

GERENCIAMENTO DAS EMOÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO: OBSERVAÇÃO SOBRE AS ESTRATÉGIAS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

¹Monik Rangel e Souza; ¹monik_rangell@hotmail.com.br; ¹UNIARA;

²Nizael Francislei Rosa; ²nizael.rosa@embrapa.br; ²UNIARA;

³Dalila Alves Correa; ³dacorrea@uniara.com.br; ³UNIARA;

RESUMO: *O presente artigo investigou um grupo de trabalhadores ativos no mercado de trabalho e afiliados a uma instituição religiosa, como o objetivo de conhecer como eles gerenciam as emoções negativas no contexto laboral, quais fatores organizacionais geram tais emoções e quais estratégias eles percebem que suas organizações empregadoras adotam para gerenciar este fenômeno. Foram utilizadas duas abordagens do comportamento organizacional para estruturar a pesquisa, ambas de McShane e Glinow (2014). Uma refere-se ao modelo MARS que trata o comportamento e resultados individuais e a outra ao modelo EVLN que trata da satisfação no trabalho. Os resultados captaram percepções diversas sobre o assunto e mostraram que injustiças e desigualdades no trabalho geram emoções negativas, e que embora algumas empresas fazem uso de estratégias desenvolvidas pela área de RH e pelas lideranças para gerenciar o fenômeno, a busca de apoio e compartilhamento entre os pares mostrou-se uma estratégia prevalente.*

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão das Emoções; Comportamento Organizacional; Desempenho.*

ABSTRACT: *This article investigated a group of workers active in the labor market and affiliated with a religious institution, with the aim of knowing how they manage negative emotions in the work context, which organizational factors generate such emotions and which strategies they perceive that their employing organizations adopt to manage this phenomenon. Two approaches to organizational behavior were used to structure the research, both by McShane and Glinow (2014). One refers to the MARS model that deals with individual behavior and results and the other to the EVLN model that deals with job satisfaction. The results captured different perceptions on the subject and showed that injustices and inequalities at work generate negative emotions, and that although some companies use strategies developed by the HR area and the leaders to manage the phenomenon, the search for support and sharing among peers proved to be a prevalent strategy.*

KEYWORDS: *Emotion Management; Organizational behavior; Performance.*

1. Introdução

O Comportamento Organizacional (CO) refere-se a um campo de pesquisa multidisciplinar que examina o comportamento individual e grupal dentro das organizações, além da estrutura e do comportamento das próprias organizações (STAW, 1984). Com suas bases fundamentadas num conjunto de teorias de diferentes áreas do conhecimento, o CO tem foco no comportamento das pessoas dentro e ao redor da organização. Nesta perspectiva, segundo Robbins (2005) a pesquisa de CO examina as atitudes, percepções, tomada de decisão e, as ações e reações emocionais dos empregados, bem como a maneira pela qual indivíduos e equipes da organização se comunicam entre si, e com os colegas de outras organizações.

Práticas relacionadas ao comportamento organizacional são aspectos que explicam diferenças no desempenho organizacional e impactam a motivação dos empregados, o

processo de aprendizado, a criatividade, a comunicação, a produtividade e, a satisfação do trabalhador (McSHANE, GLINOW, 2014).

De acordo com Robbins (2005), as emoções afetam o desempenho dos trabalhadores e, por isto, para boa parte das organizações elas devem ser eliminadas ou ignoradas. No entanto, o autor ressalta que as emoções são inseparáveis de nossas vidas diárias, por isso é impossível existir organizações isentas delas e, dependendo da maneira como são gerenciadas podem ser positivas ou negativas para o desempenho. McShane e Glinow (2014) acreditam que as emoções controlam o comportamento e determinam o desempenho pessoal das pessoas afetando também os seus resultados. Como consequência, elas podem determinar o nível e qualidade da produtividade no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o gerenciamento emocional contribui para o equilíbrio do comportamento no ambiente de trabalho, principalmente frente aos conflitos inerentes aos atributos do trabalho, às relações entre pares e, com a própria gerência da empresa.

Este artigo, de natureza qualitativa, tem o objetivo de apresentar os resultados parciais de uma pesquisa realizada junto a um grupo de trabalhadores vinculados profissionalmente à diferentes organizações do mercado. Sua finalidade consiste em conhecer como eles lidam com as emoções negativas no local de trabalho, bem como prospectar, através de suas próprias percepções, as estratégias adotadas pelas empresas empregadoras para lidar com esta realidade. A pesquisa é baseada nos pressupostos de que, cada pessoa tem sua forma peculiar de gerenciar as emoções negativas no local de trabalho, bem como organizar e se alinhar à realidade do contexto em que atua. Esta peculiaridade também é uma função da forma como as empresas tratam e gerenciam o fenômeno das emoções humanas. Tomou-se como referência para estruturar a investigação o Modelo MARS do comportamento e dos resultados individuais e, o Modelo EVLN da satisfação no trabalho, ambos de McShane e Glinow (2014). Portanto, o estudo investigou as seguintes questões: (i) Qual é a estratégia pessoal que os empregados aplicam para enfrentar emoções negativas em suas rotinas de trabalho? (ii) Quais ocorrências do cotidiano organizacional geram emoções negativas no local de trabalho? (iii) Quais estratégias de gestão você percebe que a empresa adota para lidar com as emoções negativas? Além desta introdução, o artigo apresenta os principais enfoques teóricos do assunto, os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, os resultados e considerações finais.

2. Abordagem teórica

O CO é um termo que integra o campo da pesquisa multidisciplinar, envolvendo pensamentos, posições, sentimentos e comportamentos das pessoas dentro e ao redor da organização. Quase todas as teorias integradas a este campo têm o objetivo (implícito ou explícito) de tornar a organização mais eficiente (MOHRMAN, GIBSON, 2007) e alcançar, por meio das pessoas, padrões de desempenho mais elevados (CINTRA; DALBEM, 2016). Nos primeiros estudos sobre CO, pensava-se que emoções e sentimentos interferiam no pensamento e no comportamento planejado. Hoje, segundo estes autores, as pessoas perceberam com mais clareza que as emoções são adaptações bem projetadas, ou seja, podem ser autogerenciadas (própria percepção da pessoa) e heterogerenciadas (percebe e influencia o contexto de outras). Weisinger (2001) reconhece ainda que elas estabelecem vínculos com a inteligência emocional do indivíduo.

De acordo com Mayer, Roberts e Barsade (2006) as emoções são caracterizadas por uma série de reações abrangentes que envolvem mudanças fisiológicas e motoras provocando diferentes ações e reações nos indivíduos, bem como manifestação de sentimentos relacionados a experiências internas. Agüera (2008) define emoção como um impulso à ação desencadeado por variáveis fisiológicas mensuráveis e observáveis, como frequência cardíaca, respiração, pressão arterial, sudorese e dilatação da pupila. Weisinger (2001) apontou que as emoções nos fornecem muitas pistas sobre os motivos de nossas ações, e emoções sufocantes nos levam a perder essa informação. Suprimi-las não os afastará, e poderá torná-los despercebidos.

A compreensão da função emocional torna possível às pessoas entenderem que cada uma delas visa estimular, organizar e manter uma série de comportamentos que contribuem para o desenvolvimento da personalidade individual, logo as emoções desempenham um papel importante no processo de motivação (IZARD; ACKERMAN, 2000). No nível individual concentra-se um conjunto de temas relacionados às características individuais, como a personalidade, atitudes, valores, criatividade, tomada de decisões, estresse laboral, emoções, dentre outros. Por sua vez, segundo Robbins (2005), McShane e Glinow (2014) tais temas são fatores que impactam a motivação, as competências e a autopercepção dos indivíduos em contexto de trabalho e respondem sobre os diferentes resultados que cada empregado entrega para as organizações.

As pesquisas sobre CO tem sido conduzida para identificar preditores diretos do comportamento e do desempenho individual, na tentativa de estabelecer um modelo para seu gerenciamento. Uma das primeiras tarefas realizadas pelos pesquisadores foi o

desenvolvimento de conhecimento que possam explicar a causalidade dessas variáveis. Dentre estas elaborações, McShane e Glinow (2014, p. 27-30) apresentam o modelo MARS referência em inglês para *Motivation*-Motivação; *Ability*-Capacidade-; *Role perceptions*-Percepção do papel e *Situational factors*-Fatores situacionais. Nesse modelo, são expressas características pessoais (personalidade, valores, ideias, emoções, atitudes) e fatores ambientais, estabelecendo influência, regulando o comportamento e o desempenho individual, expressos através da motivação e capacidade de reconhecimento de funções e fatores externos. Neste modelo, a motivação expressa a força interna de uma pessoa que modela e afeta a direção (foco), a intensidade (esforço/empenho) e a persistência (continuidade) do seu comportamento. A capacidade envolve tanto as aptidões naturais (talentos individuais) quanto as capacidades aprendidas (habilidades e conhecimento aprendido) que se relacionam com as competências. As percepções do papel referem-se ao nível de compreensão que o indivíduo tem sobre as responsabilidades profissionais a ele atribuídas ou que dele se espera, tais como a compreensão sobre objetivos de negócio da organização e sobre como seu trabalho estabelece relações com objetivos organizacionais. Os fatores situacionais incluem características relacionadas às condições de trabalho (de controle imediato do empregado/chefia) e também de outros originados do ambiente externo, tais como: condições, preferências dos consumidores, regras e normatização do mercado.

Já o modelo EVLN, expressão em inglês para *Exit*-Saída, *Voice*-Opinião, *Loyalty*-Lealdade e *Negligence*-Negligência aborda a manifestação do comportamento dos indivíduos frente às situações de insatisfação no trabalho. Os autores apresentam quatro maneiras de comportamento do indivíduo: (i)ação decisiva, implica na saída da empresa; (ii)ação proativa, implica na manifestação de comportamentos favoráveis capazes de expressar opiniões positivas para mudar situações insatisfatórias; (iii) ação passiva, implica na manutenção de uma aparente lealdade com o trabalho, mas silenciosamente contida na expectativa de que as coisas mudem e alguém tome iniciativas decisões e (iv) ação deliberada corresponde a prática de negligências (McSHANE, GLINOW, 2014).

Quanto às emoções e atitudes, McShane e Glinow (2014) afirmam que elas afetam quase tudo o que fazemos no local de trabalho. Tem sido observado, através de estudos sobre CO, que os problemas no trabalho vão além das doenças ocupacionais tradicionais. Neste sentido, Siegrist (2015, p. 546) concluiu que, “a maioria dos trabalhadores é agora mais frequentemente exposta a demandas mentais e emocionais e ameaças no trabalho”. A satisfação ou insatisfação dos empregados com o trabalho também é um indicador de

comportamento, pois expressa a apreciação das pessoas pelo que fazem e pela experiência profissional que estão construindo.

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi desenvolvida pela abordagem qualitativa (CRESWELL, 2014) justificada pelo foco conhecer melhor o comportamento humano em contexto de trabalho. Os dados da investigação foram coletados no período julho-agosto/20, por meio de um questionário estruturado e elaborado a partir das abordagens de McShane e Glinow (2014) sobre o modelo MARS de análise do comportamento organizacional e o modelo EVLN de análise da insatisfação no trabalho. À estas abordagens foram acrescentadas uma questão a qual procurou conhecer a percepção dos participantes sobre quais estratégias de gerenciamento das emoções as empresas, em que trabalham, utilizam para lidar com o fenômeno das emoções no local de trabalho. O instrumento foi aplicado por meio da plataforma Google Quest, pela criação de um link que possibilitou o seu acesso em ambiente virtual, através de uma homepage. Dentre as principais vantagens do uso da Internet na coleta de dados, Neto (2004) destaca: (a) a conveniência: o respondente pode acessar o questionário de qualquer lugar, desde que tenha um microcomputador conectado à Internet. Essa estratégia de coleta de dados foi altamente adequada a pesquisa, pois o país vivia o isolamento social, em consequência do COVID-19; (b) o custo: o acesso virtual não implica em despesas para os participantes e também para os pesquisadores; (c) a escala: é possível trabalhar com uma população grande; (d) a velocidade: obtenção de respostas em curto espaço de tempo e, (e) a estética e a atratividade: embora a pesquisa não tenha se utilizado desta vantagem é possível utilizar imagens, sons e hipertexto na construção dos questionários.

Foram convidados 50 trabalhadores ativos no mercado de trabalho, identificados pelos pesquisadores em uma instituição religiosa, ou seja, todos são membros desta instituição. Esta estratégia possibilitou o contato dos pesquisadores com o referido grupo, bem como viabilizou a coleta de dados, uma vez que, seria impossível acessá-lo em seus locais de trabalho, considerando o período do isolamento social. A amostra final foi de 43 participantes, uma vez que ocorreu o cancelamento de 7 questionários não aptos para análise.

4. Apresentação dos dados e análise dos Resultados

A identificação sociodemográfica dos participantes da pesquisa, em linhas gerais, está assim constituída: a idade variou entre 17 a 60 anos, sendo que 42% são casados e 58%

solteiros. 63% são do gênero feminino e 37% são do gênero masculino. Quanto à composição familiar dos participantes, 60% declararam não ter filhos. 5% declararam ter três; 16% dois e 19% um filho. Em relação ao tempo de trabalho, verificou-se variação de 1 mês a 38 anos, onde a maior parte dos participantes (44%) tem entre 1 a 4 anos de permanência; 35% deles entre 5 a 15 anos de trabalho; 16% tem menos de 1 ano e a minoria (5%) trabalha há mais 15 anos no atual emprego. Quanto às suas áreas de trabalho, 35% dos participantes estão empregados no setor de serviços; 30% na indústria; 19% no comércio; 14% no setor educacional e somente 2% são autônomos.

Para conhecer as estratégias de enfrentamento das emoções negativas no local de trabalho, adotadas pelos participantes, foi lhes apresentada a questão: Qual é a estratégia pessoal que você aplica para enfrentar as emoções negativas em suas rotinas de trabalho? Para respondê-la o participante deveria ponderar 8 assertivas de respostas. Cada assertiva buscou representar uma possível estratégia (ação) a ser adotada pelo participante. As assertivas são: (1) Eu oculto as minhas frustrações e finjo que está tudo bem; (2) Eu demonstro as minhas frustrações e deixo que as pessoas fiquem sabendo o que se passa comigo; (3) Eu recorro a minha chefia e desabafo somente com ela; (4) Eu falo para os meus colegas e espero que eles me apoiem; (5) Eu busco tirar a limpo tudo que me frustra no local de trabalho, pois não levo desaforos para casa; (6) Eu não sei lidar bem com as emoções negativas e, isto repercute mal em outras esferas da minha vida; (7) Eu fico isolado esperando que as pessoas se interessem pelo que está acontecendo comigo e (8) Fortaleço a minha vontade de sair da empresa e parto para procurar novo emprego.

Para ponderar as 8 assertivas/estratégias foi apresentada uma escala Likert de três níveis: “utilizo sempre”, “às vezes eu utilizo”, “nunca utilizo”. Na sequência, realizou-se a análise pela frequência das ocorrências de cada estratégia (assertiva), em cada nível da escala, conforme ilustra o Tabela 1.

TABELA 1 - Estratégias pessoais utilizadas pelos participantes para o enfrentamento das emoções negativas

Estratégias pessoais para lidar com emoções negativas no local de trabalho	Utilizo sempre	Às vezes eu utilizo	Nunca utilizo
Eu oculto as minhas frustrações e finjo que está tudo bem	19%	77%	5%
Eu demonstro as minhas frustrações e deixo que as pessoas fiquem sabendo o que se passa comigo	7%	60%	33%
Eu recorro a minha chefia e desabafo somente com ela	9%	49%	42%
Eu falo para os meus colegas e espero que eles me apoiem	21%	49%	30%
Eu busco tirar a limpo tudo que me frustra no local de trabalho. Não levo desaforos para casa	7%	44%	49%
Eu não consigo lidar bem com as emoções negativas e isto repercute mal em outras fases da minha vida	12%	53%	35%
Eu fico isolado esperando que as pessoas se interessem pelo que possa estar acontecendo comigo	2%	26%	72%
Eu reforço a minha vontade de sair da empresa e procurar novo emprego	9%	40%	51%

FONTE: Elaboração própria

Pode-se observar variabilidade de respostas em relação ao apontamento da frequência com que adotam as assertivas, tanto quanto, internamente em cada nível de frequência apresentado. No entanto, observou-se que no nível **“as vezes utilizo”** ocorreu uma distribuição de frequência das assertivas mais equitativa, não observando grandes variações de respostas. Neste mesmo nível também está o maior número de resposta dada, sendo que 77% das respostas apontou a estratégia/assertiva “Eu oculto as minhas frustrações e finjo que está tudo bem”. Esta mesma assertiva recebeu a menor resposta para a frequência **“utilizo sempre”**, considerando estes dois indicadores pode-se constatar que é alta o uso desta estratégia pelos participantes.

Pela atribuição de frequências, no nível **“utilizo sempre”**, a estratégia mais apontada em 21% das respostas dos participantes foi “Eu falo para os meus colegas e espero que me apoiem”. A de menor frequência (2%) foi “Eu fico isolado esperando que as pessoas se interessem pelo que possa estar acontecendo comigo”. Na primeira assertiva, revela-se o compartilhamento da situação com colegas de trabalho e, na segunda observa-se a retração por parte dos participantes.

Na frequência **“as vezes eu utilizo”**, conforme já comentado anteriormente, observou-se que a maior frequência de respostas (77%) foi para a estratégia “Eu oculto as minhas frustrações e finjo que está tudo bem”. A de menor frequência (26%) foi para a estratégia “Eu fico isolado esperando que as pessoas se interessem pelo que possa estar acontecendo comigo”.

Na frequência **“nunca utilizo”**, observou que a estratégia “Eu fico isolado esperando que as pessoas se interessem pelo que possa estar acontecendo comigo” foi apontada por 72% dos participantes, e a estratégia que recebeu menor frequência de respostas (5%) foi “Eu oculto as minhas frustrações e finjo que está tudo bem”. A estratégia passiva de ficar isolado à espera das pessoas se interessarem pelo que está acontecendo, não é uma ação unânime reconhecida entre eles para lidar com situações emocionais negativas no local de trabalho – consideração que é reforçada no nível nunca utilizo. Existem também iniciativas de buscar ajuda nos colegas de trabalho mostrando ações mais proativas. Observou-se ainda que a estratégia “sair da empresa e buscar novo emprego”, numa ação deliberada de fuga, também não se constituiu numa ação de uso constante (sempre) por parte dos participantes, o que é confirmado em **“as vezes”** (40%) e **“nunca”** por mais de 50% das respostas.

Para conhecer quais ocorrências organizacionais geram emoções negativas sobre os participantes, foram apresentadas 8 assertivas representativas de possíveis ocorrências

identificadas no contexto laboral. O participante deveria associar para cada ocorrência, o nível de impacto dela, sendo: **“impacto muito forte”**, **“impacto forte”** e **“nenhum impacto”**. As assertivas são: (1) Injustiças e desigualdades no tratamento com os empregados; (2) Não reconhecimento de um trabalho bem realizado; (3) Ser deixado de lado em situações que eu poderia contribuir muito com minha visão e experiência; (4) Receber orientações fragmentadas, inseguras ou não receber nenhuma orientação sobre o que realmente deve ser feito; (5) Existência de “panelinhas” unidas para impedir mudanças ou travar o meu crescimento na empresa; (6) Ambiente de fofocas que expõe as pessoas e perturba o clima da empresa; (7) Não saber o que realmente se passa com a empresa ou o que poderá acontecer com o meu departamento e meu próprio emprego; (8) Despreparo da liderança para ajudar os empregados a lidar com as emoções negativas geradas no ambiente de trabalho. A tabela 2 mostra as respostas apuradas.

TABELA 2 – Ocorrências e seus impactos para gerar emoções negativas no local de trabalho

Ocorrências geradoras de emoções negativas no local de trabalho	Impacto muito forte	Impacto Forte	Nenhum Impacto
Injustiças e desigualdades no tratamento com os empregados	65%	19%	16%
Não reconhecimento de um trabalho bem realizado	47%	37%	16%
Ser deixado de lado em situações que eu poderia contribuir muito com minha visão e experiência	30%	49%	21%
Receber orientações inseguras ou não receber nenhuma orientação sobre o que realmente deve ser feito	37%	49%	14%
Existência de “panelinhas” unidas para impedir mudanças ou o meu crescimento na empresa	35%	28%	37%
Ambiente de fofocas que expõe as pessoas e perturba o clima da empresa	44%	33%	23%
Não saber o que realmente está acontecendo com a empresa ou com o meu departamento	33%	47%	21%
Despreparo da liderança para ajudar os empregados a lidar com emoções negativas	40%	37%	23%

FONTE: Elaboração própria

De modo geral, todas as ocorrências geram impactos em diferentes graus. A ocorrência mais apontada por 65% das respostas no nível **“impacto muito forte”** foi “Injustiças e desigualdades no tratamento com os empregados”, seguida das ocorrências: “Não reconhecimento de um trabalho bem realizado” (47% das respostas) e “Ambiente de fofocas que expõe as pessoas e perturba o clima da empresa” (44% das respostas). “Ser deixado de lado em situações que eu poderia contribuir muito com minha visão e experiência” foi a causa com menor apontamento (30%). Pode-se afirmar que injustiças e desigualdades, bem como a falta de reconhecimento pelo trabalho bem realizado e, ambiente de fofocas são ocorrências causadoras de emoções negativas no trabalho. No nível **“impacto forte”**, as causas mais indicadas nas respostas foram igualmente (47%) atribuídas as ocorrências “Ser deixado de lado em situações” e “Receber orientações inseguras ou não receber nenhuma orientação sobre o que realmente deve ser feito”. Na sequência, apontada por 47% das respostas foi “Não saber o que realmente está acontecendo com a empresa ou com o meu

departamento”. Recebendo 37% das respostas foram apuradas as ocorrências “Não reconhecimento de um trabalho bem realizado” e “Despreparo da liderança para ajudar os empregados a lidar com emoções negativas. No nível **“nenhum impacto”** observou-se as menores frequências quando comparadas as dos outros níveis (muito forte e forte) – o que mostra que os impactos existem. Neste sentido, a ocorrência “Existência de “panelinhas” para impedir mudanças ou o meu crescimento na empresa” recebeu 37% das respostas, mostrando também ser a ocorrência que menos concorre para geração de emoções negativas no trabalho.

Para conhecer possíveis ações praticadas pelas empresas para lidar com as emoções no local de trabalho, foi apresentada aos participantes uma questão versada em dois momentos: no primeiro, ele deveria reconhecer, por meio de uma afirmativa (Sim) ou de uma negação (Não) a existência de tais ações no local de trabalho, obteve-se 51% de respostas **“Não”** e 49% **“Sim”**. No segundo momento, os que responderam **“Sim”** deveriam indicar quais ações eram desenvolvidas pela empresa. Foram apresentadas 06 opções de respostas: (1) A empresa oferece ajuda para ouvir o empregado e mostra interesse pelos seus sentimentos, ajudando-o a enfrentar suas frustrações e preocupações; (2) A minha liderança é muito bem preparada para lidar com estas questões relacionadas a emoções, sentimentos e frustrações dos empregados; (3) Somente quando a empresa faz avaliação de desempenho é que eu posso comentar alguma coisa sobre este assunto; (4) O RH da empresa tem uma ouvidoria permanente para nos atender; (5) A empresa oferece programa de coaching e aconselhamento e (6) Não tem nenhuma tratativa quanto ao assunto. Realizou-se a análise de frequências das ações assinaladas pelos empregados e, os resultados constam da figura 1.

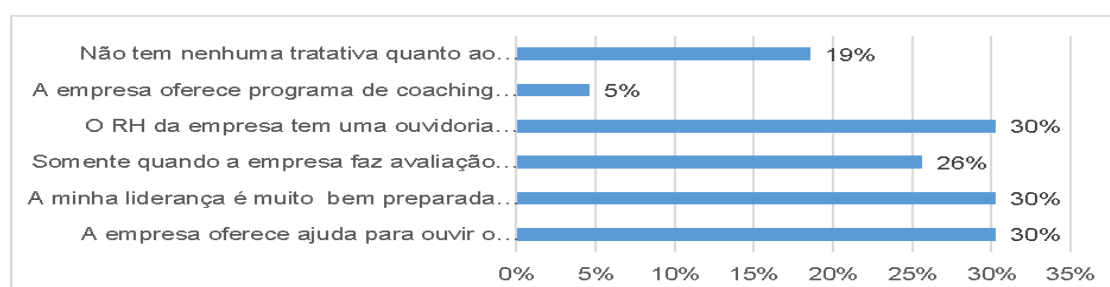


FIGURA 1 - Estratégias que a empresa desenvolve para lidar com as emoções negativas no local de trabalho
FONTE: Elaboração própria

Quanto às percepções dos empregados em relação às estratégias que a empresa desenvolve para lidar com as emoções no local de trabalho, três ações receberam igualmente 30% das respostas, sendo esta a maior frequência registrada na apuração das frequências: “A empresa oferece ajuda para ouvir o empregado e se interessa pelos seus sentimentos, ajudando-o a enfrentar suas frustrações e preocupações”, “A minha liderança é muito bem

preparada para lidar com questões relacionadas a emoções, sentimentos e frustrações dos empregados” e “O RH da empresa tem uma ouvidoria permanente para nos atender. Na sequência, a ação que recebeu 26% das respostas foi” Somente quando a empresa faz avaliação de desempenho é que eu posso comentar alguma coisa sobre este assunto”. Já a assertiva “Não tem nenhuma tratativa quanto ao assunto” recebeu 19% das respostas. De acordo com as respostas dos participantes as ações adotadas vêm da liderança e da área de Recursos Humanos.

Dentre os fatores laborais geradores das emoções negativas no contexto de trabalho três são mencionados por McShane e Glinow (2014) no modelo MARS: capacidade, percepção do papel e fatores situacionais. A **capacidade** diz respeito à eficácia das estratégias que a empresa desenvolve para manter um grupo constante de trabalhadores – no presente estudo observou-se que 70% dos participantes estão há mais de 2 anos em seus atuais postos de trabalho, bem como pode-se também observar a negação da estratégia de sair da empresa e buscar novo emprego. Segundo os autores, se a empresa não tem capacidade de gerenciar o comportamento humano de modo satisfatório para ambas as partes, as pessoas não permanecem na empresa. Embora esta seja uma perspectiva aceitável, o estudo não reuniu informações suficientes para validá-la, o que sinaliza para a necessidades de estudos que venham explorar a relação permanência na empresa e gerenciamento das emoções.

Observou ainda que **a percepção do papel e os fatores situacionais** são evidenciados pelo fato de a maioria ter apontado as ocorrências “Injustiças e desigualdades no tratamento com os empregados” e “Não reconhecimento de um trabalho bem realizado”, que se referem à ausência de reconhecimento e valorização profissional.

No que se refere a percepção dos empregados quanto as estratégias de gestão que as empresas adotam para lidar com as emoções negativas no local de trabalho, pode-se perceber que a maioria dos respondentes identificou ações desenvolvidas pela área de RH e pelas lideranças. Somente 19% dos respondentes avaliaram que, nas empresas onde trabalham, não existem tratativas sobre o assunto. Cabe salientar que 26% das respostas mostraram que o assunto emoções negativas somente é cogitado pelas empresas de modo indireto, ou seja, no âmbito das avaliações de desempenho funcional. Este resultado sinaliza que o tema não está formalmente integrado à agenda do desenvolvimento do comportamento humano das organizações empregadoras, mas que recebe alguma menção no âmbito de outros processos da gestão de pessoas.

6. Considerações finais

O assunto abordado no presente artigo está sistematicamente constituído na literatura do CO e, no entanto, ainda é pouco sistematizado por boa parte das organizações e, por razões diversas ele não se constitui prática dos processos da gestão de pessoas. Esta realidade traz impactos para o desempenho dos indivíduos, em decorrência, pode comprometer os resultados que eles entregam para as suas organizações.

No que tange aos objetivos do estudo foi possível conhecer e ponderar as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para lidar com as emoções negativas no local de trabalho, bem como prospectar, através de suas respostas, as ocorrências do contexto organizacional que são fontes geradoras de tais estados. Ainda que os participantes tenham identificados os canais da empresa (liderança e setor de RH), para os quais recorrem como ação de autogerenciamento das emoções, uma análise mais minuciosa mostrou que a busca de apoio em seus pares, numa ação amigável e confiável, se constitui ação recorrente e, isto contribui para mostrar a natureza sensitiva do fenômeno emoções e como os trabalhadores a manifestam. Por se tratar de um assunto complexo, que demanda aprendizado e elaboração de políticas para a criação e manutenção de uma cultura voltada para o gerenciamento das emoções em contexto laboral, as ações adotadas pelas empresas do contexto investigado, ainda se constituem em medidas isoladas, carentes de sistematização. Tal cenário, tomado como uma amostra de uma realidade maior, justifica a pesquisa acadêmica como meio de explicitar a força deste fenômeno e de seus impactos sobre o comportamento organizacional, consequentemente, sobre os resultados organizacionais.

Referências

- AGÜERA, L. G., **Além da inteligência emocional**: as cinco dimensões da mente. São Paulo: Cengage Learning. 2008.
- CINTRA, J.; DALBEM, E. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.
- CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3ª.ed.,Porto Alegre: Penso, 2014.
- IZARD, C. E., ACKERMAN, B. P. Motivational, organizational and regulatory functions of discrete emotions. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones. **Handbook of emotions**. London: The Guilford Press. 2000.
- MAYER, J. D., ROBERTS, R. D., BARSADE, S. G. Human abilities: emotional intelligence. **The Annual Review of Psychology**, 59, 507-36. 2006.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional**: Conhecimento emergente. Realidade Global. 6 ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

MOHRMAN, GIBSON, MOHRMAN, JR. Doing research that is useful to practice: a model and empirical exploration. **Journal of Management Inquiry** 16, n.2, jun.2007, p.128-154.

NETO, R. V. N. Impacto da Adoção da Internet em Pesquisas Empíricas: Comparações entre Metodologias de Aplicação de Questionários. **Anais do Enanpad**, 2004.

ROBBINS, P.S. **Comportamento Organizacional**. 11a. ed., São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

SIEGRIST, J. **Stress at work**. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2 ed., v. 23, 2015.

STAW, B. M. Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, v. 35, p. 627-666. 1984.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Tradução técnica, Eliana Sabino. Revisão técnica, David Simon. 09ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.