

**COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL
Apostila 6 - Emoções**

Prof. Adm. Me. Eduardo Maalouf

Objetivos do Encontro

- Definir emoções.
- Entender como as emoções e o razão (cognição) influenciam o comportamento no trabalho.
- Verificar o papel da inteligência emocional na vida pessoal e profissional.

As emoções influenciam quase tudo que se faz no local de trabalho!

Essa é uma afirmação forte e que raramente seria encontrada uma década atrás, em uma pesquisa de comportamento organizacional.

A maioria dos estudos de Comportamento Organizacional ainda supõe que os pensamentos e ações das pessoas são governados principalmente pelo raciocínio consciente (denominado cognição), fruto do mito da racionalidade, desenvolvido com o primeiro modelo de gestão.

Desde o final do século XIX e o aparecimento da administração científica, as organizações são desenhadas especificamente com o objetivo de tentar controlar as emoções.

Organização bem-administrada seria aquela que conseguisse eliminar, com sucesso: frustrações, medos, raivas, amores, ódios, ressentimentos e outros sentimentos similares.

Introdução



Emoções, principalmente as negativas, atrapalham o desempenho e podem destruir a eficiência.

Contudo, descobertas revolucionárias da neurociência revelam que as percepções, atitudes, decisões e comportamentos são influenciados tanto pela cognição quanto pela emoção.

As emoções podem ter maior influência, pois os processos emocionais ocorrem muitas vezes antes dos processos cognitivos e, por consequência, influenciam estes últimos.

Assim, ao ignorar a emotividade, muitos estudos negligenciaram uma peça importante do quebra-cabeça sobre o comportamento humano no local de trabalho.

Definições



McShane e Glinow (2014, p. 89) definem emoções como “episódios fisiológicos, comportamentais e psicológicos experimentados em relação a um objeto, pessoa ou evento, que criam um estado de prontidão.”

Esses episódio são eventos breves que retrocedem ou ocorrem em ondas, que duram de milissegundos a alguns minutos.

As emoções são direcionadas a algo ou a alguém. Por exemplo, sente-se medo, raiva ou outras emoções em relação a tarefas, clientes ou a um programa de software.

Robbins (2009, p. 88) observa que : “emoções são sentimentos intensos direcionados a alguém ou a alguma coisa.”

Definições



Damásio e LeDoux (2020): “definem emoções como respostas comportamentais e cognitivas automáticas, geralmente inconscientes, disparadas quando o encéfalo detecta um estímulo significativo, positiva ou negativamente carregado.”

Ou seja, emoção é um conjunto complexo de ações que geram alterações no corpo.

As emoções não estão sob nosso controle. O que é possível se fazer é entendê-las, estar mais consciente delas e partir do disparo emocional, conseguir controlar o que está se sentindo. Não tem como não ter medo, raiva, tristeza, mas o que se faz quando isso acontece pode ser controlado

O que leva ao conceito de sentimento “é o significado que o cérebro dá para a experiência fisiológica que a emoção gerou”.

O controle emocional é um treino que pode ser realizado para aprender a sentir as emoções e/ou diminuir sua intensidade. Isso é muito comum nos praticantes de meditação. Alguns estudos mostram que a amígdala cerebral dos meditadores fica mais “forte” e por isso as emoções são menos intensas. Mas elas estão lá.

Neste contexto, Robbins (2009, p. 89) observa que “todos os trabalhadores despendem esforço físico e mental quando colocam o corpo e a mente na realização de suas tarefas. Mas muitos trabalhos requerem esforço emocional. Isso acontece quando um funcionário expressa emoções desejáveis pela organização durante transações interpessoais.”

Espera-se que a cordialidade ao invés da hostilidade nas interações com colegas e cidadãos. O verdadeiro desafio surge quando os funcionários precisam projetar uma emoção enquanto estão sentindo outra.

Dissonância Emocional



O esforço emocional cria dilemas para os trabalhadores quando suas atribuições exigem que demonstrem emoções incongruentes com seus verdadeiros sentimentos.

Na realidade, essa é uma situação muito comum. No ambiente de trabalho, às vezes, há pessoas com quem é muito difícil de conviver amigavelmente.

Pode-se achar que suas personalidades são um tanto desagradáveis.

Independentemente de tudo isso, o trabalho exige a interação com essas pessoas no cotidiano.

Para uma melhor compreensão das emoções, pode-se separá-las em sentidas e demonstradas.

Emoções sentidas
(inatas)



Emoções
demonstradas
(treinadas)

Dissonância Emocional



A questão básica é que as emoções sentidas geralmente são diferentes daquelas que são demonstradas. Na verdade, muitas pessoas têm problemas em trabalhar com outras simplesmente porque acreditam, inocentemente, que suas emoções são as verdadeiramente sentidas. Isso acontece especialmente dentro das organizações, onde os papéis e situações frequentemente exigem que as pessoas demonstrem comportamentos emocionais que mascaram seus verdadeiros sentimentos.

Por outro lado, aumentou a interação entre funcionários e clientes, os quais nem sempre são pessoas fáceis de se lidar. Em diversas situações, os clientes reclamam, são grosseiros e fazem solicitações impossíveis de se atender. Nessas circunstâncias, os funcionários que não são capazes de projetar uma imagem amigável e cooperativa dificilmente serão eficazes em seu trabalho.

Dimensões Emocionais



McShane e Glinow (2014, p. 89) alertam que as pessoas sentem muitas emoções e também diversas combinações delas, mas todas possuem, invariavelmente, duas características.

Primeira característica: as emoções geram uma avaliação global (chamado estado emocional central) de que algo é bom ou ruim, útil ou nocivo, a ser abordado ou evitado. Em outras palavras, todas as emoções comunicam se o objeto ou evento percebido é positivo ou negativo.

Segunda característica: todas produzem algum nível de ativação, ou seja, geram algum nível de energia ou força motivacional.

Essas duas dimensões emocionais são o alicerce do modelo apresentado a seguir. Por exemplo, o medo é uma emoção negativa que gera um alto nível de ativação, enquanto o relaxamento é uma emoção agradável com ativação bastante baixa.

Dimensões Emocionais



Modelo circunplexo das emoções.

Fonte: Adaptado de J. Larson, E. Diener, and R.E. Lucas, "Emotion: Models, Measures, and Differences," in *Emotions in the Workplace*, ed. R.G. Lord, R.J. Klimoski, and R. Kanfer (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), pp. 64–113; J.A. Russell, "Core Affect and the Psychological Construction of Emotion," *Psychological Review* 110, no. 1 (2003), pp. 145–72.

Dimensões Emocionais



As pessoas dão respostas diferentes a estímulos emocionais idênticos. Se estão no mesmo ambiente de trabalho pode ser atribuído à personalidade.

Algumas pessoas sentem emoções positivas como um traço natural. As pessoas com mais emoções positivas costumam ter maior estabilidade emocional e são extrovertidas.

As que sentem mais emoções negativas tendem a ter maior neuroticismo (menor estabilidade emocional) e são introvertidas.

Os traços emocionais positivos e negativos afetam a assiduidade, a rotatividade e as atitudes de trabalho de longo prazo dos indivíduos. Enquanto os traços de personalidade positivos e negativos têm algum efeito, outras pesquisas concluem que a situação real na qual as pessoas trabalham tem uma influência nitidamente mais forte sobre suas atitudes e comportamento;

Limites Externos



Todas as organizações definem fronteiras que identificam quais emoções são aceitáveis e em que grau elas podem ser demonstradas.

Não existe um "conjunto" básico de emoções buscado por todas as empresas. Entretanto, as evidências indicam haver uma tendência contra as emoções negativas ou muito intensas.

A expressão de emoções negativas como medo, ansiedade e raiva tende a ser inaceitável, exceto sob condições específicas justificáveis. A expressão de emoções intensas, sejam elas positivas ou negativas, geralmente é vista como inapropriada porque parece tumultuar o desempenho rotineiro das tarefas.

Na maior parte das vezes, de modo coerente com o mito da racionalidade, uma organização bem-administrada deve estar livre das emoções.

Inteligência Emocional



McShane e Glinow (2014, p. 96) destacam: “há um número cada vez maior de empresas reconhece a inteligência emocional (IE) como um fator fundamental na eficácia da organização.”

A inteligência emocional compreende um conjunto de habilidades para perceber e expressar emoções, assimilar emoção no pensamento, compreender e raciocinar com emoção e regular a emoção em si mesmo e nos outros.

As pessoas que conhecem suas próprias emoções e são capazes de ler as emoções dos outros podem ser mais eficazes no trabalho.

Robbins (2009, p. 94) observa que o tema de base da pesquisa recente sobre inteligência emocional (IE) se refere à capacidade do indivíduo de identificar e administrar referências e informações emocionais.

Inteligência Emocional



A Inteligência Emocional (IE) é composta por cinco dimensões:

- **Autoconsciência:** capacidade adquirida de ter consciência das próprias emoções. Envolve: conhecer analisar as emoções e reações diante das situações.
- **Autogerenciamento:** capacidade adquirida de administrar as próprias emoções e impulsos. Envolve: aprender lidar com as emoções.
- **Automotivação:** capacidade adquirida de persistir diante de fracassos e dificuldades. Envolve: parar e pensar antes de reagir.
- **Empatia:** capacidade adquirida de perceber o que as outras pessoas sentem. Envolve: coloca-se no lugar do outro.
- **Habilidades sociais:** capacidade de lidar com as emoções das outras pessoas. Envolve: promover um ambiente equilibrado e manter bom relacionamento com as pessoas.

Inteligência Emocional



Inteligência Emocional



Estas dimensões, conforme pesquisas parecem estar convergindo para o que organiza a Inteligência Emocional (IE) em quatro quadrantes:

- Reconhecimento das emoções: capacidade de perceber e compreender as emoções em situações específicas.
- Regulação das emoções: capacidade de gerenciar as emoções e manter sob controle os impulsos negativos sob controle.
- Si próprio: autoconhecimento; autogerenciamento; e automotivação.
- Outro: empatia e habilidades sociais e de relacionamento interpessoal.

Inteligência Emocional



		Você	Outros
Capacidades	Reconhecimento das emoções	Consciência das próprias emoções	Consciência das emoções alheias
	Regulação das emoções	Gestão das próprias emoções	Gestão das emoções alheias

Dimensões da inteligência emocional.

Fontes: D. Goleman, "An EI-Based Theory of Performance," in *The Emotionally Intelligent Workplace*, ed. C. Cherniss and D. Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), p. 28; Peter J. Jordan and Sandra A. Lawrence, "Emotional Intelligence in Teams: Development and Initial Validation of the Short Version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S)," *Journal of Management & Organization* 15 (2009), pp. 452–69.

O desenvolvimento da inteligência emocional traz benefícios para a vida pessoal e profissional, pois permite conciliar o lado emocional e racional do cérebro, neutralizando as emoções negativas, as quais produzem comportamentos destrutivos e, ao mesmo tempo, potencializa as emoções positivas para gerar os resultados desejados.

Inteligência Emocional



Benefícios:

- Elevação da autoestima e autoconfiança;
- Alcance de equilíbrio emocional;
- Redução dos níveis de ansiedade e estresse;
- Melhoria nos relacionamentos interpessoais;
- Redução de discussões nos seus relacionamentos;
- Clareza nos objetivos e ações;
- Aumento do nível de comprometimento com suas metas;
- Melhoria na capacidade de tomada de decisão;
- Melhoria na administração do tempo e produtividade;
- Maior senso de responsabilidade e uma melhor visão do futuro.