



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Vier Machado, Hilka

EXPRESSÃO EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA POR MULHERES

Organizações & Sociedade, vol. 13, núm. 38, julio-septiembre, 2006, pp. 59-72

Universidade Federal da Bahia

Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638287005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# EXPRESSÃO EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA POR MULHERES

Hilka Vier Machado\*

## RESUMO

As emoções são elementos centrais na conformação das identidades de empreendedores, as quais, por sua vez, orientam a ação gerencial. Em se tratando de empreendedoras, estudos têm apontado evidências de alguns traços predominantes no estilo de gestão, possivelmente associados à manifestação de emoções no exercício profissional. Apesar disso, não há estudos que abordem como foco central a expressão emocional de empreendedores. Sendo assim, este estudo foi realizado junto a 15 empreendedoras, a fim de conhecer a vivência emocional e o exercício do papel empreendedor, contribuindo, assim, para melhor compreensão da ação gerencial. Trata-se de um estudo exploratório e qualitativo, sendo que o instrumento de coleta de dados foi a entrevista aberta e os dados foram analisados com suporte do *software* Nvivo. Foram identificadas as seguintes formas de emoções na atividade gerencial: a) gerenciamento das emoções; b) a presença de emoções no exercício da atividade gerencial; c) a utilização da emoção no gerenciamento; d) as emoções e o estágio de desenvolvimento dos negócios; e) contra as emoções: em busca da racionalidade. No conjunto das categorias pode ser confirmada a presença de emocionalidade no processo de gerenciamento dos empreendimentos.

## ABSTRACT

Emotional are central elements in the identity of entrepreneurs. When we talk about women entrepreneur, studies have discussed some predominant lines in their administration style, possibly linked with emotionality at the work. In spite of this, there is no studies focus on this subject. So, this study was developed with 15 women entrepreneur, in order to explore the entrepreneurs' emotional meanings and the relationship with managerial activity. Its an exploratory and qualitative study, and the data were collected using open interview and data were analyzed using the software Nvivo. They spoke about the following forms of emotions in the managerial activity: a) management of emotions; b) the emotions in the management; c) the use of emotion in the management; d) emotions and the development level of businesses and finally, e) against emotions: in search of the rationality. To sum up the study concluded that emotionality is present in the management by women entrepreneurs.

\* Profª Administração/Universidade Estadual de Maringá

## INTRODUÇÃO

O estudo das emoções nas organizações é importante para contrapor o caráter racional nelas presente. Enquanto as emoções representam simbolicamente desordem, elas constituem o tecido da subjetividade nas organizações, por meio do qual a realidade social pode ser compreendida. Apesar da tendência em mantê-las longe das fronteiras da organização, as emoções afetam de fato as pessoas no trabalho, em qualquer posição que ocupem.

Muitos estudos que abordam o tema das emoções no contexto organizacional enfatizam a emocionalidade com ênfase no trabalho de empregados em diferentes atividades (BOUDENS, 2005; SCHMIDT, 2006). Assim, o enfoque baseado na comercialização das emoções predominou em diversos trabalhos, dentre esses se destaca o de Hochschild (1983). Sob essa perspectiva, as emoções são abordadas numa ótica crítica, a qual chama a atenção para os efeitos lesivos do uso emocional na esfera organizacional. Esse tipo de abordagem tem revelado sua utilidade para, por exemplo, apontar problemas ligados à construção das identidades no trabalho, ressaltando ainda diferenças de gênero na conjuntura empresarial.

Outra linha de pesquisas enfatiza como a expressão emocional pode contribuir para a adoção de estilos de liderança mais participativos, tal como a liderança transformacional, salientada por Ashkanasy e Tse (*In: ASHKANASY et al*, 2000). Isso denota a importância das emoções nos diferentes níveis hierárquicos da organização e a expressão da subjetividade no trabalho, apesar de entraves organizacionais para aceitar a expressão de emoções nas organizações, como salientam Gondim e Siqueira (2004).

Em alguns estudos na área de empreendedorismo, encontra-se ênfase no comportamento de empreendedores (McCLELLAND, 1986; GNYAWALI; ROGEL, 1994; McGRATH; MACMILLAN, 1992), sem, contudo, ressaltar o papel das emoções no exercício da atividade empreendedora. No caso específico de empreendedoras, traços encontrados no seu estilo gerencial comprovam a presença da emocionalidade na gestão de suas empresas. Dentre essas características, destaca-se a tendência em buscar a satisfação das necessidades das pessoas que as rodeiam no ambiente de trabalho (GILLIGAN *apud* MOORE; BUTTNER, 1997), assim como a importância que elas atribuem à ligação com os outros e não à separação, enfatizando relacionamentos, ligações e cuidados (DAVIDSON; BURKE, 1994). Além disso, Noble (*apud* MOORE; BUTTNER, 1997) sugere que as mulheres quando iniciam um negócio, não encaram simplesmente como uma carreira, mas como uma estratégia de vida. Resulta que elas têm mais dificuldade em departamentalizar os assuntos pessoais e, portanto, lidam com o trabalho na mesma intensidade que outros assuntos em suas vidas (MOORE; BUTTNER, 1997).

Independentemente da ocupação que exercem, Brody e Hall (2000) consideram que as mulheres tendem a verbalizar mais as emoções do que os homens. Além disso, eles concluíram que as mulheres tendem a expressar emoções mais positivas no trabalho (tais como alegria e felicidade) do que em casa (infelicidade, irritabilidade e raiva). Swan (*In: TANTON, 1994*) ressalta que a cultura contribui para distribuir as emoções de acordo com o gênero, idade e ocupação. Nesse sentido, em diversas culturas observa-se que as mulheres tendem a externalizar as emoções mais do que os homens (BRODY; HALL, 2000). Não somente o gênero, mas também a ocupação exerce influência nos processos de categorização das emoções. De acordo com Crespo (*In: TANTON, 1994, p. 96*): "há emoções específicas para policiais e para soldados". De acordo com essa perspectiva, parte-se da premissa que, também, empreendedores tendem a manifestar de um modo peculiar as suas emoções.

Compreender a emocionalidade em empreendedores é importante porque a vida emocional e afetiva desempenha um papel dinâmico na elaboração das representações (BAUGNET, 1998). As emoções são importantes, não apenas na construção das representações, mas também na construção das identidades, por-

que elas representam a expressão do encontro de acontecimentos exteriores com o íntimo da pessoa. As emoções não são simplesmente respostas reativas provocadas por estímulos, por meio de acontecimentos ou fatos, mas são a forma metafórica que ressoam as cenas, experiências e pensamentos. A vida emocional e afetiva tem uma participação dinâmica na elaboração de representações e a mente sintetiza as emoções numa unidade da identidade. E a identidade, por sua vez, é um dos pilares para estruturar a ação empreendedora.

Essa pluralidade de razões mencionadas justifica a realização deste estudo, cujo objetivo é o de conhecer a vivência emocional e o exercício do papel empreendedor por mulheres, contribuindo, assim, para melhor compreensão da ação gerencial. A metodologia que foi utilizada para a realização da pesquisa é detalhada a seguir e, posteriormente, são apresentados os resultados da análise dos dados, estruturados em cinco categorias: o gerenciamento das emoções; a presença de emoções no exercício da atividade gerencial; a utilização da emoção no gerenciamento; as emoções e o estágio de desenvolvimento dos negócios e contra as emoções: em busca da racionalidade.

## METODOLOGIA

Para realização desta pesquisa, optou-se pelo método qualitativo do estudo de caso, cuja adesão no campo do Empreendedorismo tem sido crescente, pois pesquisadores (PERREN; RAM, 2004; GARTNER; BIRLEY, 2002) apontam a aceitação de interpretações subjetivas de empreendedores como conteúdos 'objetivos', salientando a validade científica desse tipo de estudo. Tendo em vista a escassez de pesquisas sobre o tema, este estudo é exploratório, procurando identificar a vivência emocional no papel de empreendedoras, a fim de compreender, também, o modo de gestão, pressupondo-se uma associação entre esses aspectos.

Considerando o caráter imanente da subjetividade na expressão emocional, optou-se por uma abordagem interpretativa das narrativas de empreendedoras, cuja argumentação foi construída no questionamento constante e na interação com os sujeitos da pesquisa, procurando, a todo momento, evidenciar aspectos que não se mostravam claros, como recomendam Demo (2005) e Godoy (2005).

A escolha dos casos para comporem o estudo foi derivada de alguns critérios previamente definidos. Primeiramente, definiu-se um período mínimo de cinco anos para estarem atuando como empreendedoras; o que seria importante para terem assimilado o desempenho das atividades e competências necessárias. Outro critério foi a participação de pelo menos 50% do capital da empresa, representando um poder de decisão sobre a empresa. Em seguida, com o auxílio de associações comerciais e associações de mulheres de negócios em sete cidades localizadas em dois países (Brasil e Canadá), foram escolhidas 15 empreendedoras, pertencentes a setores do comércio, indústria e serviços.

Um contato prévio foi realizado para explicar o objetivo da pesquisa e agendar os horários das entrevistas, que foram realizadas no interior das empresas. Por meio de entrevistas abertas, solicitou-se às empreendedoras que descrevessem como era o exercício do papel empreendedor. As entrevistas foram coletadas no período de um ano e meio e a transcrição do material representou, aproximadamente, duzentas páginas de conteúdo digitado.

A validação dos conteúdos foi realizada com o auxílio das entrevistadas, que analisaram o material transcrito, confirmando o teor dos dados contidos nos textos.

Posteriormente, esses dados foram transportados para o *software* Nvivo e com auxílio do programa foram definidas as categorias explicativas do fenômeno. É importante ressaltar que, na análise dos dados, foi considerada a repetição do fenômeno entre os múltiplos casos, utilizando-se assim uma estratégia horizontalizada, buscando identificar idéias e expressões recorrentes. Complementarmente, também uma estratégia verticalizada foi adotada para explorar associações como, por exemplo, a identificada entre tipo de emoção e o tempo de

trajetória na atividade empreendedora. A apresentação final dos dados é constituída por uma análise interpretativa dos depoimentos, que são comparados com resultados de outros estudos. Deste modo, o método indutivo resultou do agrupamento das narrativas em categorias.

Das narrativas sobre sentimentos e emoções no trabalho empreendedor, resultaram as seguintes categorias explicativas: a) gerenciamento das emoções no trabalho de empreendedoras; b) a presença de emoções no exercício da atividade gerencial; c) utilização da emoção no gerenciamento; d) emoções e estágio de desenvolvimento dos negócios; e e) contra as emoções: em busca da racionalidade.

## GERENCIAMENTO DAS EMOÇÕES NO TRABALHO DE EMPREENDEDORAS

De acordo com Fineman (2000), o gerenciamento das emoções não é restrito apenas a serviços de baixa qualificação como os que Hochschild estudou. Ele pode ser identificado no trabalho de médicos, gerentes, professores e assim por diante. Independentemente da atividade, e neste caso específico trata-se da atividade de empreendedoras, o gerenciamento de emoções com vistas à dissimulação dos sentimentos pode trazer conseqüências subjetivas não desejáveis. Ao mesmo tempo em que por meio da emocionalidade "nós descobrimos nosso modo próprio de olhar o mundo" (HOCHSCHILD, 1983, p.17), ela também contribui para o auto conhecimento. Essa é, portanto, uma das razões que justificam a expressão espontânea das emoções. Entretanto, no processo de gerenciamento das emoções, estas são, via de regra, suprimidas e reprimidas; e para Hochschild (1983, p.118): "mesmo quando as pessoas são remuneradas para serem agradáveis, é difícil para elas serem agradáveis o tempo todo".

Analisando o conteúdo das narrativas, a primeira categoria que emergiu foi o que se denominou de gerenciamento das emoções, na realidade um auto gerenciamento. Por exemplo, em um processo de dissimulação, uma das empresárias conta uma *técnica* que utiliza para obter coragem diante de um cliente importante: "Se eu vou negociar com um grande cliente, eu digo a mim mesma: este não é um grande cliente". Com essa medida, a gestora entrevistada põe em jogo seu julgamento autêntico, a favor de uma outra emoção e contrária àquela que ela sente; pois, de acordo com Fineman (2000), o que acontece com o verdadeiro eu, sob regime de gerenciamento emocional, é "um problema de autenticidade porque o eu é comprometido ou consumido sob determinados critérios do gerenciamento emocional do trabalho"(p.6).

O auto gerenciamento de emoções, identificado entre as empreendedoras deste estudo, é composto de um conjunto de medidas que incluem a construção de emoções positivas por elas, a fim de projetar uma imagem do seu papel. O objetivo desse processo é, também, o de centrar sobre si a atenção dos integrantes da organização:

Eu penso que um patrão deve chegar ao escritório de manhã, de bom humor, acolher os funcionários (...) uma empresa é o reflexo do empreendedor, da pessoa-chave, e eu procuro estar entusiasmada.

É bem provável que esse comportamento esteja também associado à tentativa de controlar as preferências na organização, pois como salienta Dumouchel (1999), as emoções, no processo de coordenação entre agentes, constituem um meio pelo qual as preferências de um agente se modificam em função da preferência dos outros. Nesse sentido, "as emoções são um meio através do qual as preferências de uns agem diretamente sobre a preferência dos outros" (DUMOUCHEL, 1999, p.38).

Nos depoimentos verifica-se que a emoção é sempre direcionada para transmitir às outras pessoas uma imagem de satisfação e otimismo, como por exemplo:

Quando fico um pouco desanimada, eu não deixo 6 horas o desânimo tomar conta de mim. Eu chacoalho a cabeça e falo: vamos renovar as energias que logo aparece a resposta correta;

Tenho procurado estar com um semblante bom, sorriso, não é uma coisa muito fácil, mas ela acaba ficando fácil quando a gente acredita que é fácil.

As emoções passam a ser, assim, construídas por elas, para corresponder à imagem que desejam transmitir: "os clientes acham que eu sou forte, que tenho sempre alto astral". A representação da mulher forte, daquela que vence obstáculos, é criada pela construção de emoções voltadas para esses fins, ao mesmo tempo em que as conduz a reproduzirem continuamente esse estado de sentimentos:

A gente está numa arena e você está sujeito a tudo. Você não pode deixar as coisas caírem, se abater. Quando acontece alguma coisa você tem que ser mais forte. Você tem que levantar sua espada e falar: olha eu estou de pé e ir em frente.

Se, num primeiro momento, a emoção é auto gerida para produzir essa imagem de força, posteriormente, ela passa a requerer do seu agente a sua continuidade; pois, como constatou Dumouchel (1999), as emoções constituem ações e estratégias cujos agentes são responsáveis por sua produção, sem ter, no entanto, poder sobre elas, sendo que cabe ao agente manter um padrão relativamente unânime para as mesmas situações vivenciadas.

Se o auto gerenciamento das emoções requer a representação de emoções positivas, tais como a satisfação, alegria e segurança, o mesmo não ocorre em relação às emoções negativas. Estas são, continuamente, objetos de repressão, como declarou uma das entrevistadas: "Acho que o que eu faço obrigada é não criar tantos atritos. É me segurar, sabe. Ter que ter jogo de cintura, estabelecer um ato de censura para não acirrar". A discórdia é um sentimento que a grande maioria das entrevistadas procura evitar: "Não gosto de discórdia, sou totalmente contra, em qualquer sentido, em qualquer situação, em qualquer momento".

Pode-se perceber a dissimulação constante da emoção no exercício do papel dessas empreendedoras, ilustrando como o jogo das emoções é um fator na projeção das imagens. Todavia, em longo prazo, algumas possibilidades de consequências dessa dissonância podem ocorrer. Uma delas é a propagação desses protótipos emocionais para a esfera privada, resultando na transformação das percepções emocionais nessa esfera. Dessa forma, torna-se perceptível a influência das emoções na construção das identidades e, além do mais, ilustra como o exercício de papéis específicos contribui para a conformação de identidades peculiares. Outra consequência possível, resultante da dissonância emocional, é um conjunto de desgastes físicos e psíquicos, que podem evoluir para patologias diversas.

Além disso, a realidade afetiva dessas empreendedoras pode comprometer a possibilidade de viver relacionamentos, os quais se tornam inviáveis pela produção do "mito", acarretando dificuldades na esfera íntima e podendo comprometer os seus processos de identidade.

## A PRESENÇA DE EMOÇÕES NO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE GERENCIAL

Em outro ângulo de análise foi possível identificar quais emoções estiveram associadas ao exercício da atividade empreendedora, que não as relativas ao auto gerenciamento.

É importante esclarecer que as emoções podem ser categorizadas como positivas e negativas (TAYLOR *apud* GRIFFITHS, 1997), por exemplo: felicidade e surpresa, como as do primeiro grupo; medo, tristeza, desgosto e raiva, do segundo grupo. Bagozzi, Wong e Wi (1999), ao estudarem o papel da cultura e gênero em diferentes sociedades, caracterizaram como emoções positivas: amor (afeição, carinho, afeto) e alegria (felicidade, prazer, satisfação, apreciação); e como emoções negativas: raiva (hostilidade, irritabilidade, frustração, ódio, aborrecimento), tristeza (depressão, desgosto), medo (ansiedade, preocupação, nervosismo, susto) e, por fim, culpa (remorso, vergonha e embaraço). Schaubroeck e Jones (2000) consideram que a expressão emocional depende de características objetivas dos papéis organizacionais. Apesar disso, a afetividade não é a medida objetiva de um fato, mas “um tecido de interpretação, uma significação vivida” (LE BRETON, 1998, p. 97).

Embora exista uma dissonância entre as emoções sentidas e as exibidas, a solidão é um sentimento narrado por várias empreendedoras deste estudo:

Quando eu volto para casa eu quero um colo e quero alguém que me espere, só que não tem ninguém me esperando;

Eu quero a presença das pessoas perto de mim, eu quero ser visitada, quero um amigo do lado, parente do lado. Quero companhia, porque a gente fica envolvida o dia todo no trabalho, porque o mais importante sempre é o trabalho, depois vem todos os outros.

A trajetória solitária pode, também, ser observada na seguinte narrativa: “caminhei toda minha vida sem bengala, nunca tive ninguém para me apoiar”. O que se observou é que na fase de crescimento das empresas esse sentimento apresentou-se com maior intensidade: “Tive muita solidão porque primeiramente eu não via minha família”. Contudo, em casos que a trajetória profissional era maior, este sentimento foi substituído pelo de realização:

Tive uma oferta interessante para comprar a empresa e eu considero que para mim eu realizei minha missão porque meu objetivo foi de alimentar minhas crianças e agora elas podem comer mais do que tudo que é necessário.

Além da solidão, dois outros sentimentos podem ser notados nas narrativas delas: o primeiro foi o prazer em relação à atividade que realizam e o segundo o medo. No tocante ao primeiro, foram selecionadas três declarações que retratam essa emoção positiva:

Eu chego aqui feliz toda manhã. É um trabalho muito, muito variado, eu não poderia fazer um trabalho rotineiro, mas a variação que existe aqui, se ocupar um pouco de tudo, me faz amar esse trabalho;

É necessário amar o que se faz. É necessário realmente ter um prazer íntimo, mas não se pode largar no primeiro obstáculo, pois caso contrário é melhor trabalhar para outra pessoa. É necessário acreditar, acreditar que a gente vai realizar e a partir disso é necessário fazer;

Eu tenho prazer em trabalhar.

Juntamente com o prazer, o medo é outro sentimento que foi evidenciado por elas. Esse sentimento esteve ligado a diferentes origens, conforme os seguintes discursos:

Eu tenho medo de andar para trás, medo do conhecimento estar aí, as coisas estarem acontecendo e eu achar que já está bom. Eu tenho medo. Se você me perguntar de um medo meu: o medo que eu tenho é de parar no tempo, de achar que está bom e ficar;

Eu tive a determinação e a vontade de recomeçar porque eu não queria estar sempre entre altos e baixos na vida.

No plano da gestão, o medo se expressa sob duas formas: como um temor ligado à saída de empregados da empresa e como o medo do sucesso:



Quanto mais sucesso eu tinha, maior o medo, porque eu dizia a mim mesma: neste restaurante eu sou a grande patroa, mas eu não sou ninguém, eu não estudei, eu jamais aprendi, os negócios não são para mim (...) eu tinha a impressão que a magnífica empresa X que eu adoro e que tinha seis anos ou sete, tinha se tornado um grande monstro que corria atrás de mim para me devorar e eu tinha medo e dizia: é necessário que eu a venda, eu estava em pânico (...) a empresa tornou-se uma grande companhia e tinha lá todo tipo de decisão e talvez um dia eu não encontraria a boa decisão. Eu tinha medo de não estar à altura.

O medo do sucesso foi também constatado em outros estudos (GILLIGAN, 1988). De acordo com Kemper (2000), o aumento de poder pode ocasionar medo e ansiedade, e foi o que ocorreu no caso citado acima, com o crescimento da empresa.

Outro tipo de sentimento encontrado entre aquelas que tinham mais tempo de atividade, foi o orgulho. Este sentimento esteve associado a realizações, tais como: a construção da sede nova empresa, a obtenção de prêmio na área de empreendedorismo ou, simplesmente, o crescimento da empresa, associado à satisfação e à auto realização.

No contexto da atividade empreendedora, a tristeza é um sentimento que não faz parte do repertório emocional dessas empreendedoras. A ausência desse tipo de emoção pode ser atribuída à explicação de Härtel e Zerbe (*In*: ASHKANASY, 2000), que ao associarem as emoções no trabalho ao poder e *status*, mencionam que tristeza e culpa eram emoções intensamente associadas com baixo *status* na organização.

Para Kemper (2000), as quatro maiores emoções negativas são culpa, vergonha, ansiedade e depressão. Desses tipos, somente a ansiedade integra as emoções dessas empreendedoras, que pode ser observada nas narrativas como sendo o reflexo de uma insatisfação constante: "Eu sinto uma inquietude todos os dias, mas isso não me irrita, isto faz parte do meu vocabulário diário". Kets des Vries (1995) pondera que o combate à passividade gera uma atividade intensa por parte de empreendedores, que constitui, assim, uma reação contra a ansiedade. No entanto, essa ansiedade não atinge níveis que podem comprometer a socialização delas, como alerta Gross (1999) sobre os perigos de emoções negativas como essa.

## UTILIZAÇÃO DA EMOÇÃO NO GERENCIAMENTO

De acordo com Fineman (2000), a abordagem psicanalítica de organizações considera essas instituições como "um caldeirão de pensamentos, fantasias e desejos reprimidos" (p.2) porque o "demônio da irracionalidade" está presente no contexto organizacional. Contrapondo-se a essa visão, para as empreendedoras deste estudo, a emocionalidade esteve presente sob diferentes maneiras em suas empresas. Primeiramente, no relacionamento com funcionários, que pode ser compreendido nesse depoimento:

A gente não está comprometida apenas com o salário, mas também com uma parceria emocional, onde existe um tempo para você conversar, existe um tempo para você perdoar, existe um tempo para você entender o funcionário. Eu acho que isso que é legal, porque você volta para casa depois de um dia produtivo e tira a semente de egoísmo, de prepotência diante de uma liderança, mas fica uma semente de amizade, de companheirismo, de coleguismo, que eu acho legal, acho que a gente colhe amanhã e certamente com outro sabor.

De acordo com Fineman (2000), diante de determinadas situações é compreensível que significados emocionais sejam construídos.

Também com clientes, observaram-se manifestações emocionais relacionadas a fins específicos: "Se um cliente não paga, eu tenho que ter um bom controle e é necessário usar a ternura com o cliente, para dizer a ele: escute, seria neces-



sário, talvez, que você me pagasse". Outro aspecto importante no estudo de emoções é que o seu significado está atrelado a uma situação vivida, o que permite ao indivíduo torná-la conhecida e expressá-la. É por isso que as emoções estão, também, ligadas ao estado psíquico dos indivíduos. Nessa perspectiva, um dos depoimentos apresentados refletiu a maneira pela qual a empreendedora projetou seus conflitos emocionais no tratamento aos clientes:

Eu penso que todos os meus desejos que estavam no interior de mim, de querer que alguém tomasse conta de mim, me desse atenção, me servisse uma boa refeição, me fizesse sentir que valia a pena viver, eu penso que eu faço. Eu trato o cliente como eu gostaria de ter sido tratada. Então eu abri um pequeno restaurante, eu tratei o cliente como se fosse a pessoa mais importante do mundo. Eu penso que é como se chama em Psicologia, uma espécie de projeção, eu não sei, eu não conheço direito a Psicologia (...) eu gastei bastante tempo para instalar um sistema que tratasse o cliente com muito amor, muita atenção, com muito calor, eu penso que eu tomei o cliente, eu o tratei como eu gostaria de ter sido tratada.

De um modo geral, encontrou-se uma valorização da emocionalidade pelas empreendedoras na gestão de suas empresas. Uma delas afirmou: "Quando eu contrato uma pessoa para trabalhar, não interessa muito o currículo, não me interessa a aparência, me interessa se a pessoa tem paixão pelo que faz". A preocupação com a parte afetiva foi apontada por algumas delas como sendo requisito para qualificar, positivamente, um empresário ou empresária. Outra forma positiva, considerada por elas para externar a emocionalidade, foi vinculada à imagem corporativa: "Sou uma mulher de negócios comum, uma mãe (...) Nós fizemos uma publicidade há 2 anos e nosso conceito dizia que na empresa X a chefe era como uma galinha choca e eu sempre adorei esta expressão".

Alguns estudos realizados anteriormente com empreendedoras (MOORE, 1997; ADLER, 1999) destacam o predomínio da liderança transformacional nas empresas geridas por elas. Para Ashkanasy e Tse (*In: ASHKANASY, et al*, 2000) é possível encontrar uma associação entre esse tipo de liderança e a emocionalidade. Na visão dos autores, são traços de líderes transformacionais, dentre outros: a) são mais otimistas e têm fortes sentimentos sobre as coisas que os rodeiam; b) são sensíveis às necessidades dos outros; e c) usam a informação emocional no processo decisório para obter resultados positivos e criativos. Neste estudo, observou-se essa tendência, e para demonstrar essa constatação transcreve-se um depoimento selecionado:

É preciso ter esse potencial de perceber a pessoa como um todo, perceber o trabalho como um todo, onde não é só a máquina, mas é o papel do homem, e aí você consegue criar dentro do seu trabalho um fator de entusiasmo, de motivação, de comprometimento com seus funcionários, que de certo modo é um modo de você administrar sua família.

Finalmente, a presença da emocionalidade pode ser sentida na proximidade com os funcionários da empresa, resultando numa espécie de hierarquia emocionalmente negociada:

Eu me sinto colega, me sinto chefe;

Eu penso que eu sou a grande patroa, mas às vezes eu penso que eu sou a servente de todo o escritório e eu penso que os dois papéis seguem exatamente juntos.

Ainda que as emoções sejam, de fato, um instrumento gerencial para essas empreendedoras, observou-se diferenciações em conformidade com o estágio da atividade empreendedora, que serão melhor detalhadas a seguir.

## EMOÇÕES E ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS

A emoção “se dilui nas malhas do tempo, que a acentua ou a ameniza, mudando seu significado de acordo com as vicissitudes da vida pessoal ” (LE BRETON, 1998, p. 97). No presente estudo, essa variação pode ser percebida, na medida em que se encontrou uma associação entre o tipo de manifestação emocional e a trajetória de empreendedoras. No depoimento apresentado a seguir, a insegurança cedeu lugar à confiança, assim como a tranquilidade substituiu o medo:

Eu sou uma pessoa que conseguiu, mas eu sou muito frágil no interior. Eu era insegura porque eu tinha medo. Hoje eu posso dizer que sou como um grande tanque de guerra que está à venda: tranquilamente, tranquilamente (...) hoje não sou totalmente insegura, eu tenho muita confiança (...) eu penso que não importa onde eu estarei, eu não terei mais pânico de ganhar a vida porque eu poderia quase dizer que hoje eu sei, eu conheço a receita do sucesso: é necessário trabalhar, é necessário trabalhar bem, é necessário focar, é necessário se doar inteiramente e é necessário ter muita coragem e uma extraordinária disciplina pessoal.

Kemper (2000) analisa a atitude no trabalho numa perspectiva emocional, e afirma que ela pode se apresentar sob quatro maneiras: a) níveis de otimismo e confiança na atividade produzem sensações de satisfação e felicidade; b) níveis de otimismo e falta de confiança geram otimismo contido ou ansiedade; c) pessimismo associado à confiança resultam em otimismo ou ansiedade; e d) pessimismo e falta de confiança ocasionam depressão e desesperança. Ao observar sentimentos presentes nas empreendedoras, no estágio de desenvolvimento de seus negócios, foi possível constatar que a realização e a satisfação incidiram nas empreendedoras de maior tempo de atividade, numa perspectiva de otimismo e confiança no trabalho. Também o segundo nível, apontado por Kemper, foi encontrado para as de menor tempo de experiência, ou seja, apresentaram níveis de otimismo associados à falta de confiança, o que resultou na presença de ansiedade no trabalho. Esta posição pode ser compreendida em função dos riscos que precisam ser assumidos para promover o crescimento do empreendimento, tal como ilustra o seguinte discurso:

Você passa por um momento, no crescimento da empresa que você precisa passar por isso. No momento que você passa por isso, você não pode ter medo. Ou você vai ou você fica. Você precisa ir com segurança, sabendo que se você buscar um empréstimo, uma ajuda de terceiros, aquela dívida tem que ser cumprida. Se chegar no meio do caminho e você vê que não consegue, senta, conversa, traça novos planos, mas cumpra com aquilo que foi comprometido. Então eu digo que nesse momento você não pode fugir, você tem que correr o risco.

As duas últimas formas, mencionadas por Kemper, não foram observadas na expressão emocional do trabalho dessas empreendedoras, pois em nenhum dos casos foi encontrado pessimismo.

Outros depoimentos podem traduzir o sentido de emoções diferenciadas, derivadas do novo estágio de crescimento dos negócios:

Hoje estou numa fase de repensar da minha vida, tentando viver com mais calma, tentando saborear melhor a vida, não que eu me conforme dizendo que estou ficando velha;

Estou realizada, não acomodada. Me sinto madura, segura, querendo sempre renovar cada vez mais meus pensamentos, minha maneira de trabalhar, de querer ser sempre jovem, aberta.

Desta forma, na fase de crescimento das empresas, as emoções presentes traduziram-se em: cansaço, *stress*, nervosismo, tensão, excitação e alegria. Para aquelas cujas empresas já tinham atingido o crescimento, os sentimentos foram: calma, serenidade, orgulho e segurança.

Verificou-se que um conjunto de expressões emocionais foi identificado por elas e utilizado para descrever o processo de gestão de suas empresas. Em contrapartida, a expressão de racionalidade apareceu timidamente nos discursos, conforme descrito na próxima seção.

## CONTRA AS EMOÇÕES: EM BUSCA DA RACIONALIDADE

A vida cotidiana no papel empreendedor produziu uma ressonância nas gestoras entrevistadas, muitas vezes, de forma contraditória: “Minha vida atualmente é criação, bom, há rotinas naturalmente que eu não as amo, mas sou obrigada a fazê-las, não tenho escolha”.

A percepção distinta entre a racionalidade e a emocionalidade encontra-se associada, para as empreendedoras, ao modo de administrar a família e ao modo de gerir a empresa: “Na empresa você não pode ser tão concessivo quanto é no ambiente familiar. Você tem que ter muita clareza, objetividade, o método tem que ser compartilhado”.

A dificuldade em conciliar o papel empreendedor e a vida pessoal, com reflexos na expressão emocional, pode ser percebida nas falas, a seguir:

Em geral é a empresa que me controla em demasia, mas as vezes eu tenho um tempo livre, mas eu não vou ao teatro há muito tempo e isso me aborrece;

Não pensei que o trabalho demandaria tanto de mim.

Esses depoimentos denotam o conflito existente entre as demandas provocadas pelo trabalho empreendedor e a vida emocional privada: “Por vezes eu deixo o trabalho me dominar e isso não é correto. Eu tenho que fazer com que eu seja prioridade na minha vida”.

Em dois depoimentos, a dificuldade em conciliar a atividade com “sonhos” foi observada: “Eu tenho meus objetivos, traço meus objetivos e caminho neles, procuro não me envolver com grandes sonhos”. Outra empreendedora declarou: “Que haja o símbolo da empresa por todo lugar, na América, este é meu sonho, se eu tenho permissão para sonhar, este é meu sonho”. Assim, enquanto o sonho tem um conteúdo emocional, a realidade se mostra como racional, demandando a todo momento um equacionamento entre emoções e a racionalidade.

Não obstante os diferentes planos, por meio dos quais as emoções puderam ser observadas no desempenho do papel empreendedor, neste estudo, é possível avaliar a extensão da emocionalidade e suas implicações no processo de gestão das empresas. Sucintamente, dois planos distintos foram delineados: o primeiro, relacionado à emocionalidade pessoal. Nesse aspecto, o trabalho de empreendedor demanda um esforço emocional que, em dados momentos, reflete uma dissonância. Esse resultado fragiliza algumas premissas relacionadas ao perfil de empreendedores como, por exemplo, a de que segurança, determinação e confiança são inerentes a empreendedores, não exigindo esforços cognitivos ou emocionais para produzir tais comportamentos. Outro plano, em que a emocionalidade pode ser evidenciada de forma expressiva, diz respeito ao conteúdo emocional empregado na gestão das pessoas. Isso foi percebido nos depoimentos das gestoras entrevistadas dos dois países, acentuando-se, assim, a intensa vivência emocional do papel, independentemente, inclusive, do porte das empresas, pois no universo estudado havia empresas grandes e pequenas.

## IMPLICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Com este estudo constatou-se que o grau de envolvimento emocional de empreendedoras variou entre intermediário e total durante o início e o crescimen-

to de suas empresas, passando para baixo envolvimento quando elas já trilharam por mais tempo a atividade empreendedora. Segundo Averill (1980), esses três diferentes graus de intensidade de experiências emocionais podem ser, assim, compreendidos: a) baixo envolvimento, o que significa envolvimento pessoal baixo; b) envolvimento intermediário: nesse nível, a atenção do indivíduo torna-se focada no objeto da emoção - a resposta não é completamente automática ou dissociada do eu como agente; e c) envolvimento total, quando a pessoa torna-se completamente envolta no papel emocional.

Vale ressaltar que o jogo de emoções é intenso na atividade dessas empreendedoras, tanto no sentido de se auto gerir, como também para gerir outras pessoas e a empresa. Além disso, o exercício da atividade gerencial produz emoções pessoais, as quais nem sempre são passíveis de serem auto geridas. Alguns desses sentimentos são de natureza negativa e estão diretamente associados com as necessidades de trabalho intenso para promover o crescimento das empresas.

O conjunto das narrativas contribuiu para mostrar que as emoções constituem uma via de grande valia para estudar o processo de gestão. Há, pelo menos, duas óticas importantes para estudar as emoções em empreendedores: a primeira relativa ao gerenciamento da própria emoção e os seus efeitos na trajetória e na vida pessoal; e, a utilização de emoções no gerenciamento de empresas. Em se tratando de pequenas empresas, a proximidade física das pessoas pode resultar num contexto interacional que favorece relações afetivas, que podem, inclusive, contribuir para a compreensão das esferas políticas e culturais dessas organizações.

Outras proposições de estudos, derivadas das análises apresentadas, podem se constituir em prováveis associações entre o dispêndio e o tipo de emoções e o crescimento de empresas.

Ainda como sugestão para estudos futuros, a seleção de organizações que requerem esforço emocional, pela natureza da atividade, tais como o setor de artes, são ambientes propícios para analisar comparativamente a expressão emocional de homens e mulheres empreendedores, na tentativa de identificar possíveis diferenças entre os grupos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A interpretação de narrativas do grupo de empreendedoras que contribuíram para a realização deste estudo retrata a vivência emocional de mulheres no papel empreendedor, enfatizando diferentes momentos da organização, como também diferentes culturas. Sendo assim, o objetivo proposto foi atingido e observou-se que as emoções dão significado às ações gerenciais, além de constituírem excelentes pistas para compreender os relacionamentos e a dinâmica dos processos nas organizações.

Uma contribuição deste estudo foi demonstrar que não apenas o poder e o *status* facilitam a compreensão das emoções nas organizações, mas também o grau de envolvimento da pessoa no trabalho parece explicar o tipo de emoção que será predominante. Como o envolvimento sofreu variações, de acordo com o estágio do processo empreendedor, da mesma maneira, as emoções foram de distintas formas para cada momento do desenvolvimento da organização.

Finalmente, considerando que a pesquisa foi realizada com mulheres empresárias, que valores sociais e culturais tendem a aceitar e a valorizar a associação da expressão emocional com maior ênfase para mulheres do que para homens e, ainda, que são escassos os estudos que abordam diretamente esse aspecto, este estudo contribui para explicar os limites e as razões que estruturam a emocionalidade dessas gestoras.

Considerando que esse é um campo novo de estudos, investigações adicionais precisam ser conduzidas para melhor compreensão do fenômeno.

## REFERÊNCIAS

- Adler, N. Global Leaders: Women of influence in work in powel, G. N. *Handbook of Gender & Work*. London: Sage, 1999.
- Albrow, M. Sine Ira et Studio – or do organizations have feelings? *Organizational Studies*, 13/3, p.313-29, 1992.
- Ashforth, B.; Humphrey, R. Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management*, 18(1), p.88-115, 1993.
- Ashforth, B; Humphrey, R.H. Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relation*, 48, p.97-125, 1995.
- Ashkanasy, N. M.; Hartel, C. e Zerbe, W. *Emotions in the workplace*. Westport: Quorum Books, 2000.
- Averill, J.R. The emotions in Epstein, S. The self-concept: a review and the proposal of an integrated theory of personality. *Personality: basic issues and current research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.
- Bagozzi, R; Wong, N.; Yi, Y. The role of culture and gender in the relationship between positive and negative affect. *Cognition and Emotion*, 13(6), p. 641-72, 1999.
- Baugnet, L. *L'identité sociale*. Paris: Dunod, 1998.
- Boudens, C. The story of work: a narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, 26(9), 2005.
- Brody, L.; Hall, J. Gender, emotion, and expression. In Lewis, M.; Haviland-Jones, J. *Handbook of Emotions*, Second Edition. London: The Guilford Press, 2000.
- Chell, E; Haworth, J.; Brearley, S. *The entrepreneurial personality. Concepts, cases and categories*. London: Routledge, 1991.
- Davidson, M.; Burke, R. *Women in management*. London: Paul Chapman Publishing Lt, 1994.
- Demo, P. Teoria – Para que? *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 3, 2, mai/ago 2005. Disponível em: [www.gestaoorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br).
- Dumouchel, P. *Émotions- essai sur le corps et le social*. Institut Synthélabo pour le progrès de la connaissance, 1999.
- Fineman, S. *Emotion in organizations*. Second Edition. London: Sage, 2000.
- Fredrickson, B. Extracting meaning from past affective experiences: the importance of peaks, ends and specific emotions. *Cognition and Emotion*, 14(4), p.577-606, 2000.
- Gabriel, Y; Fineman, S; Sims, D. *Organizing & Organizations*. Second edition. Cap. 12: Feelings, London: Sage, 2000.
- Gartner, W. & Birley, S. Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 17, p. 387-395, 2002.
- Gelder, B.; Vrooomen, J. The perception of emotions by ear and by eye. *Cognition and Emotion*, 14(3), p.289-311, 2000.
- George, J.M. Emotions and leadership. *Human Relations*, 53(8), p. 1027-55, 2000.

- Gilligan, C. *In a different voice*. 35<sup>th</sup> ed. Cambridge: Harvard University Press, 1998.
- Gnyawali, D. R; Rogel, D. S. Environments for entrepreneurship development: key dimension and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), p.43-62, 1994.
- Godoy, A.S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. V. 3, 2, mai/ago 2005. Disponível em: [www.gestaoorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br).
- Gondim, S.; Siqueira, M. Emoções e afetos no trabalho. In: Zanelli, J.; Borges-Andrade, J; Bastos, A. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p. 207-236, 2004.
- Griffiths, P. E. *What emotions really are: the problem of psychological categories*. Chicago: The University of Chicago Press, 1997.
- Gross, J. Emotion regulation: past, present, future. *Cognition and Emotion*, 13(5), p.551-73, 1999.
- Hess,V. et alii. Emotional expressivity in men and women: stereotypes and self perceptions. *Cognition and Emotion*, 14(5), p. 609-642, 2000.
- Hochschild, A.R. Emotion, work, feeling rules and social structure. *American Journal Sociology*, 85, 3, 1979.
- Hoschschild, A.R. *The managed heart. Commercialization of human feeling*. London: University of California Press, 1983.
- Kets de Vries, M. F. *Organizational paradoxes*. Second Edition. London: Routledge, 1995.
- Kemper, T. Social Models in the explanation of emotions. In: Lewis, M.; Haviland-Jones. *Handbook of Emotions*. Second Edition. London: The Guilford Press, 2000.
- Le Breton, D. *Les passions ordinaires. Anthropologie des émotions*. Paris: Armand Colin, 1998.
- Lewis, K. M. When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, p.221-234, 2000.
- Lewis, M.; Haviland-Jones, J.M. *Handbook of emotions*. Second Edition. London: The Guilford Press, 2000.
- McCarthy, D. E. Emotions are social things: an essay in the Sociology of Emotions. In: Franks, D. e McCarthy, D. *The Sociology of Emotions: original essays and research papers*. London: Jai Press Inc, 1989.
- McClelland, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), p.219-33, 1986.
- McGrath, R. G.; Macmilan, J.C. More like each other than anyone else? A cross-cultural sudy of entrepreneurial perceptions. *Journal of Business Venturing*, 7, p. 419-29, 1992.
- Moore, D.; Buttner, H. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, jan 34-47, 1997.
- Mumby, D.; Putnam, L. The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality. *Academy of Management Review*, 17(3), p.465-503, 1992.

Perinbanayagam, R.S. Signifying emotions in The Sociology of Emotions. In: Franks, D. e McCarthy, D. *The Sociology of Emotions: original essays and research papers*. London: Jai Press Inc, 1989.

Perren, L.; Ram, M. Case-study method in small business and entrepreneurial research. *International Small Business Journal*. 22,1, p.83-101, 2004.

Schaubroeck, J.; Jones, J. Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, Special Issue: Emotions in Organizations, v. 21. mar 2000

Schwarz, N. Emotion, cognition and decision making. *Cognition and Emotion*, 14(4), p. 433-440, 2000.

Simon, V.M. Les émotions de A à Z. *Sciences Humaines*, jan, 68, p.16-18, 1997.

Schmidt, M.C. *Emoções no grupo de trabalho: um estudo de história oral de vida*. 2006. 306 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

Swan, E. Managing emotion. In: Tanton, M. *Women in management*, London: Routledge, 1994.

Tanton, M. *Women in management*. London: Routledge, 1994.