de exaustão emocional (Cunningham et al., 2002). Quando os níveis de exaustão emocional são elevados as pessoas podem entrar em ruptura com a organização e com as suas próprias competências, pelo que estes devem ser evitados. A catarse deve ocorrer na presença física e psicológica dos interlocutores uma vez que assim se favorece, quer o estabelecimento da relação, quer a comunicação em si mesma (Hallowell, 1999). A catarse é vista então, como uma forma de purgar as emoções negativas que de outra forma ficariam a causar danos emocionais aos indivíduos (Bushman et al., 2001).

Ao longo das entrevistas, salientou-se o facto de ser positivo para os colaboradores poderem falar sobre as suas preocupações do dia-a-dia de uma forma aberta, quer com os colegas, quer com as chefias. Fala-se, no entanto, mais com os colegas do que com as chefias:

[Sujeito 17] “Sinto-me com autonomia e liberdade para falar. Sinto-me bem a trabalhar numa organização transparente e que preza a liberdade de expressão. Aqui posso ter um desabafo até com um administrador. Existe um clima de abertura. (...) Falo com os colegas mais próximos dos meus lugares de trabalho. Penso que é natural...”

Falar sobre as emoções serve essencialmente para os colaboradores poderem desabafar as preocupações, libertarem-se das emoções negativas e posteriormente retomarem o trabalho mais “leves” e com uma atitude mais positiva:

[Sujeito 20] “Fala-se bastante. Acho que é positivo falar-se, talvez por desabafo...”

[Sujeito 12] “(...) Ajuda-me no sentido de desabafar e o assunto “morrer” naquela conversa (...)”

[Sujeito 4] “É bastante positivo. Como desabafo. Despeja-se a raiva das coisas não estarem a correr como eu queria. Por vezes é bom ouvir uma outra opinião e isso acalma-me e ajuda-me a ver as coisas de outro prisma.”



[Sujeito 30] “Depois de falar e exteriorizar os meus receios e dúvidas, sentia-me melhor. Às vezes, nem precisava de ouvir nada, uma vez que me ajudava a estruturar ideias quando falava alto e valia a pena por isso. E no final saía mais esclarecida sobre aquilo que eu sentia sobre as coisas.”

É interessante perceber o efeito terapêutico que tem o falar, no sentido em que, na maioria das vezes, a pessoa sente-se bem apenas com isso, não precisando de receber *feedback* relativamente ao que está a narrar.

[Sujeito 27] “Pelo menos desabafava e fica melhor. Uma pessoa gosta de falar sobre as coisas (...). Ajuda repetir muitas vezes a mesma história para tentar perceber melhor.”

[Sujeito 17] “Nós estamos cá para servir o cliente interno que são os nossos colaboradores, e muitas vezes funcionamos como consultores ou como psicólogos. Às vezes precisam apenas de serem aconselhadas como reagir, como comportar-se. Os colaboradores vêm-nos como as pessoas certas para as ajudar nessas áreas! Contam-nos situações do quotidiano e pedem-nos ajuda para resolver a questão. Outras vezes se uma pessoa é rude, nós espontaneamente poderemos falar com ela. Existe muito aconselhamento. As pessoas gostam imenso de falar e muitas vezes as pessoas têm problemas que não conseguimos resolver, mas o facto de as ouvirmos nota-se que elas já ficam aliviadas.”

Falar e escrever sobre sentimentos negativos parece ter efeitos terapêuticos, ajudando a ultrapassar determinados estados emocionais negativos. Genericamente todos os colaboradores consideraram importante poder falar abertamente sobre o que sentem, porque os fazia sentir melhor. Falar sobre o passado em termos emocionais pode ser uma estratégia adaptativa para regular essas emoções sentidas (Salovey et al, 2000), quase como se estivessem a exorcizar as emoções.

Uma outra situação que foi referida várias vezes prende-se com a necessidade de falar em situações que os colaboradores sentem raiva ou frustração perante os clientes. É importante o apoio emocional que se encontra nos colegas quando se tem de lidar com clientes complicados (Korczynsky, 2003). Desabafar assume nestes casos um aspecto essencial para expressar a raiva e a fúria que os clientes passam para os colaboradores:

[Sujeito 29] “Acho que depende de cada pessoa. Eu desabafo à minha maneira. Por exemplo, acabo um atendimento e falo sobre essa chamada e depois de falar esqueço-me do sucedido. Para mim é importante, porque gosto de “deitar cá para fora” e estou num sítio que sei que o posso fazer; sei que os outros encaram isso

bem, porque eles também o gostam de fazer. Alguns clientes são difíceis porque não nos tratam bem e apesar disso ser o nosso trabalho e temos vontade de deitar para fora a nossa raiva.”.

[Sujeito 35] “Sim, falo com a chefe de equipa. Ou com os colegas. Outras vezes, pomos o cliente em espera. Às vezes, durante o atendimento, preciso desabafar com alguém antes de voltar à linha. A minha chefe de equipa tem sempre uma palavra de motivação para me dar e isso é extremamente importante para mim. Esta função é um pouco desgastante e muito rotineira e embora haja clientes diferentes, nós temos procedimentos muito rotineiros e se não existisse essa relação é muito difícil fazer-se disto um dia a dia. O mais importante é o relacionamento interpessoal. Temos clientes muito diferentes uns dos outros e se não fosse o apoio que damos uns aos outros seria muito difícil.”.

Para além de desabafarem, é importante para os colaboradores não se sentirem sozinhos nas suas preocupações. Tendem a procurar falar com outros que estejam a sentir emoções semelhantes às deles. Nomeadamente durante os processos de mudança é importante a identificação com alguém que sente os mesmos sentimentos de angústia, permitindo encontrar o apoio emocional necessário para viver aqueles momentos. Encontrar pessoas com sentimentos semelhantes é relativamente fácil de acontecer, uma vez que os membros de um mesmo grupo apresentam normalmente emoções idênticas entre eles (Rafaeli & Sutton, 1990). Em contextos de mudança, é fundamental criar espaços para os colaboradores partilharem as suas preocupações e os seus receios, para que se sintam mais confortáveis com os acontecimentos. Podem criar-se grupos de trabalho orientados para a resolução de problemas pessoais que advêm das experiências profissionais mais desafiantes e angustiantes para os colaboradores. Na *Electronis* não foram criados espaços específicos para que isto acontecesse, mas ao promover um clima informal entre os colaboradores favorecia-se a troca de experiências emocionais entre eles. Por outro lado, as reuniões de equipa eram orientadas pela chefia no sentido de mostrar abertura para a discussão das emoções, apesar de serem essencialmente criadas para a discussão de objectivos de trabalho. Esta necessidade de se sentirem identificados emocionalmente não se resume apenas a contextos de mudança, mas também a outras situações diárias geradores de sentimentos negativos. O papel da equipa, enquanto ambiente de apoio, é evidente nos discursos dos colaboradores:

[Sujeito 41] “Falava com o presidente da altura. Ele apoiava-me e estava solidário comigo e comungava das mesmas angústias que eu e tentávamos arranjar saídas e soluções para as situações mais complicadas. (...) Estávamos todos no mesmo “barco”.”.

[Sujeito 19] “Por exemplo, estas minhas preocupações como têm sido sempre muito idênticas, acabo por já saber como lidar com elas. No entanto, quando entrei para cá, foi importante partilhar as minhas preocupações com os outros colegas que também estavam a iniciar a actividade comigo. No fundo, sentimos que não estamos sozinhos e que aquilo é o habitual; faz-nos sentir mais acompanhados.”.

[Sujeito 27] “Porque quando falamos sobre o que sentimos, percebemos que existem pessoas que sentem o mesmo que nós e isso é bom. A pessoa sente-se apoiada. Eu pelo menos tenho bastante necessidade de falar sobre o que sinto.”.

[Sujeito 16] “(...) A nossa vida não é nada sem as emoções e mesmo para encarar a mudança é importante conseguirmos ter emoções positivas. Na mudança, as equipas ou se unem ou se afastam e aqui acabou por se dar o primeiro caso; É importante falar sobre as coisas e como é que as coisas estão a correr.”.

[Sujeito 27] “Falava com os colegas que também iriam para esta nova área. (...)”.

[Sujeito 24] “É importante a abertura que existe em partilhar coisas e isso ajuda na construção do espírito de equipa; o “partilhar” a tensão favorece a inter-relação. No ano passado aconteceu uma situação complicada com uma pessoa que tinha um papel fundamental no bom espírito de equipa, porque é muito extrovertida e o facto de ela ter ido muito abaixo foi complicada para a equipa.”.

[Sujeito 30] “Na minha opinião, é fundamental falar sobre o que a mudança provoca em nós, mas depende da forma de ser das pessoas. Há quem prefira não expor os seus sentimentos e consegue viver assim. Para mim, o falar (desabafar) sobre algo é sempre uma oportunidade de estruturar ideias, de poder ouvir a opinião de outra pessoa, para no final ficar mais “leve”, mais aliviada. Mas há quem não funcione assim e viva bem.”.

6.3.4. O contexto e a cultura da *Electronics*

Contexto: aspectos sobre o contexto organizacional no qual o trabalho foi feito.

Nesta categoria, estão incluídos todos os discursos que, de alguma forma, permitem caracterizar o contexto organizacional em que a investigação decorreu. A intencionalidade das questões relacionadas com esta temática tinha a ver com a necessidade de perceber as mudanças organizacionais decorridas. Apesar de ter sido referido, pelo meu interlocutor na organização, que esta atravessava um período de mudança, pretendia aceder às percepções dos colaboradores acerca desta temática.



Os colaboradores referiram que estão constantemente a sofrer mudanças, seja a nível operacional, nomeadamente no que diz respeito a procedimentos, seja a nível estratégico, na criação de novos serviços ou de junção de empresas. Houve inclusivamente, quem se referisse à minha investigação como muito útil, tendo em conta todas as mudanças pelas quais tinham passado. As pessoas gostam de falar sobre si e o seu trabalho e nota-se ainda que se sentem valorizadas por estarem a integrar este projecto. Aproveitaram para organizar os seus discursos relativamente a um contexto que está em constante mudança e para darem as suas opiniões relativamente ao mesmo:

[Sujeito 49] “(...) *tem havido imensas mudanças; mudanças radicais no fundo(...).*”.

[Sujeito 15] “*Trabalhamos com pessoas tão competentes e criamos laços emocionais com as pessoas que com estas mudanças perdem-se algumas coisas e pessoas. É muito oportuno falar sobre isto.*”.

[Sujeito 21] “*Aqui houve imensas mudanças, nomeadamente ao nível das equipas e da forma como estávamos organizados; antes todos os projectos eram novos e tudo era novo; actualmente estamos mais a monitorizar.*”.

[Sujeito 43] “*Têm havido muitas mudanças na Electronics e têm sido muito positivas. (...) As mudanças fez-nos reduzir muito em termos de custos, mas claro que implica dificuldades, porque são as mesmas pessoas para mais colaboradores. Houve várias dificuldades no início por termos começado a trabalhar para mais empresas.*”

Existe o reconhecimento de que a *Electronics* precisa de estar constantemente em mudança para se adaptar ao ambiente externo:

[Sujeito 16] “*As telecomunicações são obrigadas a estarem sempre em constante mudança e inovação. Isso obriga a que tenhamos inovação e iniciativa. Por vezes não é fácil, mas considero que é positivo em termos de crescimento pessoal. É importante saber gerir as nossas emoções para lidar com essa situação; as primeiras emoções são de insegurança (...).*”

[Sujeito 10] “*(...) A Electronics tem vindo a mudar muito e, em 2002, passou a existir aquilo que são os serviços partilhados (áreas de apoio) e assim não são apenas de um empresa, mas das várias que compõem o grupo; são áreas que sofreram grandes mudanças internas. A Electronics é uma das organizações em que se sentem mais as mudanças, porque se trabalha em produtos que mudam com bastante rapidez. Trata-se de novas tecnologias em que as pessoas têm de estar sempre em mudança. Vive-se uma postura em que se valorizam as pessoas que questionam, que mudam, que criam; (...) além de que existe muita mobilidade; sente-se aqui a mudança constantemente.*”

Percebem que estão inseridas num ambiente instável e que evolui muito rapidamente. As mudanças ambientais provocam, necessariamente, mudanças organizacionais (Nadler & Tushman, 1990; Woldridge & Floyd, 1990; Dutton & Duncan, 1987; Griesinger, 1990; Simonin, 1997). Parece até que os colaboradores esperam que estas mudanças aconteçam e preparam-se para elas. Reconhecem a necessidade de mudança o que é positivo para a ocorrência desta, uma vez que apela à *receptividade*, enquanto dinâmica necessária numa organização. O facto de estarem receptivos à mudança ajuda-os a envolverem-se mais com as novas situações. A cultura da organização que pode promover ou não a mudança e aceitação de novas aprendizagens e de mudanças (Woodman et al., 1993) e na *Electronics* isto verifica-se. Referem-se várias vezes às emoções que as mudanças despertam, revelando que estas fazem parte destes processos. São as dinâmicas emocionais que nos interessam, enquanto variável actuante perante o fenómeno da mudança. As dinâmicas emocionais enunciadas por Huy (1999) podem provocar estados emocionais favoráveis ou não à mudança, favorecendo a sua ocorrência.

Apesar da *Electronics* ser dinâmica e passar por vários processos de mudança, alguns colaboradores referiram que não sentiram muitas alterações nos seus processos de trabalho. Existe uma continuidade entre passado e futuro na medida em que os colaboradores não sentiram que as mudanças afectassem directamente as suas formas de trabalharem:

[Sujeito 15] “*Francamente não tenho sentido muito. Mesmo com a criação dos serviços partilhados, não notei muitas diferenças na prática, pelo menos na minha função.(...).*”.

Fica, portanto, a sensação que, no processo de descontinuidade, se sente alguma continuidade no trabalho mais operacional. Faz reestruturações, mas mantém continuidade nos processos operacionais, de forma a mudança que seja mais efectiva e a organização continue a produzir de acordo com o teorizado por Huy (2002) e Weick & Quinn (1999).

Notei, ao longo das entrevistas, que os colaboradores falam diversas vezes em reestruturações na organização. Salientou-se uma associação entre mudança, reestruturação e despedimentos. As reestruturações continuam a ser vistas, de certa forma, como negativas para os colaboradores. Fiquei com a sensação de que poderiam ser negativas, não pelo discurso concreto, mas pela forma como o diziam. Mas compreendiam a necessidade de redução de custos, uma vez que essa era a filosofia da empresa

[Sujeito 42] "(...) claro que nós sabemos que, quando há uma reestruturação, há redução de efectivos, e neste caso, o que se passou foi exactamente uma tentativa de optimização de recursos."

[Sujeito 28] "Aqui, nos serviços, pelas vias formais ficámos a saber que a empresa estava em contenção de custos e que poderia haver consequências ao nível de despedimentos e menos aumentos salariais. A filosofia seria o de fazer o mesmo com menos recursos, detectando excedentes de pessoas."

Quando se cria um sentimento nos colaboradores de que a mudança é necessária e que pode trazer benefícios, eles colaboram e aceitam melhor as situações (Nadler & Tushman, 1989; Beer et al., 1990, Cunha, 1997/ 98; Bernerth, 2004). Não se notava, na maioria dos discursos ressentimentos relativamente às várias reestruturações e despedimentos. É de salientar que tanto o facto, da organização se preocupar com o futuro das pessoas que estavam a sair da organização, como o de, ter sido justa neste processo, foi visto como bastante positivo por parte dos colaboradores. Parece que a equidade e o respeito pelos colaboradores é importante, quer para os que ficam, quer para os que vão para outros serviços ou outras organizações. O aspecto da equidade e coerência nos processos de reestruturação e de despedimentos é importante e influencia a percepção emocional acerca dos mesmos:

[Sujeito 19] "(...) No entanto, eu ainda não vi sair daqui ninguém que eu achasse que deveriam cá estar e como foram justos é mais fácil perceber as necessidades destas saídas. (...) Ao nível da reestruturação, houve algumas pessoas que foram despedidas, e que não foi fácil, porque já tínhamos outros laços para além do trabalho e, de repente, eles vão embora e a nível pessoal não é fácil. No entanto, eu ainda não vi sair daqui ninguém que eu achasse que deveriam cá estar e como foram justos é mais fácil perceber as necessidades destas saídas. Por outro lado, foi complicado, porque as equipas fiquem instáveis, mas, por outro lado, como se sabe porque é que as mudanças aconteceram acabo por ter alguma estabilidade. (...)"

Perante situações negativas os colaboradores reagem melhor se acharem que as organizações se preocupam quer com quem fica, quer com quem sai (Huy, 2001). Talvez por este motivo os colaboradores tenham ficado com sentimentos positivos relativamente à mudança e à organização. Claro que não posso corroborar se os que saíram se sentem ou não satisfeitos, uma vez que nenhum foi entrevistado.

Falar durante as mudanças é importante, desde que a comunicação seja transparente. Victor & Franckeiss (2002) referem que os a comunicação transparente é um dos aspectos centrais para gerir a mudança. Pareceu-me evidente a necessidade de existirem conversas abertas e transparentes durante as mudanças. Este tipo de comunicação evita conversas de "corredor"

que podem aumentar a instabilidade associada às mudanças. Neste aspecto, as chefias assumem um papel essencial, porque são elas que podem ter uma atitude transparente na comunicação da mudança e evitar a comunicação paralela que tenta explicar o “vazio” permitido pela ausência de informação:

[Sujeito 1] “Falar sobre esses sentimentos pode ter efeitos opostos consoante o tipo de conversa. Se se tratar de conversas entre pessoas que estão no mesmo papel no processo (mais objectos da mudança que agentes da mudança), com o mesmo tipo de informação sobre o processo, essa conversa (típica conversa de corredor) normalmente só serve para acentuar esses receios e insegurança. Mas, se a conversa for aberta entre as pessoas que sofrem a mudança e quem promove a mudança, normalmente o resultado é a clarificação e o consequente eliminar de receios e inseguranças. O primeiro tipo de conversas deverá ser desencorajado e o segundo promovido.”

Cultura: consideraram-se aqui aspectos que caracterizavam genericamente a organização em termos de valores que eram transmitidos aos colaboradores.

A cultura assenta em alguns pilares, reconhecidos e com os quais os colaboradores se identificam. Reconhecem igualmente como sendo valores potenciados pela *Electronics*, por exemplo através do discurso, da organização do espaço físico e processos de trabalho. Os colaboradores ao identificarem-se com os valores da *Electronics* o, estão desta forma a exercer empatia a um nível mais abrangente do que aquele que habitualmente se refere no âmbito das relações interpessoais. Se eles concordam e ou compreendem os valores, têm mais facilidade em serem empáticos. A empatia faz com que os colaboradores se identifiquem mais com as organizações (Abraham, 1999).

Uma das características focadas foi a informalidade. Ao nível da comunicação, da maneira de vestir e do ambiente em geral. De referir que a comunicação é informal, quer em termos ascendentes, quer em termos descendentes

[Sujeito 3] “É informal, que até se vê pela maneira como as pessoas como se vestem, com alguma abertura. (...) Em termos de comunicação é informal (...).”

[Sujeito 7] “É uma cultura que valoriza a abertura entre as pessoas (...).”

A comunicação é importante no processo de mudança como forma de a conduzir (Ford & Ford, 1995; Duck, 1993; Bernerth, 2004). Assim é importante nos processos de mudança, que existam canais comunicacionais abertos em ambos os sentidos: descendente e ascendentes. Não ficou claro que estes canais ascendentes sejam usados apesar de existirem.

Outro aspecto valorizado pela Electronics é a capacidade dos colaboradores trabalharem em equipa e se ajudarem mutuamente:

[Sujeito 12] “(...) Existe um ambiente informal entre nós. Existe uma preocupação com os outros e existe um espírito de entreaajuda.”

Criam-se situações para os colaboradores trabalharem em equipa. Paralelamente à valorização do trabalho em equipa foi incutido um sentimento de que a competição é saudável:

[Sujeito 11] “Existe competitividade e tem de existir desde que seja saudável (...)”

Os colaboradores estão unidos por objectivos comuns, mas apesar disso são competitivos entre si. Esta dualidade permite que as pessoas continuem a ter níveis de desempenho elevado, apesar de um contexto de bom relacionamento em grupo:

[Sujeito 19] “Valoriza-se muito o trabalho em equipa e fomenta-se o “vestir a camisola”, gostar de estar cá pelas pessoas, que se unem em torno de objectivos comuns.(...)”

Se os valores fossem exclusivamente orientados para as pessoas poderia originar uma despreocupação pelo trabalho em si, mas se fossem orientados exclusivamente para a tarefa poderia criar um ambiente hostil entre os colaboradores. Aliás, como refere Griesinger (1990), os valores que contribuem mais positivamente para a produtividade são os que valorizam a questão social e pessoal.

Salientou-se a “cultura de mudança” que se vive na *Electronics*, que explica, provavelmente, a forma como os colaboradores encaram as diversas mudanças que vão ocorrendo. Quando falo em cultura de mudança refiro-me ao facto da organização “vender” a ideia de que precisa de sofrer alterações para se manter competitiva:

[Sujeito 17] ” Deve haver poucos ambientes tão dinâmicos quanto este em termos de mudança. (...) As pessoas lidam bem com isso e a cultura da organização está de tal forma que as pessoas quase esperam que isso aconteça: como as pessoas já estão à espera, são pouco resistentes. (...)”.

[Sujeito 25] ”A cultura ensina as pessoas a não serem resistentes à mudança; formações de educação para a mudança.”.

[Sujeito 3] “Aqui existe uma grande dinâmica e uma grande agressividade, em que está sempre tudo a mudar. São valores que notamos.”.

Aliás, existe mesmo uma intenção concreta para desenvolver os valores de mudança nos colaboradores, traduzindo-se em várias iniciativas de socialização, como por exemplo, formações sobre mudança. O clima organizacional emocionalmente apoiante é fundamental para que a mudança tenha sucesso (Mossholder et al., 2000; Altmann, 2004). Claro que o facto de uma organização ter uma cultura de mudança não é por si só, sinónimo de que é emocionalmente apoiante durante estes processos, mas que estará mais atenta a essa questão. Existem outras questões a considerar neste processo, para perceber de que forma é que uma organização é ou não apoiante.

6.3.5. Turnover e mudanças

Quando falei com os colaboradores sobre a possibilidade deles saírem da *Electronics*, fiquei com a sensação generalizada de que seria uma experiência penosa. As experiências profissionais acarretam sempre uma componente emocional forte (Ashforth & Humphrey, 1995; Wasti, 2003), pelo que a opção de abandono seria muito desafiadora sob uma perspectiva emocional. Partindo deste pressuposto, procurei perceber o que é que ligava estes colaboradores à *Electronics* o. Pretendia perceber se era ou não uma questão emocional e, de que forma é que sendo-o, se poderia encontrar alguma relação com os níveis analisados anteriormente.

Alguns descreviam como uma traição, tendo em linha de conta a identificação e o sentimento de pertença existente por parte dos colaboradores. Percebi que o envolvimento emocional dificultava a perspectiva de abandono da organização. Aliás, alguns dos colaboradores quando questionados sobre esta questão, apresentavam um não verbal que indiciava um “Como é que isso lhe pode passar pela cabeça??!”:



[Sujeito 26] “É complicado. Não quer dizer que não acontecesse, mas iria custar-me muito, porque estou cá desde o início. Tive um percurso profissional e passei por várias pessoas. Iria custar-me muito pelas pessoas e pela própria empresa.”.

[Sujeito 1] “Da Electronics Se saísse no pressuposto de que era uma coisa melhor para mim, fosse pelo desafio ou condições, iria ter uma série de sentimentos contraditórios, nomeadamente de traição, porque tenho um grande sentimento de pertença e porque o grupo me tem dado uma série de oportunidades e sinto-me muito “XXX”. Rapidamente saudades e um pouco de receio por ir para um ambiente diferente, que talvez seja um dos pontos negativos de ter começado na “XXX” e estar há tanto tempo aqui, mas uma pessoa habitua-se a um ambiente e às pessoas, conheço as regras do jogo, enquanto se mudasse, seria uma grande variedade de novidades. Sentiria receio, não tanto em relação às minhas capacidades, mas mais em relação ao ambiente. Mas, se a decisão fosse minha, iria sentir o desafio, a possibilidade de crescer, o alargar ainda mais as experiências e uma vontade de realizar com sucesso o que me proponho.”.

[Sujeito 16] “Não sei... se saísse para um função igual, não sairia: gosto da organização e das pessoas. Sinto-me presa cá emocionalmente. Se fosse para outra função em que pudesse progredir em termos de carreira e talvez noutra área talvez mudasse, apesar de ter pena de deixar tudo o que já foi construído!”.

Aquilo que os colaboradores referiram mais vezes que iriam sentir falta, tinha a ver com os colegas de trabalho, com o ambiente interpessoal e, só depois, com algumas questões materiais, tal como a segurança e as regalias:

[Sujeito 19] “Ia sempre ter uma ligação com a organização, porque, ao longo dos anos, foi uma coisa que foi cultivada. No entanto, quando tomo uma decisão, levo-a até ao fim; Ir-me-ia custar bastante.”.

[Sujeito 27] “Se optasse por sair, era porque iria para alguma coisa positiva. Talvez sentisse saudades da segurança que sinto quer com o trabalho, quer com as pessoas... talvez sentisse falta de algumas pessoas.”.

[Sujeito 25] “(...) Por outro lado, iria sentir saudade do ambiente de trabalho, das pessoas...”.

O compromisso afectivo é um bom preditor no *turnover* de acordo com resultados apresentados por Wasti (2003) e que vão ao encontro de estudos anteriores sobre esta temática. Essencialmente notei uma forte atribuição positiva ao bom ambiente profissional que vivem na organização e que era essencialmente isto que prendia as pessoas ao seu emprego. Os factores sociais são elementos importantes a considerar no *turnover*.

No entanto, vários foram os colaboradores que disseram que tendo em conta que estavam perfeitamente habituados a mudanças, devido ao estilo da organização em que estão integrados, provavelmente sairiam se acreditassem no novo projecto:

[Sujeito 21] “(...) se mudasse era por ser um projecto melhor e nunca seria por não me identificar com o projecto em si; pelo clima de mudança, todos nós estamos muito habituados a mudar e a agarrar novos desafios e é muito esse o espírito que vivemos.”

Quando as organizações se preocupam com as expectativas de carreira dos colaboradores a tendência para abandonarem a organização é menor (Houkes, et al., 2003). Por outro lado, nota-se aqui que as características pessoais são uma forte condicionante para a forma como esta situação é vivida. Existem pessoas que têm necessidade de mudar de emprego, enquanto outras procuram contextos mais seguros. A intenção de deixar a empresa tem a ver com as suas atitudes pessoais face ao emprego assim como o compromisso com a organização (Fisher, 2002). Neste contexto ambos os factores estão presentes na forma como os colaboradores encaram a mudança:

[Sujeito 39] “Seria um sentimento muito mitigado, tenho consciência que, quando sair, será porque algo de novo e desafiante se proporcionou. Valorizo muito o que de bom e de mau vivi no tempo de trabalho por cá. Sentiria sempre uma perda, pois as relações pessoais e profissionais estabelecidas foram muito sólidas... e deixaram marcas. No final da primeira semana, teria com certeza muitas saudades. No entanto estaria também feliz por estar com certeza a abraçar um novo projecto/desafio profissional, sou ambicioso o quanto baste para querer evoluir...seja dentro da empresa ou mesmo noutra...”

Relativamente aos níveis analisados, parece que o grupo assume aqui um papel importante na forma como os colaboradores podem ou não optar por sair da organização. Quando existe uma forte identificação afectiva e de personalidade entre os elementos do grupo, existe uma tendência menor para o absentismo (George, 1990). Por outro lado, parece que a chefia também poderá ter um papel importante nesta situação, uma vez que lhe compete a ela tornar o trabalho dos colaboradores mais interessante e motivador, na medida em que o que leva as pessoas a saírem é o de existir um projecto interessante fora da *Electronics*.

Mudança

Fala-se várias vezes de resistência à mudança como “algo terrível” que não permite a sua efectiva realização. Apesar da resistência poder ser um entrave às mudanças, nem sempre é



assim e, por vezes, esta é necessária para obrigar as organizações a encontrarem estratégias mais “refinadas” para a realizarem. Existem entraves à mudança, mas estes deveriam ser analisados para além do conceito da resistência, para que se possa resolvê-los adequadamente (Dent, 1999). Curiosamente, poucos foram os colaboradores que referiram lidar mal com a mudança ou que disseram ser resistentes:

[Sujeito 28] “Eu lido bem com a instabilidade e com ambientes instáveis; quer seja mudança de empresa, de ambiente físico (...).”

[Sujeito 12] “Já passei por várias funções e como eu sou muito aberta às mudanças e tenho-as visto sempre sob um prisma positivo.”

[Sujeito 9] “Eu estou sempre ansiosa por alguma mudança; acho que uma mudança é sempre para melhor; quando existem projectos novos, tento sempre estar por perto.”

[Sujeito 27] “Pensar que cada vez mais temos que nos adaptar à mudança, faz parte duma empresa. As empresas actualmente não são estanques, estão em constante transformação. O que poderia ter feito... é pensar desta forma! Positiva, sem ter medo de falhar.”

[Sujeito 16] “Aprendi a lidar com a mudança; aprendi a não deixar que as emoções negativas atrapalhem tudo. Mudaram muitas coisas e, apesar dos primeiros sentimentos serem negativos, depois temos de aprender a controlá-los e a lidar com eles e isso faz-nos crescer. Tento sempre ver os benefícios e centro aí a minha atenção.”

[Sujeito 29] “Normalmente, aceito bem as mudanças, até porque nós fomos treinados para aceitar com facilidade a mudança, além de que considero bastante positivo porque nos vem modificar a rotina e já aprendemos a viver com essas situações. Mas eu não me afecto com as mudanças, desde que estas não tenham, obviamente, consequências muito negativas na minha vida; eu gosto bastante de alterações.”

[Sujeito 17] “Nunca me senti ameaçado, mas sabíamos que vinham novas pessoas e questionávamo-nos como é que seriam e onde se sentariam... tive de me habituar a lidar com pessoas novas, com feitiços novos, foi uma adaptação.”

[Sujeito 42] “(...) nota-se que quando alguém sai e entra alguém de novo, o tempo de integração demora algum tempo e notam-se as alterações.”

No entanto, fala-se que as pessoas em geral são resistentes a mudar e a trocar o certo pelo incerto. Este resultado levanta algumas questões quanto à deseabilidade social ao falar sobre este tema. Tal como referem Wright et al (2004), por vezes, as pessoas podem não falar sobre

determinados assuntos, para não perderem o estatuto, nem porem em perigo as suas posições na organização.

Alguns colaboradores referem que, apesar de lidarem bem com a mudança, no início são mais resistentes e reagem com receio de não serem capazes de se integrarem nas novas funções ou no novo sistema:

[Sujeito 42] “Claro que, como toda a gente no primeiro impacto, fico apreensiva, mas depois lido muito bem; Eu considero as mudanças como sendo uma porta para novas oportunidades.”

[Sujeito 19] “Lido bastante bem. Ao nível de funções tenho mudado bastante; tem corrido muito bem, porque o espírito tem sido sempre o mesmo. Existe aquele período inicial que não é muito fácil, mas depois, conforme se vai conhecendo o trabalho, vai tornando-se mais fácil. Acho que esse período mais difícil tem a ver com insegurança, porque como eu sou muito perfeccionista. Naquele período inicial, tenho algum receio de não estar a fazer tão bem! As minhas mudanças pessoais dentro da organização foram sempre procuradas por mim: eu queria mudar.”

[Sujeito 27] “(...) A minha primeira reacção à mudança é “não”, porque tenho medo, mas depois começo a pensar melhor e racionalizo e acabo por analisar e encarar bem. Ajuda-me o ter colegas que mudaram comigo, porque me dava bem com eles; admirar muito o líder, e pensar que ia pegar num projecto novo.”

O problema está nas pessoas que não ultrapassam a insegurança inicial. Gerir a mudança é gerir emoções (Duck, 1993). Esta afirmação assenta no pressuposto de que aspectos, tal como resistência, fazem parte de uma lógica emocional. No entanto, como em todas as questões os aspectos emocionais estão sempre correlacionados com aspectos cognitivos. Mas as emoções atribuem um colorido a estes aspectos cognitivos da mudança. E é neste contexto que se pode verificar que é possível melhorar a condução da mudança: a um nível organizacional, promovendo uma cultura através de socialização de valores de mudança; ao nível das chefias, promovendo um maior conhecimento, das emoções inerentes a um processo de mudança, assim como, a um conhecimento de estratégias para lidar com elas; e por fim, proporcionando aos indivíduos possibilidades de autogerirem as suas emoções face a novos contextos ou desafios, através por exemplo da possibilidade de falarem sobre os seus problemas.

Na o *Electronics* já existe uma forte cultura de mudança reconhecida e aceite pelos seus colaboradores, o que leva a que estes sintam que têm de ser pouco resistentes. Quem não

possuir uma certa abertura às mudanças, poderá ter poucas hipóteses de se manter na empresa, quer porque não se adapta, quer porque não é tão valorizado pela empresa:

[Sujeito 32] “(...) Não tenho receio nenhum, porque a empresa sempre me fez acreditar que a mudança é uma coisa positiva. E até agora tem sido assim, e é importante para evitar a ansiedade à mudança que a empresa mostre às pessoas que a mudança pode ser positiva. (...)”.

[Sujeito 25] “Nesta empresa, não podemos ser muito resistentes à mudança, porque é uma empresa jovem e dinâmica e temos de estar preparados para as mudanças; até porque na área de apoio a clientes as mudanças são constantes, desde em termos de horários, de procedimentos, etc. Ser resistente a mudanças é não se sobreviver nesta empresa.”.

[Sujeito 36] “Nós somos uma empresa cuja característica principal é a constante mudança e isso é uma coisa que me atrai.(...)”.

[Sujeito 16] “Pode ser um handicap para essa pessoa. Pode ser encarado como um factor negativo para a progressão na carreira, nomeadamente porque aqui as coisas estão sempre a mudar. Nós aqui mudamos com muita facilidade.”.

Genericamente, o aspecto negativo na forma como a *Electronics* trabalha a mudança é a falta de comunicação aberta e transparente das várias alterações, benefícios e objectivos que vai propondo aos seus colaboradores. A comunicação aberta e informal é fundamental (Mossholder et al., 2000; Huy, 1999; Bernerth, 2004):

[Sujeito 41] “Devem ser o mais transparentes possíveis e sempre que existir uma mudança explicar as finalidades e o porquê dessa mudança; o que é que as mudanças vão trazer como benefício. Qualquer pessoa vai perceber e não vai contrariar. Se uma pessoa aceita a mudança vai sentir-se bem. Quando eu pretendo alguma mudança, tento usar o veículo informal, alguma brincadeira.”.

Alguns colaboradores referiram que quanto a falta de informação clara relativamente ao processo de mudança, tornava-os mais inseguros. Quanto mais envolvidos e comprometidos os colaboradores estiverem com a mudança, mais produtivas serão (Dutton & Duncan, 1987; Huy, 1999; Morgan, 1988), pois a paixão e o entusiasmo é fundamental para o seu sucesso (Miller, 1983). O papel das chefias ainda não está completamente definido e orientado para gerir emoções, nomeadamente as de insegurança causada pela falta de conhecimento das ocorrências.

[Sujeito 16] “(...) para mim, não foi negativo, mas sim confuso, porque as coisas não foram feitas institucionalmente; nós sabemos o que se passou, mas faltou a comunicação.”

[Sujeito 26] “Claro que sendo uma área completamente nova, ficou sempre algum receio, nomeadamente sobre o que iria acontecer; para nós, porque as chefias acima de nós deviam saber bem o que pretendiam com esta área. Nós tínhamos várias dúvidas, desde o como irá funcionar, quem irá para lá... etc. O pior é que não sabíamos o que iria ser feito naquela área e portanto nem sabíamos se seria bom ou não mudar”.

[Sujeito 24] “Nós fizemos todos uma formação em gestão da mudança, porque a entrada para esta área foi uma notícia bombástica, porque coincidiu com uma fase de redução de pessoal na empresa e estarem a criar uma nova área; aí surgiram os “burburinhos” sobre o facto de que esta talvez fosse a forma de encostar aqueles que não eram muito competentes na sua área; e isto trouxe alguma resistência, paralelamente com a resistência natural (nomeadamente ao nível do processo de trabalho) das mudanças. (...)”.

Talvez por este motivo falhe a questão da comunicação transparente no que diz respeito a estratégias de mudança. No entanto, nota-se desde já uma preocupação da parte das chefias com os seus colaboradores, procurando ser apoiantes sob uma perspectiva emocional.

Uma das consequências de quem aceita a mudança é que se torna menos resistente e tende a vendê-la aos seus colegas:

[Sujeito 24] “A mudança deixa as pessoas renitentes, mas as pessoas já se começaram a habituar a lidar com estas alterações... existem coisas previsíveis, mas outras mudam de um dia para o outro e temos de lidar com estas. Mas sinto que já são mais receptivos às mudanças rápidas que vão ocorrendo, porque algumas têm mesmo de estar no segredo e depois surgem de repente. Apesar de resistentes, começam a estar mais abertos a isso. Em termos de equipa, existem pessoas que reclamam cinco minutos e depois já estão a vender a nova ideia, mas outros não aceitam tão bem as ideias e não as vendem tão bem aos clientes.”

É fundamental envolver os colaboradores nos projectos e explicar-lhes claramente o conteúdo da mudança, para que eles a compreendam e dessa forma a aceitem. Os colaboradores que “compram a ideia” podem ter o papel de agentes de mudança, orientando a organização para o definido estrategicamente (Weick & Quinn, 1999; Bernerth, 2004), mas deve ser um acto voluntário, para que os colaboradores sejam menos resistentes (Dirks et al, 1996).

Os colaboradores tendem a resistir mais às mudanças tanto menos acreditam que elas vão ser estáveis. O tempo de adaptação que se vive após um período turbulento de mudanças é caracterizado por incertezas, dúvidas e curiosidade no futuro. Quando já passaram por mudanças que não foram vividas de uma forma positiva nem estável, as pessoas tornam-se

mais resistentes (Cunha, 1997/98; Bernerth, 2004). É perceptível que assim seja, uma vez que as pessoas armazenam na sua memória as experiências que vão vivendo, e se têm uma memória emocional negativa em relação a um tipo de situações é natural que não as queiram reproduzir:

[Sujeito 18] “Quando eu mudo qualquer coisa, faço sempre questão de fazer reuniões de apresentação. Numa das empresas em que trabalho, eles são mais resistentes, porque já passaram por tantas mudanças que já não acreditam. Acho a mudança positiva se for feita de uma forma estável e em que as pessoas sintam que vale a pena investir nas mudanças, porque elas vão-se mantendo. Eu gosto imenso da mudança, porque me ajuda a sair da rotina e prefiro lidar em ambientes de mudança.”

6.4. Descrição das categorias e regras de inclusão

A forma de aceder a padrões existentes nos discursos, consiste em ler os dados de uma forma “livre” e sem expectativas do que se quer encontrar. Dos dados em análise, o que me interessava essencialmente eram as questões relacionadas com as emoções e o seu papel nas organizações. Desta forma alguns resultados ficaram fora de análise, depois de ter percebido que não se incluíam nesta categorização.

Salientou-se inicialmente a existência de discursos a três níveis: individual, grupal e chefias. Estes níveis foram agrupados conforme se referiam aos papéis das chefias, da equipa ou ao nível individual, na gestão da expressão emocional. Destacou-se a existência de discursos referentes a conceitos que aparecem referenciados na literatura (Ashforth & Humphrey, 1995; Zajonc, 1980; Sutton & Rafaeli, 1988; Pugh, 2001; Morris & Feldman, 1996;

Hochschild, 2003; Ashkanasy & Daus, 2002; Rafaeli & Sutton, 1990; Ashkanasy et al., 2002; Pires, 2003; Grandey, 2000) nomeadamente o trabalho e o contágio emocional. A catarse emocional surgiu intuitivamente a partir dos discursos que se caracterizavam pelo apelo à valorização dos sujeitos pela expressão livre das suas emoções. As restantes categorias, contexto, cultura o *turnover* e a mudança referem-se aspectos que se confundem com algumas questões da entrevista e que tinham como principal objectivo a caracterização do ambiente organizacional (contexto e cultura) ou para perceber de que forma é que os aspectos emocionais influenciavam a dois níveis específicos (*turnover* e mudança).

Número da Categoria	Nome da Categoria	Descrição da Categoria
Categoria 1	Chefias	Referências ao papel que a chefia assume na gestão emocional
Categoria 2	Equipas	Referências a aspectos relevantes no papel da equipa enquanto “gestora de emoções”
Categoria 3	Indivíduos	Referências às emoções sentidas durante processos de mudança e a figuras apoiantes nas situações geradoras de stress
Categoria 4	Trabalho Emocional e Contágio Emocional	Referências a situações de gestão emocional e de contágio emocional
Categoria 5	Catarse Emocional	Referências ao papel terapêutico do acto de falar sobre o que se sente
Categoria 6	Contexto e cultura	Referências a aspectos descritivos do contexto e da cultura organizacional
Categoria 7	Turnover e Mudança	Referências a aspectos descritores da intenção de saída e de aspectos que caracterizam a vivência da mudança

Figura 4 Quadro descritivo das categorias

6.5. Esquema teórico de interligação das categorias apresentadas

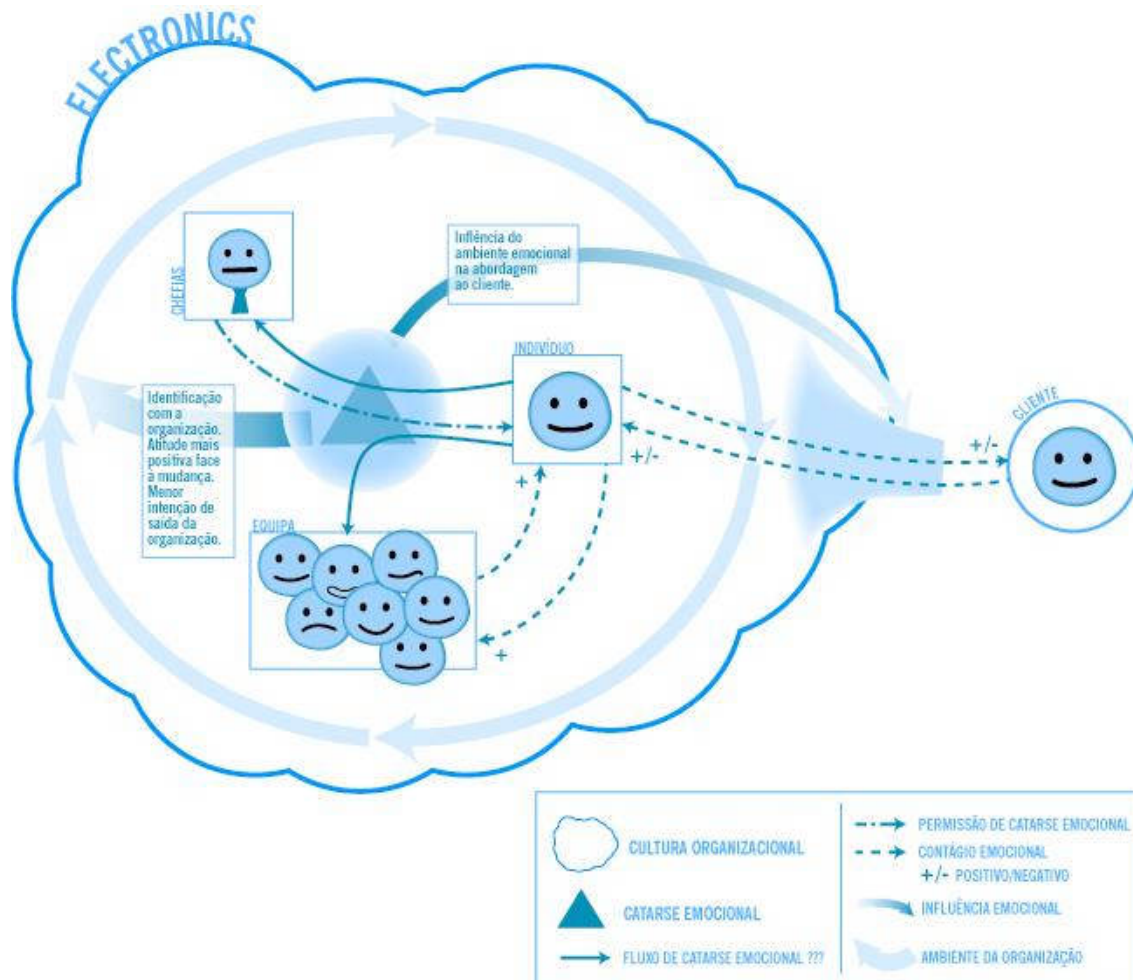


Figura 5 Fluxograma de Resultados

A figura quatro é uma esquema que surgiu da análise das categorias. O centro da investigação era perceber o papel das emoções e de que forma é que afectavam as chefias, as equipas de trabalho e o indivíduo numa organização, em contexto de mudança. No centro do esquema encontra-se a catarse emocional, enquanto categoria fundamental em todo esquema. Na categoria indivíduo consideram-se descrições de situações pessoais. Na categoria chefias consideram-se as situações referentes ao papel dos líderes. E na categoria equipas consideram-se as situações referentes a vivências na equipa de trabalho. O contágio emocional surge como variável na relação entre os elementos constituintes do esquema. O contexto e a cultura organizacional foram alvo de análise para perceber a integração das variáveis em estudo num plano mais alargado. Na sequência desta análise procurei perceber de que forma é que lidar com a mudança e identificar-se com a organização podia ser influenciado pela catarse emocional.

Um contexto organizacional é criado pelas premissas definidas pela gestão de topo, que se traduzem nos valores transmitidos aos seus colaboradores e pela inclusão de uma determinada cultura. Simultaneamente os colaboradores que integram o sistema organizacional influenciam todo o contexto, pelas suas formas de expressarem o seu trabalho e de se posicionarem perante a cultura. Parece-me existir um ciclo entre cultura organizacional e colaboradores, em que a primeira influencia os segundos e é influenciada por eles, conforme se pode ver pelas setas mais preenchidas. Neste contexto, os valores de mudança, de comunicação informal e de trabalho em equipa estão muito desenvolvidos. Os colaboradores para se adaptarem à organização precisam comungar destes valores e, o processo de recrutamento filtra pessoas capazes de o fazerem. Estes valores influenciam o tipo de gestão/ liderança utilizados na organização para que, desde os níveis hierárquicos mais baixos, aos níveis mais altos, existam procedimentos geradores de competências que se enquadrem nos valores da organização. Assim, todo o esquema está numa “nuvem”, isto é, envolto da cultura, mas sofrendo influências dos colaboradores, uma vez que se trata de um sistema vivo. Um dos aspectos que achei curioso foi o das pessoas estarem tão predispostas para mudarem transparecendo uma cultura muito aberta neste sentido. Os colaboradores encaram as reestruturações com facilidade e parece que se identificam mais com a organização, uma vez que a consideram justa nas opções que faz. Apesar de toda a angústia que sentem, compreendem esta necessidade e têm uma atitude de empenho para que atinjam os objectivos que lhes são propostos. Queria realçar que os colaboradores referem sentir emoções negativas perante estas situações, como seria de esperar, mas conseguem transformá-las em perspectivas mais positivas, através da comunicação aberta sobre os seus problemas, o que faz com que o processo seja menos moroso. Ao perceberem que a organização se preocupa com eles, sentem confiança nas soluções que ela apresenta e, portanto alteram os estados negativos de ansiedade por outros mais securizantes.

No esquema apresentam-se setas diferentes. A intenção era a de facilitar a leitura dos fluxos entre os constituintes do esquema. Assim pode verificar-se que as chefias permitem a catarse emocional junto de cada colaborador, demonstrando uma comunicação aberta e uma verdadeira preocupação pelo bem-estar dos colaboradores. Desta forma os colaboradores tendem a sentirem que têm espaço para falarem sobre as suas experiências emocionais, quer com as chefias, quer com as equipas. Simultaneamente existe o contágio emocional quer entre os colaboradores, quer entre estes e os clientes externos. Destaca-se que os sujeitos se



referiram ao contágio emocional entre os colaboradores como sendo sempre positivo e que com os clientes externos poderia ser ou não positivo.

As chefias têm dois papéis, por um lado, promover o desempenho e os objectivos propostos e por outro lado, criar um bom ambiente interpessoal entre os colaboradores. Os directores quando questionados sobre o papel destas chefias, referem o seu papel enquanto elementos chave para gerirem os colaboradores em termos comportamentais, que implica necessariamente gerir emoções. Apesar de ser importante ser tecnicamente competentes, essa questão perde valor quando comparada com as competências humanas que deverão possuir. Percebi que estes eram um elemento fundamental na criação do ambiente positivo que se vive nas equipas de trabalho, passando por eles a tarefa de motivar, envolver e apoiar os colaboradores. São eles que promovem os espaços em que os colaboradores falam abertamente sobre as suas preocupações diárias e mostram que valorizam que estes se sintam bem ao fazê-lo. É neste contexto que refiro que as chefias são as potenciadoras da catarse emocional. A motivação dos colaboradores por envolvê-los nos projectos, por definir objectivos, mas passa essencialmente por lhes proporcionar um bem-estar que leva a que estes se sintam importantes na organização. As pessoas precisam de se sentirem importantes e que se interessem pelos seus problemas, mesmo quando estes são do âmbito pessoal. Notei que os colaboradores descrevem mais positivamente os seus chefes de acordo com o grau com que estes mostram a sua afectividade. A afectividade é demonstrada através da criação de canais de comunicação abertos e informais, em que os colaboradores podem falar sobre quase tudo. São as atitudes de preocupação pelos colaboradores que influenciam as percepções que eles desenvolvem. Estas atitudes devem ser individualizadas e adequadas a cada um dos colaboradores, tendo em linha de conta as características individuais de cada um. É aliás aqui que surgem alguns dos problemas das chefias, uma vez que nem sempre sabem como se adequar a cada indivíduo.

Outro aspecto relevante prende-se com a necessidade das chefias sentirem que têm de ter um comportamento emocionalmente positivo, porque tal é expectado pelos colaboradores. O trabalho emocional das chefias passa por terem de gerir as suas emoções negativas para que não as transpareçam para os seus colaboradores. Este é um dos aspectos que requer um trabalho mais intenso uma vez que elas recebem pressões superiores e têm de ter cuidado para não as transmitirem directamente aos seus colaboradores. O papel emocional, neste nível de



análise, resume-se essencialmente à capacidade de se motivar a si mesmo e à equipa que tem de gerir. As estratégias a usar podem ser variadas e diferem de pessoa para pessoa, mas a essência da questão é que é necessário motivar as pessoas e isso é essencialmente uma tarefa emocional. É uma tarefa que implica várias variáveis e posturas diversificadas. A chefia intermédia toma conhecimento das estratégias a implementar para atingir os objectivos propostos e a partir daqui terá de influenciar os seus colaboradores directos.

Quando as chefias têm um papel de abertura e de permissão para a catarse as equipas são influenciadas nesse sentido. E assim equipa de trabalho surge como um contexto essencialmente de apoio emocional para os seus membros. Quanto mais identificados os colaboradores estiverem uns com os outros e quanto mais confiança sentirem entre eles mais fácil será partilharem as suas dificuldades e de procurarem apoio junto destes. As actividades lúdicas *outdoor* podem ser um elemento desencadeador de sentimentos de pertença e de segurança para melhorarem a relação interpessoal.

Existem dois contextos de catarse emocional no âmbito da equipa, nomeadamente na relação de um para um, em que sentem que expõem menos as fraquezas e, nas reuniões com toda a equipa, em que existe uma maior exposição. Ambas as situações foram descritas como ambientes que proporcionavam a partilha entre os colaboradores e com a chefia. Os colaboradores apresentaram-me estas situações como sendo positivas, e desencadeadoras de emoções positivas. Sentiam-se melhores, depois de exporem os seus problemas ou emoções negativas e sentiam que poderiam trabalhar melhor depois de o fazerem. Encarei estas situações como se se tratassem de contextos terapêuticos para trabalharem questões que poderiam ser um entrave ao bom desempenho. Numa organização que assenta em valores de trabalho em equipa é importante proporcionar lhes situações de bom ambiente. Este bom ambiente terá como objectivos integrar as pessoas no processo de trabalho, reforçar os objectivos da organização e melhorar o desempenho dos colaboradores.

A equipa depende das características dos seus elementos, mas pode-se ter uma equipa emocionalmente inteligente, mesmo que os seus elementos individualmente não o sejam, desde que se trabalhe nesse sentido. Uma equipa emocionalmente inteligente é aquela que se automotiva para atingir níveis máximos de desempenho, para atingir os objectivos, os seus elementos competem entre si, mas positivamente e que, conhece os seus pontos fortes e fracos



para que possa melhorar a performance. A chefia assume um papel importante para promover as características acima referidas ao motivar o ambiente que desencadeie estas características. Encontrei algumas equipas emocionalmente inteligentes que se caracterizavam pelas características acima apresentadas e pareceu-me que a chefia assumia uma posição determinante nelas.

Verifiquei a existência de contágio emocional entre os elementos da equipa e quase sempre num sentido positivo, em que os colaboradores quando estavam aborrecidos no início do dia terminavam o seu trabalho com o humor mais positivo. Por vezes, mesmo podendo ir para casa mais cedo, preferiam ficar a trabalhar, porque assim sabiam que se iriam sentir-se melhor no final do dia. Um dos aspectos que penso ter influência na alteração dos estados emocionais prende-se com a existência de humor no contexto de trabalho. Como o ambiente é informal proporciona situações de “brincadeira” entre os colaboradores e com as chefias.

Aqui se percebe o papel que as emoções têm nos comportamentos dos líderes e das equipas e de que forma é que estes se inter-relacionam, influenciando-se mutuamente. Para que o triângulo fique completo, terei de passar para o plano individual. Ressalvo, no entanto, que uma organização não é um conjunto de indivíduos e que quando falo do plano individual, refiro-me essencialmente à forma como os elementos das equipas anteriormente citadas se comportam especificamente em determinadas situações, neste contexto determinado.

Na análise das emoções vividas pelos indivíduos percebemos aspectos importantes, nomeadamente acerca do efeito de falar sobre as emoções e com quem é que eles habitualmente falam. Falar sobre emoções tem essencialmente o papel de as “deitar fora” e evitar que se acumulem. Ao longo do processo de trabalho os colaboradores sentem uma infinidade de emoções, umas positivas e outras negativas. Quando têm oportunidade de falar sobre o que sentem relativamente aos acontecimentos laborais diários sentem que ficam mais aliviados e preparados para novos desafios. As entrevistas que fiz proporcionaram por si só um contexto de catarse e de organização dos pensamentos e sentimentos relativamente ao trabalho e a aspectos mais pessoais. “Contar histórias” sobre determinados acontecimentos, principalmente quando têm uma carga emocional forte, ajuda as pessoas a organizarem-se e a trabalharem-nas para as ultrapassarem. As emoções têm uma componente cognitiva uma vez que, são transmitidas preferencialmente através da palavra e implicam uma construção de

significados racional. Proporcionar oportunidades de catarse está-se a proporcionar uma nova construção de significados para determinados estados emocionais. Este surgiu como sendo um dos elementos chave para explicar como é que os colaboradores se posicionavam perante a organização. A oportunidade de se sentirem ouvidos dá-lhes a sensação de segurança e bem-estar na equipa onde estão.

As pessoas com quem escolhem falar sobre o que sentem, são os colegas de trabalho e / ou outras pessoas com uma ligação mais íntima. Os colaboradores desenvolvem relações de confiança com alguns colegas com quem empatizam e escolhem habitualmente esses para falarem. Normalmente são os que estão mais próximos geograficamente e que sentem emoções semelhantes, encontrando-se uma necessidade identificação com o outro. Verifiquei a existência de um grupo de colaboradores que prefere falar com pessoas posicionadas fora da organização para não se exporem perante os colegas. Estes colaboradores assumem que o contexto laboral não é um local para se criarem relações interpessoais excessivamente próximas e que lá se deve ter cuidado com o que se diz, porque podem ser mal interpretados ou despertar avaliações negativas de si mesmo.

Falar com os colegas sobre o que sentem perante as situações é promovido pelas chefias, através de atitudes permissivas para que tal aconteça e do exemplo que estas dão, ao iniciarem determinadas conversas. Parece que as organizações devem potenciar este diálogo para que os colaboradores se concentrem posteriormente nas suas tarefas, uma vez que ao haver uma gestão das emoções a capacidade de trabalho aumenta. Quando as pessoas trabalham sob uma grande pressão (pessoal ou profissional) o sistema emocional está mais activo e diminui o espaço de memória de trabalho.

O trabalho emocional é um elemento existente em profissões que implicam contacto pessoal com clientes (leia-se clientes internos e externos) e assume neste trabalho um papel importante. Este trabalho tem que ver com a gestão do equilíbrio entre as emoções sentidas, aquelas que se devem mostrar e nem sempre são concordantes. A cultura organizacional, através dos valores que potencia, assume uma relevância fundamental para “ensinar” as pessoas que emoções devem ser transmitidas. Uma das formas da *Electronics* fazer isto é através por exemplo da escuta de chamadas telefónicas do *call center* e posterior discussão. Existe uma socialização implícita de quais as emoções desejáveis no contacto com o cliente.



No entanto, verifiquei que os colaboradores tinham necessidade de terem escapes de descompressão da acumulação de emoções que advém deste trabalho, seja através de brincarem com as situações, seja com actividades fora do contexto de trabalho.

Por seu lado, o contágio emocional, é a variável que “explica” de que forma é que as emoções influenciam as pessoas a vários níveis e como é que se pode fazer uso desta variável. É através do contágio que os indivíduos podem ser influenciados positiva ou negativamente. Como já foi referido, entre os colegas parece que este contágio é essencialmente num sentido positivo, enquanto que com os clientes externos pode ser positivo ou negativo. Com os colegas o contágio é positivo, porque os colaboradores quando se sentem aborrecidos, procuram os outros para se sentirem melhores, o que se verifica. No entanto, com os clientes externos, existem situações em que o contágio é positivo nos dois sentidos, isto é, ou os clientes bem dispostos contagiam os assistentes que possam estar mal dispostos ou vice-versa, mas existem outras em que o contágio é negativo, quando clientes mal dispostos provocam emoções negativas nos assistentes e estes não as controlam.

Um dos aspectos que achei interessantes foi o facto de os colaboradores referirem que não queriam abandonar a *Electronics*, porque se sentiam muito identificados com a cultura e maneira de trabalhar desta. Mostra o quanto é importante potenciar relações positivas entre os colaboradores para diminuir o abandono das organizações, e evita-se que as aprendizagens saiam para outras organizações. Como os colaboradores se sentem bem nas equipas de trabalho e com as chefias preferem manter-se na organização, a irem para novos locais onde podem encontrar ambientes hostis.

Relativamente à condução da mudança não encontrei aspectos específicos que me mostrassem que a catarse emocional assumisse algum papel. Pelas várias análises feitas parece que se pode pressupor que sim, mas os resultados não são conclusivos quanto a este aspecto. Os colaboradores assumem a mudança como sendo positiva e que normalmente não são resistentes, mas a única explicação apresentada é a forte cultura de mudança da *Electronics*. Referem igualmente que gerir a mudança implica gerir as emoções, mas não explicitam de que forma é que isto se pode ou deve fazer. Quanto a este ponto não poderei apresentar conclusões mais específicas do que a transferência dos resultados encontrados para contextos de mudança

e aí a catarse parece poder assumir um papel importante, no sentido de, como já foi referido, ajudar a organizar as emoções e pensamentos relativos à mudança.

Penso ter conseguido pôr a catarse no centro desta análise, pelo que agora pretendo apresentar alguns aspectos deste tema e de que forma poderão ser úteis para a gestão emocional dos membros de uma organização. O método catártico originalmente desenvolvido pelos terapeutas psicodinâmicos (Laplanche, & Pontalis, 1970; Dias, 2000) assenta na necessidade de criar um método para trazer com que os afectos retidos serem trazidos à consciência. Claro que o método catártico considerado por estes terapeutas está intimamente ligado à psicoterapia Freudiana. Neste contexto, importa reter que o método catártico se referem a situações em que as pessoas podem expressar emoções profundas.

Conclusão

Este trabalho debruçava-se essencialmente sobre a procura de novos elementos para se perceber como é que as emoções influenciavam e/ou eram influenciadas pelos contextos organizacionais. A gestão da expressão emocional tornou-se assim o aspecto fulcral da dissertação.

Após se lerem várias vezes os resultados percebe-se que as emoções constituem um elemento importante a ser considerado em contexto organizacional. No entanto, um dos factores interessantes que se revelou na análise dos discursos dos colaboradores, foi a necessidade destes **falarem abertamente sobre os seus sentimentos em contexto profissional**. Como se deste facto dependesse o bem-estar psíquico deles e consequentemente a possibilidade do desempenho ser mais efectivo. Parece, igualmente que os colaboradores se identificam mais com organizações que promovam o seu bem-estar. Convém salientar-se o papel do trabalho emocional e do contágio emocional, enquanto variáveis fundamentais a ter em conta na análise da expressão emocional. O **trabalho emocional** implica que a organização o encare de uma forma sustentada, valorizando os esforços para que este seja menos negativo para os colaboradores. Uma vez mais, a catarse assume-se como uma forma de tornar este trabalho menos desgastante. O **contágio emocional** surge como uma das “armas” mais importantes para todos os intervenientes de uma organização, no sentido de melhorar as relações interpessoais e relações com o próprio trabalho.

Paralelamente surgem três níveis específicos que têm um papel interveniente nas considerações feitas acima. São eles, as chefias, as equipas e os indivíduos. É fundamental intervir a estes três níveis no sentido em que um harmoniza os outros dois. As chefias assumem um papel de destaque, uma vez que destas depende a organização do trabalho e das relações informais entre os membros de uma equipa.

Este facto abre-nos portas em vários sentidos. Se por um lado, este aspecto carece de mais investigação, acrescenta uma nova visão ao papel da expressão das emoções nas organizações, podendo promover o desenvolvimento académico desta teoria. Em vez do enfoque ser nas emoções propriamente ditas, passa a estar na sua expressão. Assim, independentemente das

emoções que se sentem, o importante é a possibilidade de as expressar livre da avaliação exterior, como forma de lidar com as mesmas. No plano prático, este aspecto pode promover uma gestão dos recursos humanos mais eficaz, que comporte a expressão emocional em contextos criados propositadamente para esse efeito. Outra das consequências, no plano prático, tem que ver com a possibilidade de preparar as chefias para saberem promover a catarse entre os seus colaboradores, assim como de, desenvolver estratégias formativas para melhorar a expressão emocional.

Esta investigação tem várias limitações, nomeadamente: os resultados referem-se a uma amostra reduzida e de um contexto organizacional específico e assim, não é possível generalizar os resultados para outras realidades organizacionais; não houve o confronto entre os dados das entrevistas e outras fontes de informação para verificar a fidelidade das mesmas; a dificuldade em controlar a desejabilidade social num contexto organizacional tão coeso. Assim, seria importante recolher os dados a partir de fontes mais diversas – entrevistas individuais, observação em contexto real; gravação de reuniões de colaboradores para discussão de temas relacionados e de alargar o estudo de caso a estudos de casos – procurar perceber pontos comuns e diferenciais entre organizações diferentes.

Estudos futuros deveriam centrar-se na tentativa de identificar padrões de expressão emocional em diferentes organizações, assim como em perceber de que forma é que chefias com estratégias de gestão diferentes influenciam a expressão emocional. Com esta maior abrangência pretende-se, teoricamente, perceber como é que são as interações de carácter emocional e como é que estas podem aumentar o desempenho, assim como perceber de que forma é que estas dependem do tipo de estratégias de gestão. Na prática poder-se-á desenvolver as chefias para que desenvolvam estratégias mais adequadas para potenciar o bem-estar dos colaboradores e simultaneamente melhorar os níveis de produtividade dos recursos humanos.

Referências

- Abraham, R. (1999). Emotional Intelligence in organizations: A conceptualisation. Genetic, social and General Psychology Monographs, 125, 209-224.
- Alloy, L. B., & Abramson, L. T. (1979). Judgment of contingency in depressed and nondepressed students: sadder but wiser? Journal of Experimental Psychology: General, 108 (4), 441-485.
- Altmann, R. (2000). Forecasting your organizational climate. Journal of Property Management, 65, 62-65.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2000). Reflexive methodology: New vistas for qualitative research. London: SAGE Publications.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. Human Relations, 48 (2), 97-125.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the Workplace: The new challenge for managers. Academy of Management Executive, 6 (1), 76-86.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. Journal of Management, 28 (3), 307-338.
- Bar-On, R. (2002). A inteligência social e emocional: visões do Emotional Quotient Inventory. In Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds) Manual de Inteligência Emocional. Porto Alegre: Atmed Editora.
- Bartunek, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring. Administrative Science Quarterly, 29, 355-372.
- Bartlett, C. & Goshal, S. (1987). Managing across borders: New strategic requirements. Sloan Management Review, Summer, 7-17.
- Bastos, A. (1998). Desenvolvimento pessoal e mudança em estudantes do ensino superior: Contributos da teoria, investigação e intervenção. Dissertação de Doutoramento apresentada no Instituto de Educação e Psicologia. Braga: Universidade do Minho.
- Battistelli, A. (2000). The development of the transversal skills necessary for making changes in organizations. Psychologica, 23, 45-54.
- Bechara, A., Tranel, D. & Damásio, A. R. (2002). Baixa Capacidade de Julgamento apesar de um alto intelecto: evidências neurológicas da Inteligência Emocional. In Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds) Manual de Inteligência Emocional. Porto Alegre: Atmed editora.
- Beer, M., Eisenstat, Russel A., Spector, B. (1990). Why Change programs don't produce change. Harvard Business Review, Nov/ Dec, 158-166.

- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. Human Resource Development Review, 3 (1), 36-52.
- Bless, H. & Fiedler, K. (1995). Affective states and the influence of activated general knowledge. Personality and Social Psychology Bulletin, 21(7), 766-778.
- Bless, H., Clore, G. L., Schwartz, N. & Rabe, C., Golisano, V., Wolk, M. (1996). Mood and the use of scripts: Does a happy mood really lead to mindlessness? Journal of Personality and Social Psychological, 71, (4), 665-679.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. Academy of Management Journal, 40 (1), 152-170.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & DeWitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. Academy of Management Journal, 35, 413-425.
- Bruner, J. (1997). Actos de significado. Lisboa: Edições 70.
- Buchanan, D. & Badham, R. (1999). Politics and organizational change: the lived experience. Human Relations, 52 (5), 609-629.
- Bushman, B. J., Baumeister, R. F., Phillips, C. M. (2001). Do people aggress to improve their mood? Catharsis beliefs, affect regulation opportunity, and aggressive responding. Journal of Personality and Social Psychology, 81 (1), 17-32.
- Capps, L. & Ochs, E. (1995). Constructing panic: The discourse of agoraphobia. Cambridge: Harvard University Press.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. Personality and Individual Differences, 28, 539-561.
- Clore, G. L. (1992). Cognitive Phenomenology: Feelings and the construction of judgement. In L. L. Martin & A. Tesser (Eds.), The construction of social judgements. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, R. K. (1997). Applying Emotional Intelligence in the workplace. Training & Development, December, 31-38.
- Cooper, R. & Sawaf, A. (1997). Inteligência Emocional na empresa. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Corlay, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perception of organizational identity and change. Human Relations, 57 (9), 1145-1177.
- Cruz, J. Z. (1994). Da obra de autor à disseminação de autorias: A experiência narrativa da professora. In M.F. Patrício (Ed.). Actas do 5º Seminário: A componente da psicologia na



formação de professores e outros agentes educativos . Évora: Departamento de Pedagogia e Educação.

Cruz, J. Z. (1996). Trajectórias criativas: O desenvolvimento humano na perspectiva da Psicologia Narrativa. Tese de Doutoramento apresentada no Instituto de Educação e Psicologia. Braga: Universidade do Minho.

Cunha, M.P., Cunha, J.V. & Kamoche, K. (2001). The age of emergence: Toward a new managerial mindset. SAM-Advanced Management Journal, 66(3), 25-29.

Cunha, M.P. (1998). Mudança organizacional planeada: Algumas questões teóricas e aplicadas. Organizações & Trabalho, 18-19, 27-51.

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. Journal of Occupational and Organizational, 75, 377-392.

Damásio, A. R. (1994). O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano. Mem Martins: Publicações Europa-América.

Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D. (1998). Emotional Intelligence: In search of an elusive construct. Journal of Personality and Social Psychology, 75 (4), 989-1015.

Davidson, R. J., Jackson, D. C. & Kalin, N. H. (2000). Emotion, Plasticity, Context, and Regulation: Perspectives from affective neuroscience. Psychological Bulletin, 106, 6, 890-909.

Dent, E. B. (1999). Challenging resistance to change". The Journal of Applied Behavioral Science, 35, 25-41.

Dias, C. A. (2000). Freud para além de Freud. Fim de Século.

Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996). Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change. Research in Organizational Change and Development, 9, 1-23.

Donaldson, L. (1985). Entrepreneurship applied to middle management self interest. Strategic Management Journal, 7, 313-327.

Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. Harvard Business Review, March, 81-90.

Duck, J. D. (1993). Managing change: The art of balancing. Harvard Business Review, November-December, 109-118.

- Dulewicz, V. (2000). Emotional intelligence: the key to future successful corporate leadership? Journal of General Management, 25 (3), 1-14.
- Dutton J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39, 239-263.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, Academy of Management Journal, 34 (3), 517-554.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. Academy of Management Review, 18 (3), 397-428.
- Dutton, J. E. & Duncan, R. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. Strategic Management Journal, 8, 279-295.
- Eisenhardt, K. (1989) Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14 532-550.
- Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. American Psychologist, 48 (4), 384-392.
- Ekman, P. (1994). Strong evidence for universals in facial expressions: A reply to Russell's mistaken critique. Psychological Bulletin, 115 (2), 268-287.
- Fineman, S. (2004). Getting the measure of emotion – and cautionary tale of emotional intelligence. Human Relations, 57 (6), 719-740.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction?. Journal of Organizational Behavior, 21, 185-202.
- Fisher, C. D. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. Motivation and Emotion, 26, 3-30.
- Fisher, C. D. (in press). A within-person examination of correlates of performance and emotions while working.
- Flick, U. (1998). An introduction to qualitative research. London: SAGE Publications.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. Academy of Management Review, 20 (3), 541-570.
- Fox, S. & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It's not all just 'G'. Journal of Organizational Behavior, 21, 203-220.
- Friedman, H. S., Prince, L. M., Riggio, R. E. & DiMatteo, M. R. (1980). Understanding and assessing nonverbal expressiveness: The affective communication test. Journal of Personality and Social Psychology, 39, 333-351.

- Fulop, L. (1991). Middle Managers: Victims or Vanguarders of the entrepreneurial movement. Journal of Management Studies, 28, 25-44.
- Garcia-Marques, T. (2001). À procura da distinção entre cognição, afecto, emoção, estado de espírito e sentimento. Psicologia - Teoria, Investigação e Prática, Outubro, 253-268.
- Gardner, H. (1998). A multiplicity of intelligences. Scientific American Presents Intelligence, 9, 18-23.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. Human Relations, 53 (8), 1027-1055.
- George, J. M. (1990). Personality, affect and behavior in groups. Journal of Applied Psychology, 75 (2), 107-116.
- George, J. M. & Brief, A. P (1996). Negative affectivity and coping with job loss. Academy of Management Review, 21, 7-9.
- George, J. M. & Brief, A. P (1992). Feeling good – Doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. Psychological Bulletin, 112 (2), 310-329.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. Academy of Management Review, 16 (1), 10-36.
- Gersick, C. J. G. (1994). Pacing strategic change: the case of a new venture. Academy of Management Journal, 37 (1), 9-45.
- Glaser, B. C. (1992). Emergence vs. forcing: Basics of grounded theory analysis. Mill Valley: Sociology Press.
- Goleman, D. (1995). Inteligência Emocional. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (1998). Trabalhar com Inteligência Emocional. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002) Os novos líderes – A inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Editora Gradiva.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. Journal of Occupational Health Psychology, 5, 95-110.
- Greatbatch, D., Clark, T. (2003). Displaying group cohesiveness: Humour and laughter in the public lectures of management gurus. Human Relations, 56 (12), 1515-1544.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. Academy of Management Review, 21(4), 1022-1054.
- Griesinger, D. W. (1990). The human side of economic organization. Academy of Management Review, 15(3), 478-499.



- Guth, W. D. & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. Strategic Management Journal, 7, 313-327.
- Hallowel, E. M. (1999). The human moment at work. Harvard Business Review, Jan- Feb, 58-66.
- Harré, R. & Gillett, G. (1999). Therapy with adolescents and families: The limits of parenting. The American Journal of Family Therapy, 27 (2), 121-135.
- Hakansson, J. & Montgomery, H. (2003). Empathy as an interpersonal phenomenon. Journal of Social and Personal Relationships, 20 (3), 267-284.
- Heinskou, T. (2002). Organizational Psychology Programme at the Institute of Group Analysis (Copenhagen): a training programme in group analysis and group relations. Group Analysis, 35 (2), 271-286.
- Henriques, M. R. (1995). Narrativas protótipo na agorafobia: Estudo exploratório para a compreensão da construção de significados na agorafobia. Dissertação de mestrado em Psicologia Clínica apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Hochschild, A. R. (2003). The Commercialization of intimate life: Notes from home and work. Berkeley: University of California.
- Hodges, S. D., & Wilson, T. D. (1993). Effects of analyzing reasons on attitude-change: The moderating role of attitude accessibility. Social Cognition, 11, 353-366.
- Howe, D. (1996). Client experiences of counselling and treatment interventions: A qualitative study of family views of family therapy. British Journal of Guidance and Counselling, 24 (3), 367-375.
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., Jonge, J. & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study (2003). Journal of Occupational and Organizational, 76, 427-450.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. Academy of Management Review, 24 (2), 325-345.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. Administrative Science Quarterly, 47, 31-69.
- Huy, Q. N. (2001a). In Praise of Middle managers. Harvard Business Review, September, 73-79.
- Huy, Q. N. (2001). Time temporal capability, and planned change. Academy of Management Review, 26 (4) 601-623.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. Academy of Management Journal, 33 (1), 7-41.



- Jaina, J., Tyson, S. (2004). Psychological similarity in work-based relationships and the development of self-efficacy beliefs. Human Relations, 57 (3), 275-296.
- Jankowski, P. J. Clark, W. M. & Ivey, D. C. (2000). Fusing horizons: Exploring qualitative research and psychotherapy applications of social constructions. Contemporary Family Therapy, 22, (2), 241-250.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Härtel, C. E. J. (2002). Emotional Intelligence as a moderator of emotional and behavioural reactions to job insecurity. Academy of Management Review, 27 (3), 361-372.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N.M., Härtel, C. E. J. (2000). Job insecurity and employee innovations: a bounded emotionality analysis. Academy of Management Proceedings, OB:B1-OB:B6.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. Human Resource Management Review, 12, 195-214.
- Kanter, R. M. (1982). The middle manager as inovator. Harvard Business Review, 60 (4), 95-105.
- Kaufmann, G. & Vosburg, S. K. (2002). The effects of mood on early and late idea production. Creativity Research Journal, vol. 14, n° 3 & 4, 317 – 330.
- Kaufmann, G. & Vosburg, S. K. (1997). “Paradoxical” mood effects on creative problem-solving. Cognition and Emotion, 11 (2), 151-170.
- Kobe, L. M., Reiter-Palmon, R. & Rickers, J. D. (2001). Self Reported Leadership Experiences in relation to inventoried social and emotional intelligence. Current Psychology, Summer, 154-163.
- Korczynski, M. (2003). Communities of coping: collective emotional labour in service work. Organization Articles, 10 (1), 55-79.
- Lam, L. T. & Kirby, S. L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? Na exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. The Journal of Social Psychology, 142(1), 133-143.
- Laplanche, J. & Pontalis, J.-B. (1970). Vocabulário da Psicanálise. Lisboa: Moraes Editores.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory. American Psychologist, 46 (8), 819-834.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to emotions: a history of changing outlooks. Annual Review of Psychology, 44, 1-21.
- LeDoux, J. E. (1993). Emotional memory systems in the brain. Behavioural Brain Research, 58, 69-79.

- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). Narrative research: Reading, analysis and interpretation. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. Personality and Individual Differences, 35, 641-658.
- Lowe, R. & Bennett, P. (2003). Exploring coping reactions to work-stress: Application of an appraisal theory. Journal of Occupational and Organizational, 76, 393-400.
- Maitlis, S. & Ozcelik, H. (2004). Toxic Decision Processes: A study of emotion and organizational decision making. Organization Science, 15 (4), 375-393.
- Maroy, C. (1997). A análise qualitativa de entrevistas. In L. Albarello, F. Digneffe, J.P. I Iernaux, C. Maroy, D. Ruquoy, P. Saint-Georges (Eds.). Práticas e métodos de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. Intelligence, 17, 433-442.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. Applied and Preventive Psychology, 4, 197-208.
- Mayer, J. D. & Stevens, A. A. (1994). An emerging understanding of the reflective (meta-) experience of mood. Journal of Research in Personality, 28, 351-373.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Intelligence, 27 (4), 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. Sternberg (Ed.), Handbook of Intelligence. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D. & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. Intelligence, 22, 89-113.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M. & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. Journal of Personality Assessment, 54, 772-781.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 38, 24-59.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. Academy of Management Review. 18 (1), 116-138.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. Academy of Management Review, 21 (4), 996-1010.

- Mossholder, K. W., Setton, R. P., Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: Na interactive model of survivor reactions. Group and Organization Management, 25, 220-243.
- Morgan, G. (1988). Riding the waves of change – Developing managerial competencies for a turbulent world. (46-53). San Francisco, CA: Jossey - Bass Publishers.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. California Management Review, 32, 77-79.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: principles for managing reorientation. Academy of Management Executive, 3 (3), 194-203
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation (Sloan Management Review, Spring, 9-18.
- Ormont, L. R. (2004). Drawing the isolate into the group flow. Group Analysis, 37 (1), 65-76.
- Pandit, N. R. (2000). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. Retrieved October 31, 2000 from the World Wide Web: <http://www.nova.edu/ssss/qr/qr2-4/pandit.html> .
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. A. & Berry, L. B. (1988). Servqual: A Multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64, 1, 12-40.
- Pettigrew, A. M. , Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. Academy of Management Journal, 44(4), 697-713.
- Pidgeon, N. & Henwood, K. (1997). Using grounded theory in psychology research. In N. Hayes (Ed.). Doing qualitative analysis in psychology. East Sussex: Psychology Press.
- Pires, C.M.L. (2003). Noções de Psicopatologia. Lisboa: Universidade Aberta.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. Academy of Management Journal, vol. 44 (5), 1018-1027.
- Rafaeli, A & Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion? Academy of Management Journal, 33, 623-637.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. Academy of Management Review, 12 (1), 23-37.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. Research in Organizational Behaviour, 11, 1-42.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. Journal of Personality and Social Psychology, 49 (1), 95-112.

- Robertson, P. J., Roberts, K. R. & Porras, J. I. (1993). Na evaluation of a model of planned organizational change: evidence from meta-analysis. Research in Organizational Change and Development, vol. 7, 1-39.
- Robinson, M. D. & Clore, G. L. (2002). Belief and feeling: evidence for an accessibility model of emotional self-report. Psychological Bulletin, 128 (6), 934-960.
- Rogers, C. (1973). Psicoterapia e Consulta Psicológica. Lisboa: Moraes Editores.
- Rubin, I. I. J. & Rubin, I. S. (1995). Qualitative interviewing: The art of hearing data. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Russell, J. A. (1980). A circumflex model of affect. Journal of Personality and Social Psychology, 39 (6), 1161-1178.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9 (3), 185-211.
- Salovey, P., Hsee, C. K. & Mayer, J. D. (1993). Emotional intelligence and the self-regulation of affect. In D. M. Wegner & J. W. Pennebaker (Eds.), Handbook of Mental Control. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Salovey, P., Mayer, J. D. & Caruso, D. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), Handbook of Positive Psychology. Oxford University Press.
- Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B. & Mayer, J. D. (2000). Current directions in emotional intelligence research. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), Handbook of Emotions. New York: Guilford Press.
- Seo, M., Barrett, L. F. & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. Academy of Management Review, 29, 3, 423-439.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J.T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. Personality and Individual Differences, 25, 167-177.
- Schwarz, N. (2002). Feelings as information: moods influence judgements and processing strategies. T. Gilovich, D. Griffin & D. Kahneman (Eds.), Heuristics and Biases. New York: Cambridge University Press.
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D. & O'Connor, C. (1987). Emotion Knowledge: further exploration of a prototype approach. Journal of Personality and Social Psychology, 52 (6), 1061-1086.



- Simonin, B. L. (1997). The importance of collaborative Know how: An empirical test of the learning organization, Academy of Management Journal 40, 1150-1174.
- Simpson, R. L. & Keegan, A. J. (2002). How connected are you? Employing Emotional Intelligence in a high-tech world. Nursing Administration Quarterly, Winter, 80-86.
- Sims, D. (2003). Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers' storying. Human Relations, 56 (10), 1195-1211.
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. Group and Organization Management. 24, 367-390.
- Staw, B. M., Sutton, R. L. & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. Organization Science, 5, 51-71.
- Sternberg, R. J. & Salter, W. (1982). Conceptions of intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of human intelligence. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1997). The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. American Psychologist, 52 (10), 1030-1037.
- Sternberg, R. J., Conway, B. E., Ketron, J. L. & Bernstein, M. (1981). People's Conceptions of intelligence. Journal of Personality and Social Psychology, 41 (1), 37-55.
- Sternberg, R. J. & Wagner, R. K. (1993). Inteligência prática e conhecimento tácito. Revista Portuguesa de Psicologia, 29, 7-34.
- Sternberg, R. J., Conway, B. E., Ketron, J. L. & Bernstein, M. (1981). People's Conceptions of intelligence. Journal of Personality and Social Psychology, 41, pp 37-55.
- Storm, C. & Storm, T. (1987). A taxonomic study of the vocabulary of emotions. Journal of Personality and Social Psychology, 53(4), 805-816.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park: SAGE Publications.
- Sturdy, A. (2003). Knowing the unknowable? A discussion of methodological and theoretical issues in emotion research and organizational studies. Organization Articles, 10 (1), 81-105.
- Sutton, R. L. & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. Academy of Management Journal, 31, 46187.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. Psychological Bulletin, 110, 67-85.

- Uyterhoeven, H. (1989). General managers in the middle. Harvard Business Review, September - October, 136-145.
- Valles, M. S. (1997). Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Editorial Síntesis.
- Victor, P. & Franckeiss, A. (2002). The five dimensions of change: an integrated approach to strategic organizational change management. Strategic Change, 11, 35-42.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. Journal of Occupational and Organizational, 76, 303-321.
- Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. International Journal of Selection and Assessment, 8 (2), 89-92.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. Annual Review of Psychology, 50, 361-386.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sense making in crisis situations. Journal of Management Studies, 3, 31-58.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. Research in Organizational Behavior, 18, 1-74.
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P. & Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 78: 1-24.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Micro dynamics of inclusion. Strategic Management Journal, 11, 337- 351.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Academy of Management Review, 18 (2), 293-321.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management, and organizational performance. Strategic Management Journal, 11, 231-241.
- Wright, G., Heijden, K. van der, Bradfield, R., Burt, G. & Cairns, G. (2004). The psychology of why organizations can be slow to adapt and change. Journal of General Management, 29 (4), 21-36.
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research – Design and methods. Applied Social Research methods Series Volume 5, Sage Publications.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: preferences need no interferences. American Psychologist, 35, 151-175.

Anexos

Anexo 1: Guião de Entrevista

As entrevistas destinam-se a um estudo exploratório sobre formas de reacção à mudança e formas de facilitar essa mudança. O conteúdo é confidencial e a organização terá conhecimento dos resultados apenas no final e sem identificação pessoal/ individual.

Caracterização da amostra (Genérico)

1. Sexo
2. Zona de residência
3. Nível de escolaridade
4. Idade
5. Tempo de permanência na organização
6. Tipo de vínculo

Enquadramento do contexto da mudança organizacional

(Tema: Como está a ser vivida a situação de mudança)

8. Acha que a sua organização tem estado a passar por um processo de mudança?
9. Em algum momento lhe foram comunicados os objectivos estratégicos da mudança? E os benefícios da mudança? Considera isto importante e porquê?
10. Contribui com algumas ideias para a mudança? Sente continuidade ou descontinuidade no processo de trabalho?
11. Como avalia a mudança?
12. Em termos emocionais como considera os contextos de mudança? Que tipo de emoções suscita?
13. Como é que encara a mudança: de uma forma positiva ou negativa?

Avaliar o Ambiente Emocional durante e após a mudança

(Tema: Apoio/ desafio emocional)

14. Como é que se sente face às mudanças?
15. Tem oportunidade e liberdade para expressar o que sente? Com quem fala habitualmente sobre estes assuntos? Se sim, como se sente depois de falar com alguém?
16. Tem situações informais onde fala acerca dos seus sentimentos? Com os “pares” ou com a chefia? Se não, gostaria de ter? Porquê?
17. A organização promove algum tipo de apoio emocional? Se sim, qual? Se não, gostaria que o fizesse?
18. Acha que falar sobre aquilo que sente o ajuda a ter emoções mais positivas? De que forma?
19. O que lhe parece que poderia ser feito para reduzir a ansiedade que as mudanças organizacionais despoletam?
20. Acontece-lhe ter situações em que se sente de uma maneira e tem de demonstrar obrigatoriamente outro sentimento? Que efeitos tem para si essas situações?

Cultura organizacional e comprometimento

21. Sente que os seus objectivos se aproximam dos objectivos da organização? Se sim, de que forma? Se não, como acha que o poderiam fazer? Identifica-se com a organização?
22. Se decidisse sair desta organização agora como é que se sentiria?
23. Como descreve a cultura organizacional?
24. Como seria um líder ideal?

Específicas de Chefias Intermédias

25. Qual pensa ser o seu papel enquanto chefia? Que tipo de acções tem levado a cabo para motivar a Sua equipa?

Específicas de Chefias de Direcção

26. Qual considera ser o papel dos gestores intermédios?
27. Pensa que promove um clima emocional de que tipo?
28. Como avalia a cultura organizacional?

29. Considera a gestão das emoções importantes na mudança? De que forma se podem potenciar emoções positivas?
30. Comunicou os objectivos das mudanças que houve na criação dos serviços partilhados?
31. Considera esta organização resistente ou aberta à mudança?

Específicas de Coordenadores de área, Coordenadores e Chefes de Equipa

32. Quais lhe parecem ser as situações mais difíceis de gerir?
33. O que faz para criar apoio para os assistentes?
34. Que emoções são mais comuns entre os assistentes?
35. Quais as suas maiores dificuldades e facilidades?
36. O que é que a empresa poderia fazer para melhorar o desempenho dos assistentes E para melhorar o bem estar?

Específicas de Assistentes

37. Em que circunstâncias se sente pior?
38. Quais as situações mais complicadas de resolver?
39. O que faz para lidar com as emoções em dias que não se sente bem?
40. Quem poderiam ser as pessoas para o ajudarem a lidar com situações complicadas?
41. O que é a organização faz para que se sinta melhor?
42. Quais as emoções mais comuns que sente?
43. Qual o papel da equipa de trabalho?