



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA**

ANA PAULA GRILLO RODRIGUES

**OS VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO E A REGULAÇÃO
EMOCIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Salvador
2012

ANA PAULA GRILLO RODRIGUES

**OS VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO E A REGULAÇÃO
EMOCIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos
Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Sônia Guedes Gondim

Salvador
2012

R696 Rodrigues, Ana Paula Grillo

Os vínculos com a organização e a regulação emocional de servidores públicos / Ana Paula Grillo Rodrigues. - 2012.

97 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos.

Tese (doutorado) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2012.

1. Comprometimento (Psicologia). 2. Emoções. 3. Comprometimento organizacional. 4. Serviços públicos – Satisfação no trabalho.

5. Florianópolis (SC) – Servidores públicos – Pesquisa. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. III. Título.

CDD 658.3128

ANA PAULA GRILLO RODRIGUES

**OS VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO E A REGULAÇÃO
EMOCIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração,
Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 06 de julho de 2012.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos (Orientador) _____
Doutor em Psicologia
Universidade Federal da Bahia

Profª. Drª. Sonia Maria Guedes Gondim (Coorientadora) _____
Doutora em Psicologia
Universidade Federal da Bahia

Profª. Drª. Vania Medianeira Flores Costa _____
Doutora em Administração
Universidade de Santa Maria

Profª. Drª. Ana Carolina Aguiar Rodrigues _____
Doutora em Administração
Universidade Federal da Bahia

Profª. Drª. Graziela Dias Alperstedt _____
Doutora em Engenharia de Produção
Universidade do Estado de Santa Catarina

Dedico este trabalho ao meu marido Luiz Fernando,
e aos meus filhos Beatriz e Marco Antônio,
por despertarem em mim as mais nobres emoções
que um ser humano possa sentir.

AGRADECIMENTOS

Escrever uma tese de doutorado envolve alguns desafios que só podem ser superados com a colaboração de outras pessoas. É a elas que presto aqui meus sinceros agradecimentos.

Aos meus orientadores, Professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos e Professora Sônia Maria Guedes Gondim pelos preciosos ensinamentos na elaboração desta tese.

À minha família, meus pais Ilse e Umberto e irmãos Eugênio e Umberto pelo apoio incondicional.

Aos amigos do Dinter - Doutorado Interinstitucional, em especial à Janice Mileni Bogo, Patrícia Vendramini, Marco Antônio Seifitz, Marcus Tomasi, Gerson Volney Lagemann e Adrián Sanches.

Ao Professor José Francisco Salm, pela forma magistral como coordenou o curso, e ao Professor Rogério Quintella, pela elaboração do projeto do Dinter.

Aos amigos da Esag, em especial à Graziela Dias Alperstedt, Simone Ghisi Feuerschütte e Eduardo Janiseck Jara que contribuíram para elaboração deste trabalho.

Aos colegas da UFBA, Ana Carolina de Aguiar Rodrigues, Carolina Aguiar, Igor Menezes e Magno Macambira.

À UDESC, pelo investimento neste projeto do Dinter.

Às instituições que se dispuseram a participar desta pesquisa.

E à coordenação do NPGA da UFBA.

“... a verdade não está nos homens,
mas sim, entre os homens.
Para percebermos o que está entre os homens,
é preciso silenciar o barulho nas nossas certezas”.

Marina Silva

GRILLO RODRIGUES, Ana Paula. **Os Vínculos com a Organização e as Estratégias de Regulação Emocional em Servidores Públicos**. 2012. 97f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

RESUMO

Esta tese trata da relação de vínculos com a organização e as estratégias de regulação emocional de servidores públicos estatutários e celetistas da administração direta e indireta, nas esferas municipal, estadual e federal da cidade de Florianópolis. A pesquisa teve como objetivo geral analisar as relações entre os padrões de vínculos com a organização, e as estratégias de regulação emocional frente às emoções negativas de servidores públicos ao manejarem situações do cotidiano de trabalho. O instrumento de coleta de dados foi um questionário contendo itens abertos e fechados distribuídos em três partes. A primeira incluiu as escalas de comprometimento (BASTOS *et al.*, 2008) e entrincheiramento organizacionais (RODRIGUES, 2009). Para avaliar as estratégias de regulação emocional, na segunda parte do instrumento foram apresentadas 21 situações cotidianas da organização, para as quais o participante deveria relacionar emoções e estratégias de regulação. A terceira parte contemplou questões referentes aos dados sociodemográficos dos respondentes. Participaram 400 trabalhadores de nove organizações públicas. As análises foram realizadas por meio do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), um pacote estatístico apropriado para as ciências sociais. Análises descritivas identificaram tipos de vínculos de comprometimento e entrincheiramento e frequência de emoções básicas para cada situação. A análise de dados foi desenvolvida em três etapas, a saber: a) Primeiramente foram calculados os escores médios dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento, sendo efetuados cruzamentos entre variáveis e a análise de cluster para identificar os padrões de vínculos; b) Na segunda etapa foram feitas análises descritivas da frequência de respostas para cada situação apresentada, traçando-se o perfil de respostas por variáveis demográficas do grupo; c) finalmente foi utilizado cruzamento entre variáveis via *Crosstabs* para testar a associação entre padrões de vínculos com a organização e estratégias de regulação emocional. Os principais resultados foram que os servidores públicos apresentam maiores níveis de comprometimento do que de entrincheiramento. A estratégia de regulação emocional mais usada para lidar com as situações que geram emoções negativas no trabalhador foi a estratégia de ação profunda. A emoção negativa mais frequentemente associada às situações negativas foi a raiva.

Palavras-chave: Comprometimento. Entincheiramento. Emoções. Estratégias de Regulação Emocional.

GRILLO RODRIGUES, Ana Paula. **The Ties with the Organization and Emotional Regulation Strategies for Public Servants**. 2012. 97f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

ABSTRACT

This thesis deals with the relationship of ties with the organization and strategies of emotional regulation of statutory civil servants and CLT of the direct and indirect, in the municipal, state and federal city of Florianopolis. The research aimed to analyze the relationships between the patterns of the individual links with the organization and strategies of emotional regulation in the face of negative emotions of civil servants by handling situations of daily work. The data collection instrument was a questionnaire with open and closed items divided into three parts. The first included the scales of commitment (Bastos *et al.*, 2008) and organizational entrenchment (RODRIGUES, 2009). To evaluate the strategies of emotional regulation in the second part of the instrument were given 21 daily situations of the organization for which the participant should relate emotions and regulation strategies. The third part contained questions concerning demographic data of respondents. The participants were 400 workers in nine public organizations. Analyses were performed using SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), an appropriate statistical package for social sciences. Descriptive analyzes identified types of bonds of commitment and entrenchment of basic emotions and frequency for each situation. The data analysis was developed in three stages, namely: a) First we calculated the mean scores of the bonds of commitment and entrenchment, and made crosses between variables and cluster analysis to identify patterns of relationships and b) In the second stage were made descriptive analyzes of the frequency of responses for each situation presented, tracing the profile of responses by demographic group c) was finally used variables via cross between Crosstabs to test the association between patterns of ties with the organization and regulation strategies emotional. The main results were that public servants have higher levels of commitment than entrenchment. The emotion regulation strategy more used to dealing with situations that create negative emotions was the strategy employed in deep action. The negative emotion most often associated with negative situations was the rage.

Keywords: Commitment. Entrenchment. Emotions. Emotion Regulation Strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Vínculos Ativos e Passivos do Indivíduo com a Organização.....	29
FIGURA 2	Estratégias de Regulação Emocional Antecedentes e Consequentes.....	39
FIGURA 3	Ciclo de Aprendizagem de Estratégias de Regulação Emocional.....	40
FIGURA 4	Síntese dos Objetivos e Estudos Propostos.....	46
FIGURA 5	Modelo Teórico de Análise.....	47
QUADRO 1	Itens da Escala de Comprometimento Afetivo.....	49
QUADRO 2	Itens da Escala de Enrincheiramento.....	50
FIGURA 6	Ilustração das Emoções Básicas Apresentadas aos Participantes.....	51
QUADRO 3	Estratégias de Regulação Emocional.....	52
FIGURA 7	Divisão da Amostra por <i>Clusters</i>	59
GRÁFICO 1	Nível Educacional por <i>Cluster</i>	61
QUADRO 4	Frequência e Tipo de Emoções Escolhidas nas Sete Situações Negativas.....	65
QUADRO 5	Tipos de Estratégias de Regulação Emocional Usadas para Lidar com as Sete Situações.....	66
GRÁFICO 2	Efeito Aditivo da Área de Atuação.....	68
GRÁFICO 3	Emoções Positivas e Negativas por <i>Cluster</i> em Resposta às Sete Situações Negativas.....	72
GRÁFICO 4	Tipo de Estratégia de Regulação Emocional por <i>Cluster</i>	73

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Amostra da População Pesquisada.....	55
TABELA 2	Dados Sociodemográficos e Uso das Estratégias de Regulação Emocional.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COMCAP	Companhia Melhoramentos da Capital
CRECI	Conselho Regional dos Corretores de Imóveis de Santa Catarina
ESAG	Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GP	Grupo de Pesquisa
MPU	Ministério Público da União em Santa Catarina
SPU-SC	Secretaria do Patrimônio da União de Santa Catarina
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFBA	Universidade Federal da Bahia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.2.1	Objetivo Geral.....	21
1.2.2	Objetivos Específicos.....	21
1.3	HIPÓTESES DE PESQUISA.....	22
1.4	ORGANIZAÇÃO DA TESE.....	22
2	MAPA DO CAMPO E DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	24
2.1	MAPA DO CAMPO.....	24
2.1.1	Vínculos do Indivíduo com a Organização.....	24
2.1.2	Estados Afetivos: o Papel das Emoções.....	33
2.1.3	O Processo de Regulação Emocional.....	36
2.2	DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	43
3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	48
3.1	DESCRIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA REALIZADO.....	48
3.2	INSTRUMENTO UTILIZADO.....	48
3.3	COLETA DE DADOS.....	53
3.4	AMOSTRA.....	53
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS.....	56
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	58
4.1	VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO PRESENTES NAS ORGANIZAÇÕES.....	58
4.1.1	Identificando Diferenças Sociodemográficas nos Padrões de Vínculo.....	60
4.2	A EXPRESSÃO EMOCIONAL E AS ESTRATÉGIAS DE REGULAÇÃO EMOCIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS.....	63
4.3	RELAÇÕES ENTRE PADRÕES DE VÍNCULOS E REGULAÇÃO EMOCIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS.....	70

4.3.1	Emoções Negativas e Positivas por Padrões de Vínculos.....	71
4.3.2	Estratégias de Regulação Emocional Superficiais e Profundas e Padrões de Vínculo.....	72
5	CONCLUSÕES.....	77
	REFERÊNCIAS.....	81
	APÊNDICE.....	89
	APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados.....	90

1 INTRODUÇÃO

O trabalho tem desempenhado um papel central na vida do ser humano. A subsistência, a socialização e a identidade pessoal têm sido determinadas, dentre outros fatores, principalmente pela inserção do indivíduo no mundo do trabalho que, ao longo da história, cada vez mais, significa sua atuação em contextos organizacionais em estreita interação com outras pessoas e sob um conjunto de normas e prescrições que definem papéis e atribuições a todos os atores. Diante da magnitude do tema, estudar o comportamento organizacional tem se tornado uma tarefa de crescente complexidade pelas inúmeras variáveis e dimensões que possui e pelas mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho e nas relações dos indivíduos com as organizações. Dentro deste vasto campo ou domínio de pesquisa, a questão do vínculo que o trabalhador desenvolve com vários aspectos do seu mundo de trabalho e, em especial, com a organização, tem recebido, historicamente, grande interesse da comunidade científica, quer pela centralidade deste fenômeno na vida organizacional, quer pelos impactos deste vínculo sobre o desempenho individual, grupal e organizacional.

O vínculo que une o indivíduo à organização é construído por meio de um processo de troca, tanto material quanto simbólica, no qual de um lado existe a organização com o sentido de sua existência, suas pressões ambientais, suas metas e objetivos a serem alcançados, seus modelos de gestão e, de outro, o indivíduo com suas expectativas e necessidades. Desta interação, múltiplos vínculos podem emergir, com distintas consequências para os indivíduos e para as próprias organizações. O vínculo se concretiza de forma positiva para ambos os atores – indivíduo e organização – a partir do momento que as necessidades entre demandas sociais, exigências organizacionais e desejos individuais convergem, fazendo com que se estabeleça um elo, principalmente, entre os dois últimos elementos, amparado e guiado pelo primeiro, que são as demandas apontadas pela sociedade.

De acordo com Salancik (1977), quando o indivíduo percebe a organização como uma parceira, tende a responder de forma ativa e responsável, como se estivesse respondendo às oportunidades apresentadas, melhorando a qualidade da prestação de seus serviços. Em razão da necessidade de fazerem confluir as necessidades sociais, organizacionais e individuais é importante que o indivíduo crie, com a organização, vínculos de forma a satisfazer estas demandas de maneira satisfatória.

O vínculo entre indivíduo e organização também pode ser estudado dentro de muitas perspectivas, algumas mais próximas da perspectiva unidimensional de Becker (1960) e Mowday *et al.* (1982), e outros da perspectiva multidimensional de O'Reilly e Chatman (1986), Meyer e Allen (1996), Medeiros *et al.* (1999) e Rego (2003). Para Bastos (1998), as organizações não podem ser analisadas como entidades monolíticas, desconsiderando as identificações e apegos por parte do trabalhador. Este vínculo deve ser analisado dentro de uma série de coalizões de valores e atitudes que irão se manifestar por comportamentos e ações. De acordo com Siqueira e Gomide (2004), os vínculos apresentados pelo indivíduo no ambiente de trabalho ajudarão a estabelecer e, ao mesmo tempo, serão estabelecidos pelos diversos níveis de ligação, identificação, internalização de normas e valores adotados pelo sistema.

Os vínculos de comprometimento têm sido um dos temas mais abordados no campo de estudos organizacionais, podendo assumir diferentes formas, dependendo das entidades as quais o indivíduo está relacionado, o que é tratado com seus diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, sindicato, entre outros).

O processo de vínculo possui dois momentos: o seu estabelecimento, que é o momento da junção, e a sua manutenção. Analisar os dois momentos do vínculo possibilita investigar as consequências que cada tipo de vínculo pode gerar. O estabelecimento do vínculo ocorre a partir do momento em que o indivíduo e a organização percebem que pode existir uma relação de troca com ganhos mútuos. Já a sua manutenção é um processo mais complexo, pois pode tomar diversos rumos. O vínculo pode ser guiado por um sentimento de orgulho caracterizado por uma ligação ativa, ou muitas vezes, por comportamentos passivos, manifestados por intermédio do medo de enfrentar o mercado, ou pelo medo de possíveis perdas que ocorrerão se esse indivíduo deixar a organização. Em um vínculo pautado por comportamentos ativos são observadas, principalmente, atitudes de engajamento e identificação, movidos por uma escolha espontânea baseada no desejo. Esse engajamento pode ser observado a partir de manifestações de sacrifício em benefício da organização, sentimentos de responsabilidade e pró-atividade. Nas atitudes de identificação, é possível observar sentimentos de afiliação, ligação afetiva, crença e aceitação de valores organizacionais. A este tipo de vínculo ativo, a literatura tem denominado de comprometimento (MEDEIROS *et al.*, 1999; MEYER; ALLEN, 1991; O'REILLY; CHATMAN, 1986; SALANCIK, 1977). Nos vínculos pautados por comportamentos passivos, também conhecidos como entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2009), podem ser percebidas manifestações de desejo de permanência por uma

relação instrumental de troca, movidos por uma necessidade. Para os autores, as manifestações atitudinais e comportamentais dos trabalhadores frente aos dois tipos de vínculos, podem se apresentar de formas diferentes. A qualidade do vínculo pode ser considerada como um reflexo, não apenas de valores intrínsecos e atitudinais do indivíduo, mas também, como uma resposta à cultura da organização.

Na relação do indivíduo com a organização, a valorização da importância de saber lidar com as próprias emoções e com as emoções dos outros tem se tornado um importante aliado para as estratégias de gestão de pessoas. A forma como o indivíduo lida com as emoções poderá repercutir nas suas relações, incluindo as relações que o vinculam à organização. Por sua vez, o vínculo criado com a organização irá, também, repercutir nas estratégias que o indivíduo utilizará pra lidar com os colegas, trabalho e com a própria organização.

O gerenciamento das emoções, ou seja, as estratégias de adaptação e mecanismos de defesa ocorrem a fim de evitar sofrimentos no decorrer da vida do indivíduo, preservando sua saúde física e psíquica (GROSS, 1998). A regulação emocional tem como função defender o indivíduo de situações indesejáveis, evitando sofrimentos ou mantendo situações agradáveis, com o intuito de preservá-lo saudável. Cabe ressaltar que diferenças individuais podem definir a forma como o indivíduo irá regular suas emoções e buscar algumas estratégias bem sucedidas em detrimento de outras.

O processo de regulação emocional, segundo Gross e Thompson (2006), possui algumas características que merecem destaque. Uma delas se refere à tendência de se regular mais as emoções negativas como raiva, tristeza, ansiedade, medo, asco, pois parte-se do pressuposto de que a regulação emocional frequentemente ocorre para aliviar tensões. Quanto ao tempo de ativação da regulação emocional, ela pode ser focada em aspectos antecedentes e consequentes (GROSS, 1998, 1999). A ativação antecedente ocorre antes de a emoção ser eliciada, como forma preventiva para enfrentar a situação em vista. Considerando que a estratégia de regulação emocional antecedente faz com que exista uma preparação consciente do indivíduo para enfrentar a emoção, é possível afirmar que este processo é acompanhado de uma mudança cognitiva, fazendo com que ele mude sua atitude frente ao acontecimento e à sua estrutura emocional. Por existir uma mudança cognitiva, essa forma antecedente de regular a emoção é também chamada de estratégia de regulação emocional profunda. De acordo com Gross *et al.* (2006), as estratégias de regulação antecedentes ou profundas, por mudarem atitudes a partir desta preparação para ao enfrentamento das situações desencadeadoras de emoções, tendem a ser mais eficazes na preservação do bem-estar do que

as estratégias consequentes. A ativação consequente está relacionada ao controle da emoção após ter sido ativada, como forma de reparar suas consequências negativas, sem que haja mudança na atitude e conduta, para lidar com a situação de modo preventivo, o que a faz ser denominada de estratégia de regulação emocional superficial.

Esta tese pretende fazer uma articulação entre padrões de vínculos com a organização, expressões emocionais e estratégias de regulação emocional de servidores públicos. Por que estudar no contexto das organizações públicas? Porque as organizações públicas possuem suas especificidades que as distinguem das organizações privadas, cujos padrões de vínculo são bem investigados. A primeira delas se refere à estrutura.

De acordo com o Decreto Lei nº 200, Art. 5ª, a Administração Pública se divide em Direta e Indireta. A Administração Direta se caracteriza pelo exercício direto do Estado por meio de seus órgãos e seus agentes públicos como: União; Estados; Municípios; e Distrito Federal. Seu exercício ocorre preponderantemente pelo Poder Executivo, com o intuito de atender as necessidades coletivas e promover o bem-estar social.

A Administração Indireta é composta por entidades de direito público ou privado, criadas por lei, para praticar, de modo descentralizado, algumas atividades estatais delegáveis. Fazem parte da Administração Indireta: as autarquias; empresas públicas; sociedades de economia mista; e fundações públicas. A Autarquia se caracteriza pelo serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

A Empresa Pública é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União ou de suas entidades da Administração Indireta, criada por lei para desempenhar atividades de natureza empresarial que o Governo seja levado a exercer, por motivos de conveniência ou contingência administrativa, podendo tal entidade revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito. A Sociedade de Economia Mista é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para o exercício de atividade de natureza mercantil, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam, em sua maioria, à União ou à entidade da Administração Indireta. E a Fundação Pública é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de

direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.

Diante das singularidades e da complexa estrutura da administração pública, é importante ressaltar a formação do corpo de trabalhadores e servidores que a compõe. Em uma organização pública podem estar presentes indivíduos com diversos regimes de trabalho como estatutários, celetistas, cargos comissionados, terceirizados, entre outros, porém, são considerados servidores públicos apenas os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público e que são regidos por um estatuto, definidor de direitos e obrigações. O regime estatutário é regulamentado pela Lei nº 8.112 da Constituição e possui características como: estabilidade no emprego; aposentadoria com valor integral do salário (mediante complementação de aposentadoria); férias; gratificações; licenças; e adicionais variáveis de acordo com a legislação específica.

Já o regime celetista tem características como ausência da estabilidade de emprego, porém, as demissões são raras e devem ser justificadas. Os servidores têm direito ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), aviso prévio, multas rescisórias, férias, décimo terceiro, vale-transporte e aposentadoria entre outros.

Os terceirizados se caracterizam pela contratação de empresas legalmente constituídas, destinadas à realização de serviços específicos, cuja interrupção poderia comprometer o bom andamento da máquina administrativa. Geralmente se utiliza o processo de terceirização para serviços como a vigilância, a limpeza, a copa, a cozinha ou a portaria.

Os cargos comissionados são geralmente ocupados por pessoas com cargos de gestão, e tem a característica de poderem existir por tempo limitado, concedidos por autoridades a pessoas de sua confiança.

O segundo aspecto a ser considerado nas organizações públicas, depois de ressaltar a complexidade de sua estrutura, é o comportamental. Carbone (2000) afirma que a administração pública apresentava, até o começo do milênio, alguns traços comportamentais bastante característicos como: desconhecimento, desinteresse e permeabilidade excessiva a pressões vindas do ambiente externo. A estabilidade gera ausência de competitividade, de visão de mercado e traços de paternalismo nas relações, referente ao ambiente de negócios. Em resposta a este ambiente, os trabalhadores apresentavam ausência de articulações produtivas, não aproveitamento de oportunidades caracterizadas pela acomodação, relativos

ao ambiente interno, bem como o medo, falta de ousadia e comprometimento nas decisões, apego às regras, rotinas e ao poder e supervalorização da hierarquia.

Do ponto de vista da gestão, Ckagnazaroff (2002) faz uma comparação entre gestor do setor público e o gestor do setor privado destacando fatores como a inovação, motivação, estabilidade e poder. Quanto à inovação os gestores públicos são considerados lentos se comparados ao gestor do setor privado, devido à ênfase dada aos procedimentos pré-estabelecidos, limitando o gestor a um espectro reduzido de opções de soluções. Diante da missão de atuar em direção ao interesse público, a motivação do gestor público mostram-se defasada, porque nem sempre os interesses pessoais eram compatíveis com os interesses do Estado.

Outro aspecto da gestão é a descontinuidade administrativa ressaltada por Pires e Macedo (2006). Os autores se referem à existência de projetos e trabalhadores do serviço público que não são permanentes e mudam a cada mandato de governo. Essa descontinuidade manifestada pelo corpo não permanente reflete também no corpo permanente, trazendo algumas consequências como: projetos de curto prazo, para que possam ser concluídos no mesmo mandato para ter retorno político; duplicação de projetos; e conflitos de objetivos entre o corpo permanente e o não permanente de trabalhadores.

Se por um lado, o corpo não permanente apresenta problemas, por não ter vivido por longos períodos de tempo na organização e não possuir uma visão do todo no serviço público onde está inserido, por outro lado, o corpo permanente, com estabilidade, também apresenta problemas refletidos na acomodação e no descompromisso com o trabalho. Vaitsman (2001), em um estudo realizado em organizações públicas de saúde constatou que muitos servidores relacionam a estabilidade à noção de descompromisso, desmotivação e mau desempenho, alegando que as pessoas não se envolvem com seus afazeres devido à estabilidade, ficando a margem da rotina e deixando com que os colegas mais interessados fiquem sobrecarregados. Apesar de avaliarem negativamente a estabilidade, os servidores que participaram da pesquisa de Vaitsman (2001) não queriam abrir mão desta condição. Isso não apenas pela estabilidade ser um direito adquirido, mas também, por oferecer mais segurança em um ambiente onde as relações de confiança são mantidas, principalmente, por interesses pessoais (VAITSMAN, 2001).

As relações de poder também são diferentes no setor público, se comparadas ao setor privado. No setor público, o gestor enfrenta pressões de diferentes grupos de interesses, tornando as relações vulneráveis a interesses pessoais de quem geralmente está no comando,

resistindo à mudança devido ao temor da perda de poder (CKAGNAZAROFF, 2002). Considerando tais fatores na administração pública, a forte submissão a leis administrativas, resulta em processos de mudança mais lentos se comparados ao setor privado. Dentro da lentidão das mudanças no setor público, encontram-se inúmeras razões que justificam as manifestações de resistência.

Porém, mesmo frente aos obstáculos culturais e estruturais apresentados, as organizações públicas têm passado por um processo de reestruturação, principalmente no que tange à qualificação dos seus servidores. Diante de um mercado competitivo, pautado pelo desenvolvimento tecnológico, refletido na melhoria da qualidade de serviços e produtos, a sociedade tem se tornado cada vez mais exigente. Como as organizações públicas não atuam num vácuo, a mesma qualidade percebida na iniciativa privada passa a ser cobrada das organizações públicas. Da mesma forma que o indivíduo no papel de consumidor exige qualidade nos produtos e serviços que usufrui, o indivíduo no papel de cidadão também se torna bastante exigente quanto aos seus direitos. Para acompanhar tais exigências, as organizações públicas têm se deparado com a necessidade de servidores mais qualificados e preparados para prestarem serviços à altura das exigências apresentadas.

A transição de uma cultura caracterizada, dentre outros aspectos, também pelo conformismo dos servidores, tem, aos poucos, dado lugar a indivíduos que procuram nas organizações públicas, um lugar de satisfação pessoal e reconhecimento social. Porém, o servidor também tem buscado uma maior realização no seu trabalho, deparando-se com alguns fatores e benefícios que podem levar à acomodação, como no caso da estabilidade. A estabilidade no serviço público pode gerar vínculos de permanência do servidor, guiada, principalmente, por medos relacionados a consequências de deixar a organização.

Além dos valores e atitudes que compõem o estabelecimento dos vínculos do indivíduo com a organização, é necessário considerar as emoções como adaptativas neste processo. Na interpretação de expressões, com o intuito de predizer comportamentos alheios, as emoções apresentam-se como mediadoras no estabelecimento das interações sociais (GAZZANIGA; HEATHERTON, 2005). Estas estão presentes na composição de vínculos organizacionais, refletindo aqui a necessidade de entender a posição do trabalhador frente às suas atividades, à forma como percebe sua afiliação no grupo, o *status*, a carreira, entre outros.

Para entender os vínculos organizacionais e as estratégias de regulação emocional, propõem-se o problema de pesquisa a ser visto no tópico a seguir.

PROBLEMA DE PESQUISA

Parte-se, neste trabalho, do pressuposto de que o ambiente organizacional onde o indivíduo está inserido irá influenciar na construção dos vínculos e as formas de controle emocional nas suas manifestações comportamentais. Para Flauzino e Borges-Andrade (2008), os vínculos estabelecidos pelos trabalhadores com as organizações públicas guardam algumas características particulares. Aspectos como a estabilidade, grau de permanência do corpo de trabalho, por exemplo, são apenas duas das muitas peculiaridades das organizações públicas. Se por um lado, a estabilidade pode levar à acomodação do indivíduo nas suas relações com o trabalho, aumentando o entrincheiramento, pode também, estabelecer vínculos de comprometimento, aproximando o indivíduo das organizações estáveis na busca do bem-estar. É importante destacar, ainda, que em uma organização pública podem estar presentes indivíduos com diversos regimes de trabalho como estatutários, celetistas, cargos comissionados, terceirizados, entre outros, o que pode afetar a natureza e a intensidade dos vínculos com a organização, criando uma importante fonte de diversidade intraorganizacional. Assim, por exemplo, na elaboração e execução de um determinado projeto, podem estar presentes indivíduos com diversos tipos de regime de trabalho, que contribuem para a construção de diversos tipos de vínculos e comportamentos, ocasionando as mais variadas manifestações emocionais, fazendo com que o indivíduo gerencie suas emoções de inúmeras maneiras.

Considerando-se a relevância das emoções nos processos de adaptação e as diferentes formas de vínculos do indivíduo com organizações públicas, seja caracterizando o comprometimento ou o entrincheiramento, surgem duas questões de pesquisa:

Quais são os padrões de vínculos de servidores públicos, considerando os seus níveis de comprometimento e de entrincheiramento? Haveria diferenças nas relações entre os padrões de vínculos com a organização, às emoções básicas e as estratégias de regulação emocional, utilizadas para manejar com as situações negativas de trabalho?

Para responder a estas duas perguntas de pesquisa, propõe-se um objetivo geral e alguns objetivos específicos apresentados a seguir.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é analisar as relações entre os padrões de vínculos do indivíduo com a organização, e as estratégias de regulação emocional frente às emoções negativas de servidores públicos ao manejarem situações do cotidiano de trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se atingir o objetivo geral da pesquisa, faz-se necessária a formulação de objetivos específicos que auxiliarão na condução da pesquisa, os quais estão abaixo discriminados:

- caracterizar os níveis de comprometimento e de entrenchamento do servidor público com a sua organização de trabalho;
- identificar os padrões de vínculos do trabalhador com a organização, ou como os vínculos de comprometimento e entrenchamento são articulados pelos servidores;
- caracterizar as emoções vivenciadas por servidores públicos diante de situações cotidianas de trabalho;
- descrever as estratégias de regulação emocional apresentadas pelo trabalhador em situações hipotéticas de trabalho; e
- relacionar os padrões de vínculo com a organização, as emoções negativas e as estratégias de regulação emocional.

1.3 HIPÓTESES DE PESQUISA

A fim de responder às questões de pesquisa, formularam-se as seguintes hipóteses gerais:

H1 – Distintos padrões de vínculo organizacional de comprometimento e entrincheiramento se relacionam a distintas emoções básicas (a); e a diferenciadas estratégias de regulação emocional para manejar as situações de trabalho (b).

H2 – Variáveis sociodemográficas estão associadas a distintos padrões de vínculo do indivíduo com a organização (a); e distintas emoções básicas e estratégias de regulação emocional para manejar situações de trabalho (b).

Cabe esclarecer que em virtude da ausência de referências empíricas anteriores sobre a direção das relações entre padrões de vínculo, emoções e estratégias de regulação emocional, optou-se por formular hipóteses gerais, não especificando a direção das relações entre as variáveis em estudo. Ainda que se admita que tais formulações não sejam caracterizadas propriamente como hipóteses para fins de testes teóricos, optou-se por mantê-las, para fins de exploração das relações entre as variáveis.

A seguir será apresentada a forma como a tese está estruturada e organizada, a fim de criar uma maior compreensão para o leitor.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA TESE

A seção de introdução desta tese situa o problema da pesquisa e contextualiza o estudo proposto. Explicita o objetivo geral de analisar as relações entre os padrões de vínculos do indivíduo com a organização, e as estratégias de regulação emocional frente às emoções negativas de servidores públicos ao manejarem situações do cotidiano de trabalho, e apresenta justificativa para o estudo.

O segundo capítulo apresenta o mapa do campo que norteia a pesquisa, ressaltando as bases teóricas sobre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento do indivíduo com a

organização. Aspectos relacionados aos estados afetivos, com enfoque nas emoções, e algumas teorias sobre estratégias de regulação emocional também são abordadas.

O terceiro capítulo apresenta o percurso metodológico para elaboração deste trabalho. Neste percurso, consta a descrição do tipo de pesquisa realizado, o instrumento utilizado, bem como as etapas de sua elaboração, a forma como os dados foram coletados, a amostra da pesquisa e os instrumentos e técnicas utilizados para tratar os dados.

O quarto capítulo contempla a descrição e análise dos dados. Este capítulo foi subdividido em três subtópicos. No primeiro subtópico estão descritos os vínculos de comprometimento e entrenchamento do indivíduo com a organização e a relação com dados sociodemográficos. No segundo subtópico estão descritas as emoções, as estratégias de regulação emocional e as suas relações com dados sociodemográficos. E no terceiro subtópico estão descritas as implicações dos padrões de vínculo de comprometimento e do entrenchamento no controle emocional com os sujeitos pesquisados dentro do contexto organizacional.

O quinto capítulo apresentará as conclusões a partir dos dados pesquisados, bem como sugestões para trabalhos futuros.

Por último, estão as referências bibliográficas utilizadas para elaboração desta pesquisa e no apêndice está presente o questionário utilizado para a coleta dos dados desta pesquisa.

A seguir, no capítulo 2 será apresentado o mapa do campo, mostrando um panorama geral da literatura, a partir de pesquisas que contribuíram para o desenvolvimento do tema dos vínculos do indivíduo com a organização, os estados afetivos com foco nas emoções e as estratégias de regulação emocional.

2 MAPA DO CAMPO E DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

No presente capítulo é apresentado o mapa do campo, oferecendo um panorama geral da literatura e de pesquisas que constituem o domínio dos estudos sobre vínculos do indivíduo com a organização, seus estados afetivos e suas estratégias de regulação emocional. O objetivo é traçar o quadro teórico que serviu de base para a delimitação do objeto de estudo da presente tese, o que é apresentado ao final do capítulo.

2.1 MAPA DO CAMPO

Ao abordar o tema dos vínculos do indivíduo com a organização serão destacados os vínculos de comprometimento e entrenchamento mantidos com ela. Ao tratar das emoções, serão abordadas algumas emoções primárias, também chamadas de emoções básicas, como a tristeza, alegria, raiva, medo, surpresa desagradável e surpresa agradável. A seguir serão descritas as estratégias de regulação emocional, tendo como referência o momento que é eliciada, focadas em aspectos antecedentes (também chamadas de estratégias de regulação profundas), e em aspectos consequentes (também chamada de estratégias de regulação superficiais) (GROSS, 1998). Tendo em vista que a amostra pesquisada foi a de servidores públicos, serão abordados alguns aspectos da cultura brasileira e suas peculiaridades, especialmente atinentes ao serviço público.

2.1.1 Vínculos do Indivíduo com a Organização

O estudo da qualidade dos vínculos entre o indivíduo e organização na qual trabalha é imprescindível para o entendimento das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Essas relações irão interferir em diversas dimensões da dinâmica organizacional, da interação no interior das equipes, setores e da própria organização, com impactos que podem ser positivos ou não, tanto na qualidade de vida dos indivíduos quanto na produtividade, efetividade e

competitividade da organização. Quando se trata de relações entre indivíduo e trabalho, constata-se a existência de uma grande diversidade de vínculos (envolvimento, identificação, apego, satisfação, motivação, centralidade, entre vários outros), cada qual com suas peculiaridades, embora haja grande superposição e sobreposição entre tais conceitos. Para abordar os tipos de vínculos, é necessário primeiramente definir o que é *vínculo*. A ideia de vínculo está associada à capacidade de unir, de criar um elo, que poderá ser mantido por algum tipo de relação de troca.

No contexto das relações de trabalho, para que um indivíduo e uma organização mantenham-se vinculados, é necessário que ambos percebam a existência de um valor que fundamente a convicção de que valha a pena mantê-lo. Com a intenção de manter o indivíduo motivado e engajado, as organizações criam incentivos por meio de políticas de gestão, com retribuições financeiras, sociais e materiais. Como resposta, espera-se dedicação do indivíduo, contribuindo positivamente para o alcance dos objetivos da organização. Dentro das percepções de reciprocidade entre indivíduo e organização, são estabelecidos vínculos, principalmente de comprometimento (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Depois de estudos iniciais acerca do comprometimento, Mowday, Porter e Steers (1982) reuniram alguns outros conceitos que foram agregados ao seu construto como uma força relativa à identificação e envolvimento do indivíduo com a organização. Essa força que os une é caracterizada pela aceitação de objetivos, valores organizacionais e desejo de permanência como membro, a fim de exercer esforço em benefício da organização.

Por ser um tema de grande complexidade, não se chegou ainda a um consenso sobre o conceito de comprometimento organizacional. De acordo com Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2002), o comprometimento é um conceito atitudinal, que pode ser observado nas respostas cognitivas e comportamentais, e não nos estímulos que o desencadeiam. Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000) entende-se por comprometimento, o forte vínculo do trabalhador com a organização, trabalho, carreira, sindicato, profissão, dentre outros focos, que incita uma relação de troca de energia, tanto psíquica quanto física, baseada em lealdade. Daí a importância do seu estudo para compreender alguns dos motivos que levam o trabalhador a se comportar de dada maneira no ambiente de trabalho.

Meyer e Allen (1996) desenvolveram pesquisas sobre comprometimento que se tornaram um marco para estudos posteriores. Elas foram a base para um modelo chamado tridimensional, em que o comprometimento é concebido sob três enfoques: afetivo; normativo; e instrumental. Para os autores, o comprometimento pode ser gerado por

diferentes processos psicossociais que, em comum, geram a disposição do indivíduo em permanecer na organização. As tradições, até então isoladas, para explicar permanência, rotatividade e absenteísmo foram, assim reunidas em um único modelo integrativo, com as três bases propostas, todas elas vistas como componentes do comprometimento. É importante ressaltar que o modelo proposto pelos autores apoia-se no pressuposto de que tais processos estão presentes e cada indivíduo apresenta, sempre, níveis de comprometimento oriundos das três bases. Assim, foi aberta a possibilidade de se trabalhar com perfis ou padrões de comprometimento, identificando-se como os grupos de trabalhadores se aproximam em termos do peso das bases afetiva, de continuação e normativa.

O enfoque afetivo do comprometimento sublinha, como seu nome claramente indica, a natureza afetiva do processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Esse enfoque é reforçado pelo sentimento de lealdade, pelo desejo de permanecer na organização e trabalhar para seu progresso. Esse é também denominado por alguns autores como comprometimento atitudinal.

Bastos (1994), de forma congruente com a perspectiva unidimensional proposta por Mowday *et al.* (1982), considera três dimensões como integrantes do constructo de comprometimento: uma forte crença e aceitação de valores e objetivos da organização; um forte desejo de manter o vínculo com a organização; e a intenção de esforço em favor da organização. Sob esse enfoque, ultrapassando a simples lealdade passiva, o indivíduo assume uma postura ativa, como parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para contribuir para o sucesso e o bem-estar da organização (BASTOS, 1994). O enfoque afetivo atitudinal no vínculo do indivíduo com a organização tende a ser bastante forte, considerando que se alimenta e se sedimenta nos sentimentos de aceitação, crença, identificação e assimilação de valores da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

A força exercida pelo indivíduo, que se compromete de forma afetivo/atitudinal, e o leva a um maior envolvimento com o trabalho, proporcionando maiores benefícios para organização, constitui hoje, um dos temas mais pesquisados, tanto no Brasil quanto no exterior (DEMO, 2003).

Segundo Bastos (1996), segue-se, em termos de prioridade de pesquisa, o comprometimento instrumental, de continuação ou *sidebets* (trocas laterais). Esse é um vínculo de comprometimento visto como um produto de trocas efetivadas entre trabalhador e organização. Becker, em 1960, a partir da teoria dos *sidebets*, enfatiza a avaliação por parte do trabalhador referente ao quanto investiu e ao quanto recebeu na relação com a organização,

analisando perdas e ganhos para então definir sua permanência. O termo *sidebets* (trocas laterais) pode ser entendido como troca de algo de valor (como tempo, dinheiro, esforço), que permanece enquanto o trabalhador presta serviços para a organização ou para outra pessoa, e cessa quando a relação profissional chega ao fim, definindo-se como uma relação de permuta econômica. Nesse contexto, parece existir um processo cognitivo avaliativo. Essa avaliação, porém, não pode ser analisada como um elemento isolado, pois existem fatores sociais antecedentes que não podem ser desprezados, como as taxas de desemprego do mercado (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Becker (1960) afirma que o comprometimento pode ser resultado de decisões conscientes ou, também, do incremento gradual de *sidebets*. A formação destes *sidebets* ocorre de acordo com valores morais que o indivíduo carrega consigo, podendo ser classificada em quatro tipos: expectativas culturais; arranjos burocráticos; ajustamentos individuais à posição social; e interação face a face. As expectativas culturais levam o indivíduo a evitar penalidades e frustrações associadas à transgressão de expectativas. Os arranjos burocráticos impessoais estão relacionados à estabilidade e ganhos financeiros que estariam perdidos caso o indivíduo deixasse a organização. Os ajustamentos individuais às posições sociais referem-se aos investimentos por parte tanto do indivíduo quanto da organização para mantê-lo e desenvolvê-lo nas atividades que executa. A interação face a face também ajuda a fortalecer o vínculo do indivíduo com a organização, a partir de *sidebets* construídos nos processos sociais.

A terceira base do comprometimento é a normativa, fundamentada inicialmente por pesquisas desenvolvidas por Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990). O comprometimento normativo baseia-se em um vínculo moral do trabalhador com a organização. Estabelece-se, assim, uma relação de troca, na qual o trabalhador percebe a organização como credora, e sentindo-se em débito, retribui com seu trabalho. Os indivíduos comprometidos na base normativa comportam-se atendendo às expectativas da organização porque acreditam que é certo e moral agir assim. Esse comprometimento é visto como uma totalidade de pressões normativas internalizadas e vivenciadas pelo indivíduo para agir de maneira que siga ao encontro dos objetivos e interesses organizacionais. Assim, os indivíduos comprometidos na base normativa engajam-se em atividades da organização pelo senso de dever, isto é, as pressões normativas internalizadas os levam a comportarem-se de forma coerente com os objetivos organizacionais.

Meyer e Allen (1996) fazem uma síntese do modelo que contempla as três dimensões, afirmando que os indivíduos comprometidos afetivamente com a organização permanecem nela porque desejam; os indivíduos comprometidos instrumentalmente permanecem porque precisam; e os indivíduos comprometidos normativamente permanecem na organização porque têm uma dívida para com ela. Diante das três atitudes que cercam os vínculos de comprometimento, é possível distinguir naturezas psicológicas para cada uma delas. O desejo, pertencente à base afetiva, apresenta componentes de natureza referente a sentimentos e afetos. A necessidade e o dever correspondem, respectivamente, às bases instrumental e normativa, apresentando componentes de natureza cognitiva associados a crenças sobre o papel do indivíduo na relação de troca econômica e social com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). Deve-se considerar, ainda, que os vínculos *normativo*, *instrumental* e *afetivo* não são tipos isolados de comprometimento, podendo existir simultaneamente e em proporções diferentes. Poder-se-ia pensar que o trabalhador apresenta tendências a um destes vínculos, dependendo do foco e do contexto onde está inserido.

O processo de vínculo desenvolve-se a partir de critérios de permanência e pode ser analisado em dois momentos: o estabelecimento do indivíduo na organização, quando ocorre a junção, e em um segundo momento, quando de sua manutenção. A análise desses dois momentos possibilita a compreensão dos tipos de vínculo e as consequências que podem gerar. Por exemplo, a rotatividade, o comportamento passivo e ativo do empregado. Alguns autores como Barbosa e Faria (2000), no entanto, consideram que a permanência do empregado em uma organização nem sempre está relacionada ao comprometimento. Muitos empregados continuam comprometidos com a organização onde trabalhavam mesmo depois de desligados dela, por outro lado, outros podem permanecer na organização sem estarem comprometidos.

Nos processos de vínculo percebem-se atitudes comportamentais de engajamento, identificação e obrigação, que configuram as relações de troca, por desejo ou necessidade, e que resultam na permanência do trabalhador na organização. Nas relações de troca e permanência são percebidas diferenças de comportamento, que podem configurar vínculos ativos e passivos. Em um vínculo pautado por comportamentos ativos são observadas, principalmente, atitudes de engajamento e identificação, movidos por uma escolha espontânea baseada no desejo. Esse engajamento pode ser observado nas manifestações de sacrifício em benefício da organização, sentimentos de responsabilidade e na proatividade. Nas atitudes de identificação, podem-se observar sentimentos de afiliação, ligação afetiva, crença e aceitação

de valores organizacionais. Já nos vínculos pautados por comportamentos passivos, podem ser percebidas manifestações de permanência por uma relação instrumental de troca, movidos por uma necessidade, como ilustra a Figura 1 (RODRIGUES; BASTOS, 2009).

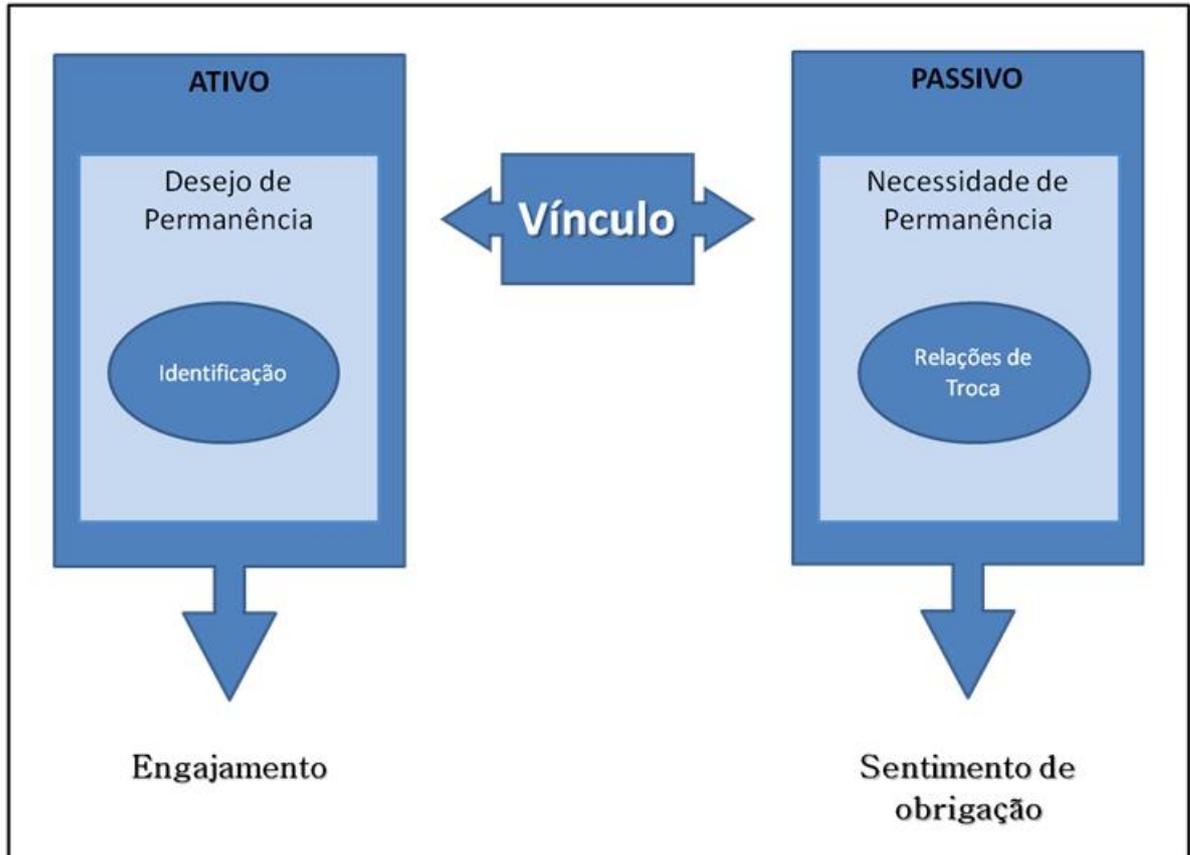


FIGURA 1 - Vínculos Ativos e Passivos do Indivíduo com a Organização

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2009).

Alguns componentes do vínculo, como os apresentados pela teoria dos *sidebets*, criam lacunas e dúvidas quanto à definição de comprometimento, quando se trata da natureza da permanência do indivíduo na organização. Os enfoques, bases e componentes do comprometimento têm ampliado a análise de suas dimensões, o que contribui para a incorporação de inúmeros comportamentos e atitudes no modelo tridimensional, desenvolvido por Meyer e Allen (1996), gerando construções teóricas confusas, e ameaçando a validade de resultados pesquisados. Neste modelo tridimensional, é possível perceber um alargamento do conceito de comprometimento, gerando confusões como imprecisão e sobreposição dos vínculos (RODRIGUES; BASTOS, 2009). Para diminuir esta ampliação e imprecisão do conceito de comprometimento, estão sendo desenvolvidas pesquisas que procuram demarcar

não apenas o que é, como também, o que não é comprometimento (RODRIGUES; BASTOS, 2009).

Rodrigues e Bastos (2009) fazem uma distinção entre o comprometimento passivo, observado na permanência do indivíduo na organização por falta de melhor oportunidade, e o comprometimento ativo, que se manifesta na identificação com a organização, a partir de esforços para beneficiá-la intencionalmente. No processo de permanência do indivíduo na organização, existe uma grande diferença entre assumir comportamentos ativos que busquem beneficiar a organização, e não considerar vantajoso desligar-se dela.

Outra forma de delimitação conceitual e empírica do comprometimento organizacional é investigar outros vínculos possíveis entre trabalhador e organização, até então incluídos no conceito de comprometimento. É o caso do entrincheiramento organizacional, definido como a tendência do trabalhador de permanecer na organização devido a possíveis perdas associadas à sua saída (RODRIGUES; BASTOS, 2009). Sua proposição foi inspirada no construto com foco na carreira (CARSON *et al.*, 1995) e em teorias organizacionais ligadas à permanência por necessidade (BECKER, 1960; MOWDAY *et al.*, 1982), com a pretensão de fornecer maior precisão teórica e empírica ao vínculo, hoje tratado como comprometimento de continuação. Blau (2001) constatou a existência de semelhanças entre o conceito de comprometimento de continuação e entrincheiramento na carreira, já que ambos se referem à permanência do indivíduo na profissão por investimentos despendidos, busca da preservação psicológica ou percepção de poucas alternativas de carreira. Diante destas afirmações, alguns autores defendem a ideia de retirar o comprometimento de continuação, já que apresenta sobreposições conceituais, passando a utilizar o vínculo do entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2009).

Muitos trabalhadores buscam na organização apenas um lugar seguro de onde não querem sair, por considerarem altos os custos de um desligamento. Esses vínculos são denominados por Carson *et al.* (1995) de entrincheiramento. Para Rodrigues e Bastos (2009), o conceito de entrincheiramento, originado nas trincheiras e adaptado ao contexto organizacional, sugere um lugar que protege e oferece segurança, garantindo a estabilidade e manutenção do *status quo* dentro de uma zona de conforto para o indivíduo. A ideia é que a saída dessa região de conforto poderia gerar danos, fazendo com que o indivíduo, ao permanecer na organização, sintasse-se preso a ela.

Os primeiros estudos sobre entrincheiramento foram analisados tendo como foco a carreira. De acordo com Carson *et al.* (1995), o entrincheiramento na carreira, considerado um

construto multidimensional, é composto por três principais componentes: investimento na carreira; custos emocionais; e limitações de alternativas de carreira.

O investimento na carreira é, também, baseado na teoria dos *sidebets* de Becker (1960), no qual são considerados fatores que levam o trabalhador a permanecer na organização, porque o rompimento dessa permanência resultaria na perda de investimentos, tanto de tempo quanto financeiros, feitos até então. Os custos emocionais estão ligados, principalmente, à percepção de poucas alternativas fora do campo onde o indivíduo atua. No decorrer da vida profissional, o indivíduo investe na sua carreira de diversas formas, mobiliza recursos para sua preparação e realização, equilibrando, e muitas vezes arriscando tais investimentos de ordem emocional em favor de metas e objetivos. A limitação de alternativas refere-se à falta de oportunidades percebida pelo indivíduo, que faz com que ele se sinta preso, ou muitas vezes acomodado em sua função. A limitação de alternativas ocorre frequentemente como consequência da limitação da idade, conhecimento e habilidades (CARSON *et al.*, 1995).

No que se refere ao entrincheiramento organizacional, pode-se utilizar dois dos quatro fatores apontados por Becker (1960), que são ajustamentos à posição social e arranjos burocráticos impessoais, acrescido da limitação de alternativas para compreensão dos motivos que levam o indivíduo a se sentir preso à organização. As três dimensões, ajustamento à posição social (APS), arranjos burocráticos impessoais (ABI) e limitações de alternativas (LA) formam o construto do entrincheiramento. O ajustamento à posição social se refere a investimentos feitos pelo indivíduo para se adequar às exigências da organização. Tais investimentos podem ser considerados como programas de treinamento e desenvolvimento, cursos de formação para se adequar ao cargo, dentre outros processos que façam com que o indivíduo se desenvolva na organização. Na medida em que o indivíduo vai sendo treinado e desenvolvido, formal ou informalmente, vai alcançando um *status* que influencia não apenas na organização como também na sua rede de relacionamento social, fazendo com que seja reconhecido pela competência. O entrincheiramento neste caso aparece diante da ameaça da perda de todo o investimento feito para chegar à posição social caso saísse da organização. Os arranjos burocráticos impessoais referem à estabilidade e aos ganhos financeiros que seriam perdidos caso o indivíduo deixasse a organização. A limitação de alternativas se refere ao fato do indivíduo não perceber outras oportunidades fora da organização, sentindo-se preso.

Os níveis de comprometimento e entrincheiramento indicam a força e a qualidade de ligação entre o indivíduo e a organização. Indivíduos que manifestam índices altos de

comprometimento apresentam fortes traços de identificação com os valores e objetivos da organização. Pelo comprometimento, o indivíduo se vincula à organização por um sentimento de lealdade e desejo de permanecer nela de forma ativa, e por isso despende esforços em seu benefício. De acordo com Andrade (2008), o nível de comprometimento está relacionado às tendências de engajamento de forma mais duradoura e consistente nas atividades que o indivíduo executa. Rodrigues (2011) aponta que indivíduos com alto comprometimento tendem a demonstrar níveis de produtividade mais desejáveis, se comparados a indivíduos com nível de comprometimento baixo. Para Baiocchi e Magalhães (2004), indivíduos com esse perfil de comprometimento demonstram níveis de motivação global mais altos, não apenas relativos ao trabalho, mas à vida como um todo.

Quanto ao nível de entrincheiramento, este pode estar relacionado com tendências à resistência a mudança e permanência na estabilidade (RODRIGUES, 2011). Indivíduos que manifestam índices altos de entrincheiramento fazem parte de um grupo com características diferentes de comprometimento. Indivíduos entrincheirados permanecem na organização não porque desejam, mas por medo de perderem benefícios oferecidos por ela, caso o vínculo se desfaça. Esses benefícios podem estar relacionados ao *status* social por trabalhar em determinada organização, ao investimento na carreira feito até então, a benefícios financeiros, e em muitos casos à estabilidade de emprego, dentre outros.

Além dos valores e atitudes que compõem o estabelecimento dos vínculos, é necessário considerar as emoções como fornecedoras de informações adaptativas para o indivíduo. Na interpretação de expressões com o intuito de prever comportamentos alheios, as emoções apresentam-se como mediadoras no estabelecimento das relações (GAZZANIGA; HEATHERTON, 2005). Estas estão presentes na composição de vínculos organizacionais, revelando a necessidade de entender a posição do indivíduo frente às suas atividades, à forma como percebe sua afiliação no grupo, o *status*, a carreira, entre outros. Nesse sentido, Tamayo (1998) considera o vínculo do indivíduo com seu trabalho e sua organização, complexo e multidimensional.

A fim de explorar o tema dos estados afetivos com foco nas emoções, a seguir serão apresentadas as definições das emoções, bem como sua função e importância no desenvolvimento dos seres humanos, tanto na dimensão individual quanto social.

2.1.2 Estados Afetivos: o Papel das Emoções

De acordo com Mayer, Roberts e Barsade (2006), o desencadeamento das emoções caracteriza-se pela integração de sentimentos envolvendo alterações fisiológicas e motoras preparando o indivíduo cognitivamente para agir, juntamente com experiências internas, que o levam a uma avaliação da situação ou a uma autoavaliação (MAYER *et al.*, 2006). Corroborando as características apresentadas por Mayer *et al.* (2006), Agüera (2008) define a emoção como um impulso para ação desencadeado por variáveis fisiológicas que podem ser mensuráveis e observáveis, tais como ritmo de batimentos cardíacos, a respiração, tensão arterial, sudorese e dilatação das pupilas. Gazzaniga e Heatherton (2005) complementam afirmando que as emoções são respostas imediatas a eventos ambientais e envolvem avaliação subjetiva, processos psicológicos e crenças cognitivas.

Para Reeve (2006), os processos psicológicos que desencadeiam as emoções fazem parte de um construto que coordena quatro experiências psicológicas em um padrão sincronizado. Essas quatro experiências são: sentimentos; excitação corporal; estado propositivo; e expressão social. O componente *sentimento* aparece como um elemento que fornece subjetividade ao fenômeno emocional. O sentimento vai depender da intensidade e da qualidade com que a emoção é percebida. A *excitação corporal* inclui uma ativação biológica e fisiológica que prepara o corpo para uma determinada ação, na qual podem ser percebidas mudanças na frequência cardíaca, postura, musculatura do corpo e da face. O *estado propositivo* refere-se à busca de metas, ao supor que cada emoção tem um propósito e é direcionada para uma meta. A *expressão social* está intimamente relacionada ao aspecto comunicativo da emoção. Por meio dos gestos, expressões, tom de voz, as emoções se tornam públicas enquanto são expressas (REEVE, 2006).

Alguns autores divergem quanto ao número e a identificação das emoções básicas. Perspectivas biológicas (EKMAN, 1994, 2000; PLUTCHIK, 1980; TOMKINS, 1984), cognitivistas (LAZARUS, 1984) vinculam as emoções básicas ao processo evolutivo, destacando o seu valor adaptativo para desempenhar tarefas fundamentais para vida.

De acordo com Ekman (1992, 1994), as emoções básicas são inatas e expressas de maneira distintas. Tais emoções seriam em número de seis: medo; raiva; nojo; tristeza; alegria; e surpresa. Darwin (1872/2009) considera a expressão das emoções básicas como poderosa forma de comunicação não verbal, sendo identificada em qualquer pessoa e qualquer

cultura, em virtude de as manifestações físicas e faciais de cada uma delas serem muito semelhantes. As seis emoções básicas propostas por Darwin estão presentes em muitas teorias contemporâneas das emoções (WEINER, 1986; IZARD 1991; EKMAN, 1992; SHERER, 2000).

As emoções secundárias seriam constituídas por meio de processos de aprendizagem, possuindo um grau mais variado de significados e sentidos em virtude das diferenças individuais e culturais. Izard e Ackerman (2000), Berkowitz (2000), Reeve (2006) e Esperidião-Antônio *et al.* (2008) destacam as principais funções de cada uma das emoções básicas. O sorriso, frequentemente presente na alegria, é conhecido universalmente como um estado de receptividade para a interação humana. Para Izard e Ackerman (2000), nenhuma outra emoção apresenta tantos benefícios para o fortalecimento e suporte do vínculo social, com tão baixo custo, quanto à alegria.

A tristeza também fortalece o vínculo social, porém, de uma forma diferente. Nesse caso, ele se dá por meio da aproximação de pessoas oferecendo ajuda àquelas que, de alguma forma, necessitam de apoio. Essa emoção é responsável pela diminuição da velocidade de processos cognitivos e motores, que levam o indivíduo a uma introspecção. A diminuição da velocidade dos processos cognitivos faz com que o indivíduo tenha um autocontrole maior, revendo a situação e vislumbrando diferentes perspectivas, aumentando o leque de possibilidades de adaptação no meio onde se encontra. A tristeza é uma emoção desagradável e, por esse motivo, faz com que o indivíduo assuma qualquer comportamento necessário para suavizar a situação e voltar ao estado emocional anterior de angústia (REEVE, 2006).

O medo é ativado pelo aumento da intensidade de uma estimulação neural proveniente de uma situação perigosa. A principal função do medo é alertar o indivíduo para situações de perigo, estimulando a fuga ou o enfrentamento. Esse alerta pode ser tanto psicológico quanto físico. O medo faz com que a pessoa fique mais atenta e prepare seu organismo para agir da forma que considera mais adaptativa. A raiva aparece como resultado de limitações físicas e psicológicas, e é desencadeada a partir de uma interpretação subjetiva do indivíduo, algumas vezes ativadas por processos automáticos (BERKOWITZ, 2000). Essa emoção mobiliza e sustenta energias em alto nível, deixando a pessoa com mais força e o corpo em alerta para ação. Em muitos casos, a raiva está intimamente relacionada aos comportamentos agressivos (ESPERIDIÃO-ANTÔNIO *et al.*, 2008), porém, é comum responder à raiva por meio de outros comportamentos como: exprimir mágoa; discutir sobre o assunto; tentar conciliação ou evitar a pessoa causadora da raiva (REEVE, 2006). A raiva é considerada a emoção mais

passional, e, por isso, na maioria das vezes, a principal responsável por comportamentos de mudança social. Cabe ressaltar que, na história da humanidade, muitos movimentos sociais, políticos, culturais e religiosos, foram movidos, principalmente, pela ira.

A surpresa é caracterizada pela ocorrência súbita e inesperada de um estímulo que a ativa de forma breve, e pode ser agradável ou desagradável. Depois que o elemento surpresa passa, a emoção pode se transformar em outras emoções que causam prazer ou desprazer, como alegria ou medo (FREITAS-MAGALHÃES, 2010). A surpresa assim como o interesse, cria o desejo de explorar, investir ou buscar informações sobre o estímulo causador da emoção (REEVE, 2006). Enfim, o nojo é uma emoção negativa e sua expressão sugere uma aversão em um nível físico ou psicológico com o intuito de se defender frente a um estímulo indesejado, que possa ferir a integridade do indivíduo (DARWIN, 1872/2009).

Além do reconhecido papel adaptativo das emoções básicas, há que se destacar a função social das emoções. O conhecimento da função das emoções possibilita compreender que cada uma delas visa motivar, organizar e manter um conjunto de comportamentos que contribuem para o desenvolvimento da personalidade do indivíduo. A emoção exerce um importante papel no processo motivacional. A *organização* diz respeito à função das emoções na percepção, aumentando a seletividade da atenção e ajudando a determinar o conteúdo da memória, a fim de favorecer a adaptação do indivíduo, auxiliando no desenvolvimento de sua personalidade (IZARD; ACKERMAN, 2000).

As emoções fazem parte de processos sociocognitivos, pois são aprendidas e desenvolvidas, dentre outros motivos, para que o indivíduo seja inserido na sociedade e se adapte às expectativas sociais. Apesar de as emoções serem compreendidas como experiências individuais e subjetivas, elas são parte de um fenômeno oriundo da vida social. Elas são mediadoras das relações interpessoais, fazendo com que os indivíduos se aproximem ou se afastem de seus pares ou de situações, conforme seus interesses e valores culturalmente compartilhados (GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009). Na construção das relações sociais, o modo como o indivíduo expressa suas emoções repercute na resposta do outro e terá influência no tipo e qualidade da interação.

Para manter as relações sociais e preservar o seu bem-estar, o indivíduo precisa gerenciar bem as emoções. Esse processo de perceber o estímulo, avaliar a situação e o contexto e, também, modular a resposta emocional é chamado de regulação emocional (GROSS, 1998).

O estudo da regulação emocional é importante para que o indivíduo compreenda os caminhos que o levam a agir de determinadas maneiras. A seguir, serão apresentados alguns aspectos relevantes para o entendimento da regulação emocional, como ela se constitui e quais são as estratégias.

2.1.3 O Processo de Regulação Emocional

O processo de regulação emocional consiste em administrar emoções como uma forma de fazer com que o indivíduo se adapte melhor ao contexto. A regulação emocional tem como função defender o indivíduo de situações indesejáveis, evitando sofrimentos ou mantendo situações agradáveis, com o intuito de preservar a saúde física e psíquica. Cabe ressaltar que diferenças individuais podem definir a forma como o indivíduo irá regular suas emoções e escolher estratégias que serão bem ou mal sucedidas. A literatura apresenta algumas definições de regulação emocional, dependendo do enfoque sobre suas especificidades, com o objetivo de dar suporte ao entendimento das estratégias.

A regulação emocional pode ser definida como uma tentativa controlada ou automática, que influencia, redimensiona como, quando e a forma como as emoções serão sentidas ou expressas (GROSS, 1998). A partir desse controle, a regulação emocional permite que o indivíduo decida o caminho mais adequado para lidar com suas emoções.

A regulação emocional é muito importante no processo de ajustamento social, pois é por meio dela que se assegura a qualidade das relações sociais, familiares, relações de amizade e de trabalho. A forma como um indivíduo se manifesta vai interferir no comportamento e emoção de outros indivíduos que com ele se relacionam, criando assim, laços sociais mais duradouros. Existem muitos componentes emocionais que influenciam no processo de regulação emocional, fazendo com que tal regulação seja mais ou menos efetiva para preservar o bem-estar psicológico (GROSS; THOMPSON, 2006).

O processo de regulação emocional, segundo Gross e Thompson (2006), possui características que merecem destaque. Uma delas se refere à tendência de se regular mais as emoções negativas, como raiva, tristeza, ansiedade, medo e asco, que as positivas, como a alegria. Isso pode ser explicado, em parte, porque os nossos ancestrais, que não faziam tanto

uso da linguagem oral, precisavam usar expressões faciais emocionais para afugentar os inimigos (raiva), fugir deles, caso fossem mais fortes (medo); evitar alimentos que pudessem causar danos à saúde (asco); e mostrar para os demais que a interação era ruim (tristeza), o que exigia reparação para nova aproximação. Outra característica apontada pelos autores está relacionada à suposição de que a regulação emocional, frequentemente, ocorre para aliviar tensões. Uma terceira característica diz respeito à consciência do processo de regulação. Dependendo da frequência com que o indivíduo se depara com o mesmo fato, a estratégia de regulação emocional, que inicialmente era consciente, tende a se tornar automática ou inconsciente. Ou seja, a regulação automática está relacionada à ausência de consciência, intenção e controle, pois este tipo de regulação ocorre sem que o indivíduo perceba seu processo. A regulação controlada, ao contrário, ocorre de maneira consciente.

Quanto ao tempo de ativação da regulação emocional, ela pode ser focada em aspectos antecedentes e consequentes (GROSS, 1998, 1999). A ativação antecedente ocorre antes de a emoção ser eliciada, como forma antecipada de enfrentar a situação em vista. A ativação consequente está relacionada ao controle da emoção depois de ativada, a fim de atenuar suas consequências. Considerando que a estratégia de regulação emocional antecedente faz com que exista uma preparação consciente do indivíduo para enfrentar a emoção, é possível afirmar que este processo é acompanhado de uma mudança de atitude, fazendo com que ele mude sentimentos frente ao acontecimento e, em consequência, mude a experiência e expressão emocional. Por existir esta mudança, a forma antecedente de regular a emoção é também chamada de estratégia de regulação emocional profunda. De acordo com Gross (2007), as estratégias de regulação profundas, por mudarem sentimentos e atitudes a partir desta preparação para o enfrentamento, ou seja, a partir do elemento causador da emoção, tendem a ser mais eficazes para preservar o bem-estar do que as estratégias superficiais.

A ativação consequente, também denominada de estratégia superficial, está relacionada ao controle da emoção após ter sido ativada, como forma de minimizar seus efeitos negativos, como mostra a Figura 2.

A regulação emocional focada nos antecedentes ou de ação profunda pode ocorrer por meio da seleção e modificação da situação, atenção posicionada e mudança cognitiva. A *seleção da situação* é uma estratégia comportamental e, como o próprio nome sugere, consiste em escolher situações (S2) diante de um cenário com inúmeras alternativas, com o intuito de evitar emoções indesejáveis ou favorecer a emergência de emoções desejáveis. Para que este

processo ocorra, é necessário o autoconhecimento para perceber que emoções, as situações evocam, permitindo que se decida sobre qual delas selecionar (GROSS; THOMPSON, 2006).

Uma situação (S2) que potencialmente provoca emoção exige esforços ativos para modificar a situação (s2x), de forma a alterar o seu impacto emocional inicial. Essa mudança de curso é denominada *modificação da situação*, e consiste na expressão intencional de uma emoção, com o objetivo de mudar o curso da interação em andamento.

Outra estratégia de regulação emocional profunda é a *atenção posicionada*, que se caracteriza por ser uma estratégia para a mudança do foco de atenção na emoção (a2), que pode ocorrer sob a forma de distração, ruminação e concentração. A *distração* foca a atenção em aspectos não emocionais da situação ou retira completamente a atenção da situação imediata. Ela faz com que o indivíduo dirija seu pensamento para outros eventos prazerosos. A *concentração* faz com que o indivíduo focalize sua atenção no problema para melhor elaborá-lo. Isto exige a mobilização de recursos cognitivos, deixando os demais aspectos em segundo plano. Este método de regulação emocional, de acordo com Gross (2007), pode ser considerado uma forma internalizada de selecionar a situação. A *ruminação* também dirige a atenção, porém aqui, ela é direcionada aos sentimentos e suas consequências. A ruminação faz com que o indivíduo foque demasiadamente sua atenção no evento eliciador da emoção negativa e suas consequências negativas com o objetivo de esgotar as possibilidades que o fazem sofrer pelo evento.

A *mudança cognitiva*, como outra forma de regular a emoção de maneira antecedente, se refere à tentativa de alterar o significado da emoção (sg2), seja mudando a forma como se pensa sobre a situação ou sobre a sua capacidade de gerenciar as demandas provenientes dela. Esta estratégia pode ocorrer por meio da negação, reinterpretação ou reavaliação do acontecimento. Porém, uma forma de mudança cognitiva que tem recebido atenção especial dos estudiosos da área é a reavaliação. A reavaliação envolve uma mudança significativa de uma situação de maneira que altere o seu impacto emocional e gere maior congruência entre o que se sente e o que se expressa (GROSS, 2002).

A regulação focada nos aspectos consequentes, estratégia de regulação superficial, ocorre após o indivíduo já ter sido surpreendido pela emoção, tendo que modulá-la, mudando estados fisiológicos pessoais e expressões da emoção (C). As estratégias superficiais podem ser de quatro tipos: reações fisiológicas (RF); supressão; intensificação; ou compartilhamento social. A regulação emocional pode ser feita pelo *controle de reações fisiológicas* do corpo, sendo comum que o indivíduo utilize exercícios respiratórios e de relaxamento, ou até mesmo,

busque a compensação com o uso de drogas lícitas ou ilícitas, para aliviar tensões emocionais. A regulação emocional superficial feita pela supressão consiste na tentativa de suprimir e não deixar transparecer a emoção sentida. A estratégia de intensificação consiste em ressaltar a emoção, a fim de modular a experiência emocional pessoal e o comportamento da outra pessoa. Por exemplo, quando se faz questão de que o outro perceba o desagrado e desconforto da situação, para que este outro se dê conta do problema causado. O compartilhamento social consiste em dividir a experiência emocional (E) com terceiros. Isso pode ocorrer por meio do uso da escrita em diários, conversas com amigos, conhecidos ou até mesmo desconhecidos, na tentativa de atenuar ou modificar seus sentimentos.

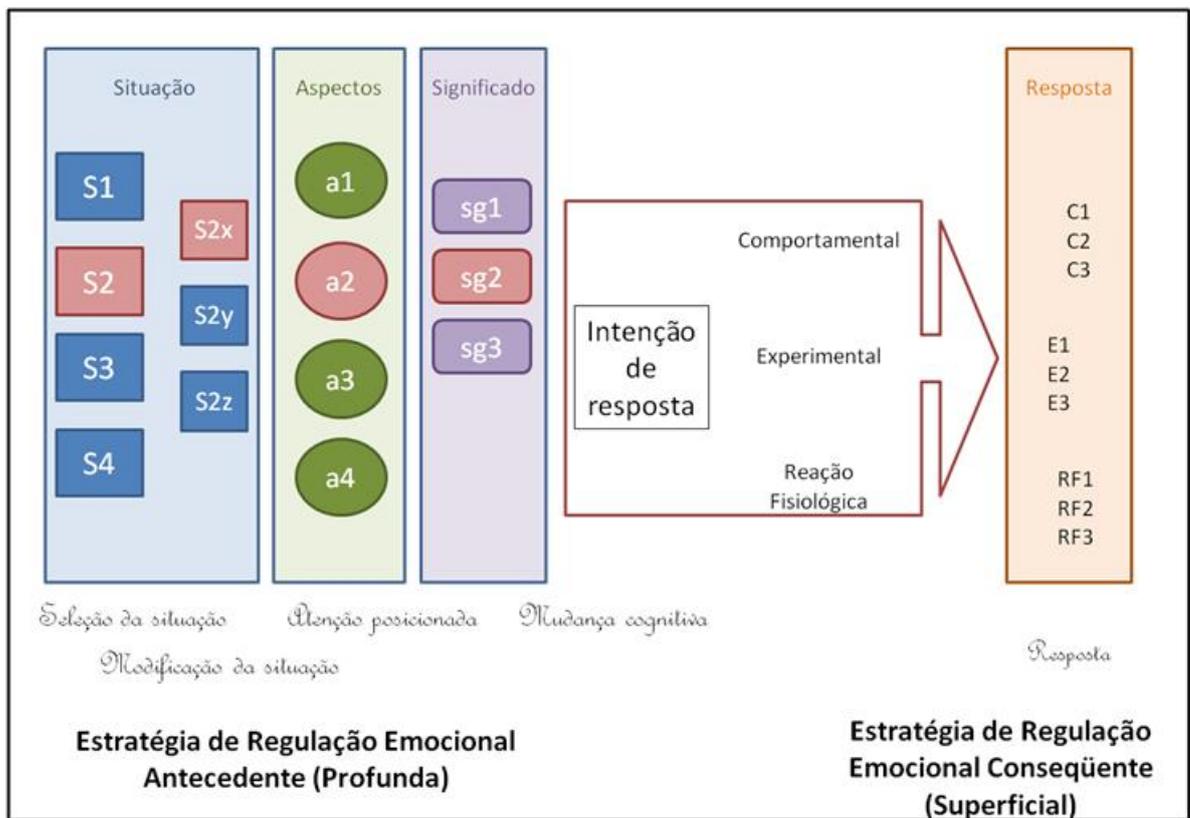


FIGURA 2 - Estratégias de Regulação Emocional Antecedentes e Consequentes

Fonte: Adaptado de Gross (1998, p. 282).

É importante salientar que as estratégias de regulação superficial, não produzem relevantes mudanças cognitivas, porém, a partir do momento em que elas ocorrem, servem como aprendizado para situações futuras e, a partir desse aprendizado, possa vir a se tornar estratégias de regulação profundas, como mostra a Figura 3.

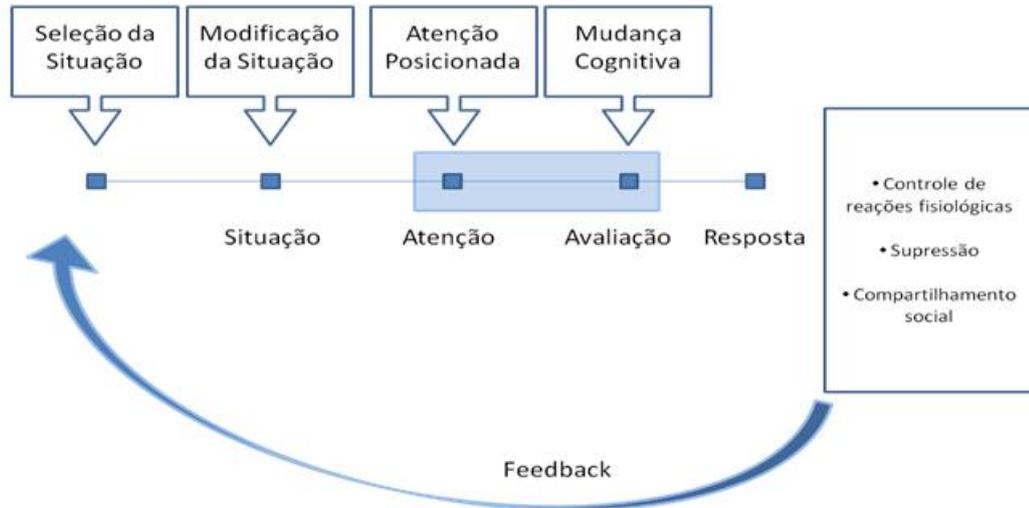


FIGURA 3 - Ciclo de Aprendizagem de Estratégias de Regulação Emocional

Fonte: Adaptado de Gross (2007).

Pesquisas indicam que as manifestações das emoções são diferentes para homens e mulheres. Kostiuk e Fouts (2002) apontam diferenças já nos processos de socialização, em que as meninas e os meninos são estimulados emocionalmente de formas diferentes. De acordo com os autores, as mães tendem a se expressar mais emocionalmente com as filhas do que com os filhos, além de encorajarem mais as filhas a expressarem e terem mais sensibilidade emocional, em comparação com os filhos. Essa socialização resulta em mulheres adultas com tendência a valorizar mais as manifestações emocionais do que os homens. De acordo com Ahmad *et al.* (2009), as mulheres tendem a ser mais conscientes, empáticas e mais habilidosas nas relações interpessoais, enquanto os homens tendem a controlar suas emoções, ser autoconfiantes, tolerantes, otimistas e adaptáveis, sendo capazes de lidar melhor com o estresse.

McRae, Ochner, Mauss, Gabrieli e Gross (2008) perceberam algumas diferenças entre homens e mulheres, no que tange à regulação emocional. Segundo esses autores, apesar de as mulheres tenderem a manifestar mais emoções positivas para regular as negativas, os homens são mais eficientes no uso da regulação emocional do que as mulheres. Ou seja, fazem menos esforço para regular suas emoções e fazem mais uso de processos automáticos. Esse dado, de acordo com os autores, talvez explique a maior incidência, entre as mulheres, de transtornos emocionais causados, principalmente, por ansiedade, tais como fobias, depressões e transtorno obsessivo compulsivo. Cabe salientar que muitos transtornos emocionais podem ocorrer por falhas nos processos de regulação. As mulheres tendem a “ruminar” mais os

problemas como forma de regular as emoções negativas. Os mesmos autores salientam, ainda, que não se deve desconsiderar as diferenças hormonais entre homens e mulheres na compreensão do uso de estratégias de regulação emocional (McRAE *et al.*, 2008).

De acordo com Eccel e Grisci (2011), as organizações assumem uma cultura masculina nas suas ações. De forma geral, esperam perfis de empregados disciplinados, racionais e emocionalmente controlados. As mulheres, para obter visibilidade em uma organização, muitas vezes deixam de lado a feminilidade para se adaptarem às exigências de atributos masculinos.

Com relação à faixa etária, Gross, Richards e John (2006) sugerem que o uso de estratégias de regulação emocional é aprimorado ao longo do tempo. A maturidade faz com que o indivíduo aprenda a usar estratégias de regulação emocional de forma mais focada, atingindo mais rápido os objetivos de satisfação nas ações e pensamentos.

Considerando que a regulação emocional é fundamental para a adaptação do indivíduo ao meio onde está inserido, e tendo em vista que atualmente ele passa, em média, um terço do seu dia no trabalho, o desenvolvimento dos estudos de estratégias emocionais no ambiente de trabalho é de grande relevância. Miler, Considine e Gardner (2007) destacam cinco tipos de emoções no contexto de trabalho: as emoções demandadas pelas organizações; emoções demandadas pela ocupação do cargo; emoções com o trabalho; emoções no trabalho; e emoções em relação ao trabalho. As emoções demandadas pela organização se referem às manifestações emocionais canalizadas para o cumprimento de normas e regras estabelecidas pela organização. Clientes têm demandando, cada vez mais, melhor atendimento por parte dos trabalhadores. Isso faz com que o mercado se torne mais exigente nas cobranças de comportamentos mais condizentes com tais demandas. Nem sempre o trabalhador está emocionalmente disposto a atender bem seus clientes, o que pode levar à dissonância emocional, fazendo com que ele utilize estratégias de regulação superficiais ou profundas. A estratégia de regulação emocional superficial está relacionada à manifestação de emoções que o indivíduo, efetivamente, não está sentindo, como se colocasse uma máscara, a fim de esconder suas reais emoções. A estratégia de regulação profunda, por sua vez, envolve uma mudança interior que leva à expressão emocional condizente com o contexto organizacional. As emoções demandadas pela organização nem sempre podem ser consideradas autênticas, pois, muitas vezes, há incongruência entre as emoções sentidas pelos empregados e as emoções que a organização acredita que sejam importantes de serem exibidas para atingir suas metas.

As emoções demandadas pela ocupação se referem às expressões emocionais compatíveis com a natureza da profissão ou cargo que o indivíduo ocupa. Nesse caso, existe uma tendência maior de o indivíduo manifestar emoções positivas, se comparadas com as demandadas pela organização. De acordo com Miller *et al.* (2007), enfermeiras, terapeutas, assistentes sociais, conselheiros e professores podem ser analisados sob esta perspectiva, considerando que a qualidade das relações interpessoais é central nestas ocupações. As demandas emocionais desempenham um papel relevante nas relações com seus clientes.

As emoções *com* o trabalho estão relacionadas àquelas que emergem nas relações com os colegas de trabalho. Por compartilharem muitas experiências e, conseqüentemente, muitas emoções, as relações de trabalho tendem a gerar intimidade entre os colegas. Estas, de acordo com os autores Miller *et al.* (2007), talvez sejam as relações que provoquem emoções mais significativas, principalmente por existir a identificação dos colegas, expressa por meio do suporte emocional.

As emoções *no* trabalho são referentes às emoções que surgem fora do ambiente de trabalho, mas repercutem no contexto de trabalho, como por exemplo, problemas oriundos na família, luto pela perda de alguém querido entre outras situações. Os indivíduos são muito mais do que o desempenho de uma função ou uma profissão. Eles são todos os inúmeros papéis que desempenham como pais, amigos, cônjuges, clientes e cidadãos. Quando o indivíduo está no local de trabalho, sua identidade abrange todos esses papéis. Portanto, as emoções são expressas de forma global, não sendo possível assumir um único papel em detrimento dos demais, conforme a função que se quer desempenhar no momento. Por fim, as emoções *em relação ao* trabalho são aquelas que têm como foco o próprio trabalho e estão relacionadas à satisfação.

Diante de categorizações quanto à natureza, magnitude e foco das estratégias de regulação emocional, a literatura vem se desenvolvendo no sentido de compreender como tais fenômenos ocorrem no ambiente laboral, a fim de auxiliar os indivíduos a se ajustarem melhor às demandas do mundo do trabalho atual, preservando o bem-estar.

Diante dos estudos que a literatura apresenta sobre os vínculos entre os indivíduos e a organização, estados afetivos com foco nas emoções e estratégias de regulação emocional, é importante apresentar como este estudo foi delimitado.

Na delimitação do objeto de estudo será apresentado o contexto onde o servidor público está inserido, os possíveis vínculos encontrados entre eles e suas estratégias de regulação emocional.

2.2 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O cenário organizacional tem passado por constantes mudanças. Para acompanhar as mudanças, e para que as organizações alcancem seus objetivos, os trabalhadores devem desempenhar suas tarefas com alto nível de eficiência. A eficiência é muito importante, tanto para organizações públicas, nas quais o baixo desempenho pode gerar o fracasso de serviços prestado à sociedade, quanto para organizações privadas, onde o baixo desempenho pode levar à falência.

Para que o funcionário desempenhe bem suas atividades, é necessário que tenha condições, principalmente materiais, financeiras e emocionais amparadas pela área de recursos humanos da organização. A administração de recursos humanos, mediante conhecimentos no campo do comportamento organizacional, é essencial para a criação de vantagem competitiva no mercado de trabalho. Dentro do campo de estudo do comportamento organizacional, o foco nos elementos que contribuem para os vínculos são de suma importância para o alcance do bom desempenho.

O estabelecimento do vínculo entre os indivíduos e a organização tem sido um aspecto importante na agenda de pesquisa no campo da administração e da psicologia organizacional (BRITO; BASTOS, 2001).

O vínculo que une o indivíduo à organização deve ser analisado dentro de uma série de coalizões de valores e atitudes que irão se manifestar por comportamentos e ações. Tais coalizões não seguem apenas uma ordem racional de fatos, pois sofrem interferência de emoções e sentimentos, podendo ser, inclusive, conflitantes entre si.

Dentro das coalizões, os elementos constituintes do vínculo podem ser investigados, considerando diversos focos (organizações, carreira, trabalho, sindicato, profissão, entre outros) e diversos enfoques, entre eles os enfoques afetivo e instrumental.

O enfoque afetivo do vínculo enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Esse enfoque é reforçado pelo sentimento de lealdade e pelo desejo de permanecer na organização. É também denominado por alguns autores como comprometimento atitudinal, pelos construtos manifestados a partir de atitudes. Bastos (1994) identifica três dimensões utilizadas para definição de construtos na noção de identificação, são eles: uma forte crença e aceitação de valores e objetivos da organização; um forte desejo de manter o vínculo com a organização; e a intenção de se esforçar em favor da organização. Sob esse enfoque, indo além de uma simples lealdade passiva, o indivíduo assume uma postura ativa, como parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para contribuir com o sucesso e bem-estar da organização (BASTOS, 1994).

Segundo Bastos (1996), o vínculo de enfoque instrumental, é também conhecido como calculativo, de continuação ou *sidebets*. Este é um vínculo visto como um produto de trocas efetivadas entre trabalhador e organização. O termo *sidebets* (trocas laterais) pode ser entendido como troca de algo de valor (como tempo, dinheiro, esforço), que permanece enquanto o trabalhador presta serviços para a organização ou para outra pessoa, e cessa quando a relação profissional chega ao fim, definindo-se como uma relação de permuta econômica. Esse enfoque instrumental é derivado dos trabalhos de Becker em 1960, que enfatiza a avaliação por parte do indivíduo referente ao quanto investiu e o quanto recebeu na relação com a organização, analisando perdas e ganhos para, então, definir sua permanência. Nesse contexto, parece existir um processo cognitivo avaliativo, porém, sua avaliação não pode ser analisada como um elemento isolado, pois existem fatores antecedentes que não podem ser desprezados, como as taxas de desemprego do mercado, por exemplo (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Durante muitos anos, os vínculos entre indivíduos e organização eram considerados como diferentes tipos de comprometimento. Recentemente, os resultados de estudos e pesquisas têm contribuído para questionar a natureza e os enfoques dos vínculos entre o trabalhador e a organização, considerando que a então denominada base instrumental do comprometimento, não guarda relação teórica e empírica com o construto comprometimento, o que levou a se propor um novo conceito de outro vínculo do indivíduo com a sua organização empregadora, denominado de entrincheiramento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2009). O entrincheiramento caracteriza-se pelo vínculo do indivíduo com a organização, estabelecido pelo receio de possíveis perdas relacionadas à sua interrupção, como por exemplo, o receio de perder o emprego e ter de enfrentar o mercado competitivo.

Cabe ressaltar que os vínculos de comprometimento e entrincheiramento não são excludentes, são apenas diferenciados por qualidades agregadas a eles. Sendo assim, um indivíduo pode ser tanto comprometido quanto entrincheirado no vínculo estabelecido com o contexto organizacional.

Além dos valores e atitudes que compõe o estabelecimento dos vínculos, é necessário considerar as emoções como fornecedoras de informações adaptativas para o indivíduo. Na interpretação de expressões com o intuito de prever comportamentos alheios, as emoções apresentam-se como mediadoras no estabelecimento das relações (GAZZANIGA; HEATHERTON, 2005). Elas estão presentes na composição de vínculos organizacionais. Tamayo (1998) considera o vínculo do indivíduo com seu trabalho e sua organização, complexo e multidimensional. Nessas relações, a valorização da importância de saber lidar com as próprias emoções e com as emoções dos outros tem se tornado um importante aliado para as estratégias de gestão de pessoas. A forma como o indivíduo lida com as emoções irá repercutir nas suas relações, incluindo as relações que o vinculam à organização. Por sua vez, o vínculo criado com a organização irá, também, repercutir nas estratégias que o indivíduo utilizará pra lidar com os colegas, trabalho e com a própria organização.

O gerenciamento das emoções, ou seja, as estratégias de adaptação e mecanismos de defesa são importantes para evitar sofrimentos no decorrer da vida do indivíduo, preservando sua saúde física e psíquica (GROSS, 1998). Diferenças individuais definirão a forma como o indivíduo irá regular suas emoções e buscar algumas estratégias bem ou mal sucedidas. Gross (1998) define regulação emocional como mecanismos conscientes, inconscientes, automáticos e controlados de mudança de expressão emocional e dos estados internos para modificar a experiência pessoal. É na etapa de regulação emocional que o indivíduo, efetivamente, controla a situação, a partir da utilização de estratégias para obter resultados satisfatórios. As estratégias de regulação emocional são subjetivas, e estudos vêm sendo desenvolvidos para conhecer melhor aspectos de regulação emocional relacionados a gênero, faixa etária, categorias profissionais, cargos e funções, dentre outras variáveis presentes nas manifestações emocionais do indivíduo.

Este constitui o propósito deste estudo. Analisar as relações entre padrões de vínculos do indivíduo com a organização, emoções positivas e negativas e estratégias de regulação emocional ao manejarem situações do cotidiano de trabalho. Os servidores públicos foram escolhidos como público-alvo da pesquisa, com o intuito de melhor compreender a natureza dos vínculos e emoções que se constituem neste contexto particular de atuação profissional.

Ao propor esta investigação, o estudo avança na compreensão de como elementos cognitivos, afetivos e processos emocionais se relacionam no contexto de trabalho, ampliando a agenda de questões investigadas no campo. Mais especificamente, pode contribuir para o processo de ampliar as evidências empíricas de que comprometimento e entrincheiramento organizacionais são construtos que se reportam a diferentes vínculos e que afetam, diferentemente, a forma como as emoções são vivenciadas e as estratégias utilizadas para manejá-las no contexto de trabalho.

Visando sintetizar as etapas que compõem a tese, a Figura 4 a seguir apresenta os objetivos, estudos, padrões e medidas utilizadas e o percurso de análise dos dados.

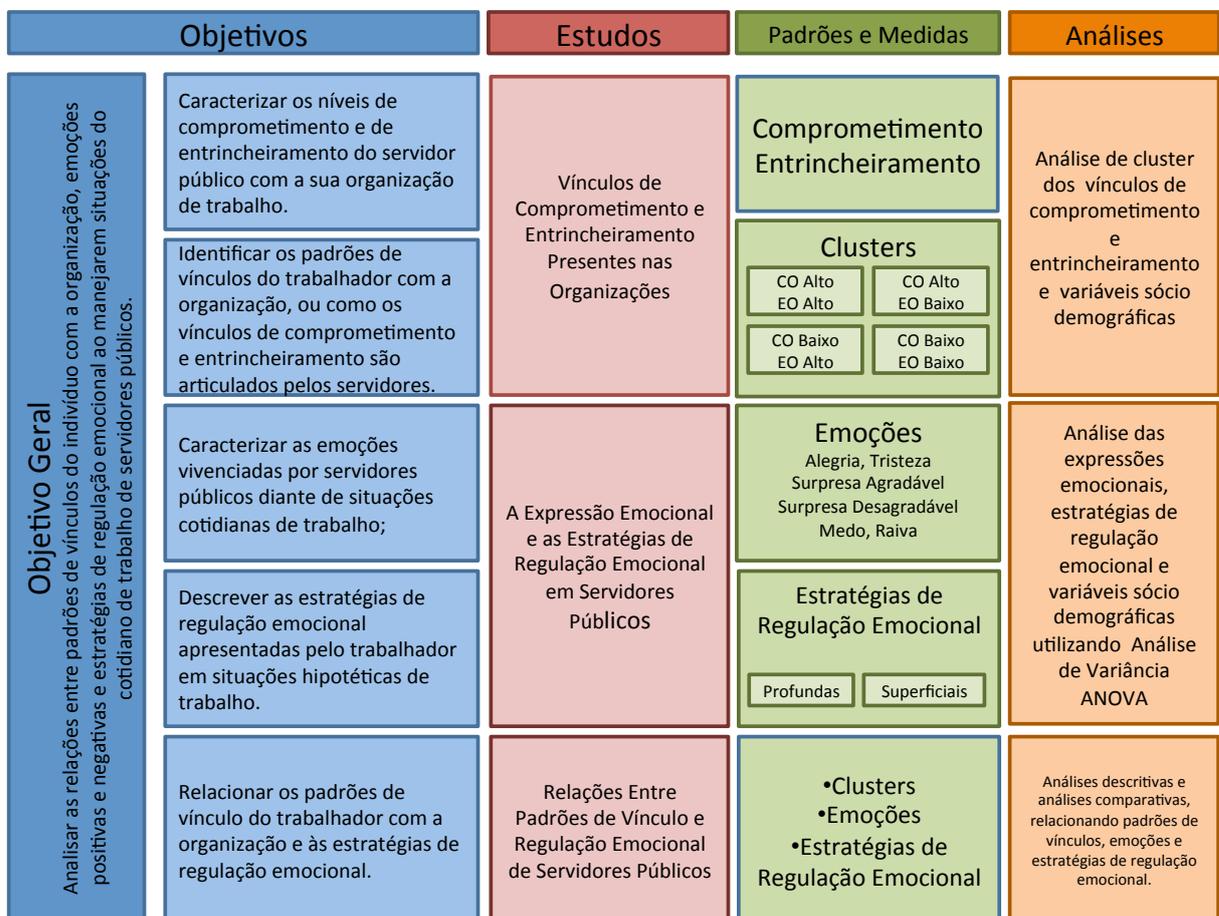


FIGURA 4 - Síntese dos Objetivos e Estudos Propostos

Na Figura 5 encontra-se um modelo teórico de análise para expressar as relações hipotetizadas entre variáveis sociodemográficas, vínculos, emoções, estratégias de regulação emocional, tal qual propõe este trabalho.

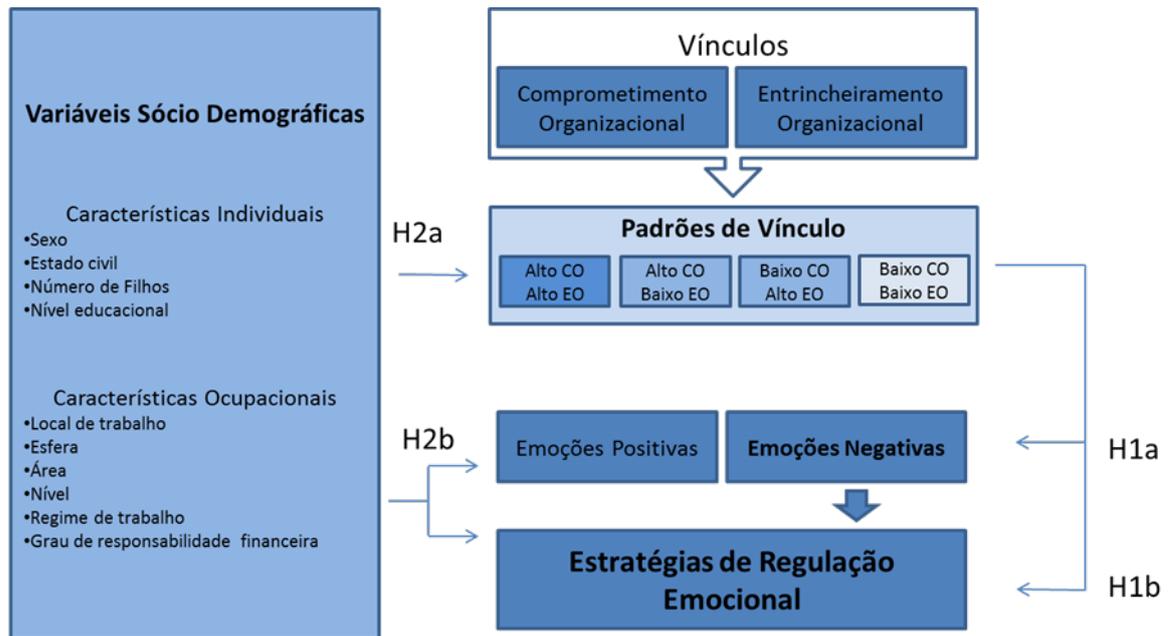


FIGURA 5 - Modelo Teórico de Análise

Esse modelo teórico apresenta a forma como o trabalho foi estruturado mediante as hipóteses formuladas a partir do cenário que o compõe.

Com o objetivo de analisar as relações entre padrões de vínculos do indivíduo com a organização, emoções positivas e negativas e estratégias de regulação emocional ao manejarem situações do cotidiano de trabalho de servidores públicos, torna-se necessário explicitar alguns passos metodológicos. Primeiramente foram identificados quatro padrões de vínculos estabelecidos a partir das escalas de comprometimento e enrincheiramento, agrupados nos níveis alto e baixo. Mediante a apresentação de algumas situações hipotéticas, os servidores e participantes da pesquisa disseram quais emoções cada uma delas despertava e, caso tivessem escolhido emoções negativas, diziam quais estratégias de regulação emocional utilizariam para lidar com essas emoções negativas. Os vínculos e as estratégias de regulação emocional foram analisados diante de dados sociodemográficos subdivididos em individuais e ocupacionais.

No capítulo que segue, será apresentado o percurso metodológico traçado para elaborar esta tese.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico está estruturado para apresentar o caminho delineado, a fim de responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos. A seguir estão apresentadas as etapas utilizadas para compor este delineamento.

3.1 DESCRIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA REALIZADO

O estudo foi conduzido buscando evidência de uma possível relação entre os vínculos que os indivíduos mantêm com as organizações públicas e as emoções e as estratégias de regulação emocional por eles utilizadas. Diante do foco do estudo dessas relações, cabe ressaltar que a unidade de análise da pesquisa é o indivíduo e não a organização pública.

A pesquisa se caracteriza pela natureza descritiva de corte transversal, buscando relações entre variáveis.

3.2 INSTRUMENTO UTILIZADO

Diante da necessidade de avaliar as variáveis do vínculo do indivíduo com a organização e as estratégias de regulação emocional, criou-se um instrumento para investigar as possíveis relações entre elas, conforme detalhado no questionário presente no Apêndice A.

O questionário com perguntas fechadas, utilizado como instrumento de coleta de dados foi dividido em três partes. Na primeira parte encontram-se as informações acerca do vínculo do trabalhador com a organização, baseado no comprometimento e entrenchamento. Essa primeira parte do instrumento foi adaptada de um questionário utilizado pelo Instituto de Psicologia, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, baseado nas pesquisas de Rodrigues (2009) e Scheible (2011). As escalas de comprometimento e entrenchamento contemplam questões elaboradas pelo Grupo de

Pesquisa (GP) *Indivíduo, Organizações e Trabalho: aspectos psicossociais*, desenvolvido na UFBA, fundamentadas na literatura de Mowday *et al.* (1982), Meyer e Allen (1991), Siqueira (2001), Rego (2003), Powell e Meyer, (2004) e Bastos *et al.* (2008).

As 22 questões para avaliar a intensidade dos vínculos, incluíram 10 itens para o comprometimento e 12 para o entrenchamento. Para pesquisar o comprometimento foram escolhidos indicadores de comprometimento afetivo (A). No quadro 1 são apresentados os itens e suas escalas originais.

Item	Descrição do Item
A2	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.
A5	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.
A6	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização.
A7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
A8	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
A11	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
A12	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.
A13	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.
A14	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
A17	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.

QUADRO 1 - Itens da Escala de Comprometimento Afetivo

Para pesquisar o entrenchamento, foram usadas doze afirmativas distribuídas em três fatores: ajustamento à posição social (ES); arranjos burocráticos impessoais (EB); e limitação de alternativas (IL). Para ajustamento da posição social (ES) foram seis questões; para arranjos burocráticos impessoais (EB) selecionaram-se quatro questões e para limitação de alternativas (IL), duas questões, como mostra o Quadro 2.

Item	Descrição do Item
ES4	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta organização.
ES5	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.
ES9	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa organização.
ES10	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa organização.
ES11	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.
ES12	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu estaria jogando fora todo esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.
EB2	Os benefícios que recebo nesta organização seriam perdidos se eu saísse agora.
EB3	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
EB4	Sinto que mudar de organização colocaria em risco a minha estabilidade financeira.
EB7	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu deixaria de receber vários benefícios que essa organização oferece aos seus servidores (vale transporte, convênios médicos, vale refeição etc.)
IL3	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
IL5	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.

QUADRO 2 - Itens da Escala de Entrincheiramento

Nessa primeira parte, cada item foi respondido com base em uma escala Likert de seis pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (6).

A segunda parte do instrumento continha situações hipotéticas do cotidiano de trabalhadores no contexto organizacional. Foram 21 situações divididas em três grupos: sete situações positivas; sete situações negativas; e sete situações neutras, nas quais o respondente lia a situação hipotética descrita, e na coluna ao lado, selecionava uma emoção que poderia sentir diante de tal situação.

A título de ilustração será mencionada uma situação de cada tipo. Situação positiva: *Imagine que sua organização tenha crescido significativamente nos últimos anos, duplicando seu faturamento anual e, devido a isso, decidiu oferecer benefícios adicionais a seus*

trabalhadores. Situação negativa: *Imagine que nas reuniões do seu setor, raramente as ideias, suas ou dos seus colegas, são acatadas pela chefia.* Situação neutra: *Imagine que sua organização resolveu mudar o sistema de segurança interno.* Para cada situação foram apresentadas faces (gravuras) organizadas em seis grupos ilustrando as emoções básicas e seus derivativos (Figura 6): tristeza (desanimado, triste e deprimido); alegria (satisfeito, empolgado e eufórico); raiva (incomodado, bravo e furioso); surpresa agradável (sensibilizado, surpreendido e deslumbrado); surpresa desagradável (decepcionado, espantado e chocado); e medo (desconfiado, medroso e apavorado). A inclusão de emoções derivadas, mas pertencentes ao mesmo grupo de emoções básicas, permitiu que o participante tivesse escolhas mais variadas para manifestar seus estados emocionais.

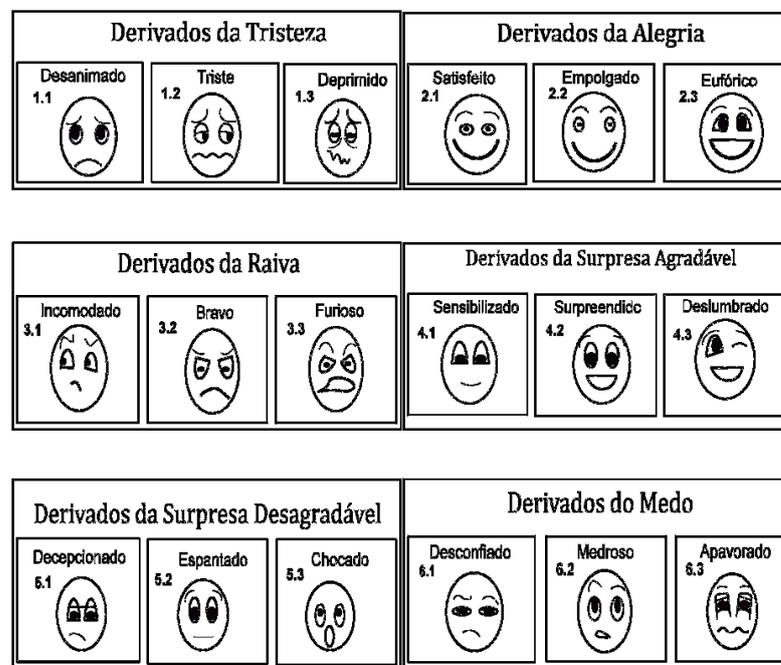


FIGURA 6 - Ilustração das Emoções Básicas Apresentadas aos Participantes

Fonte: Autoria própria.

Depois de escolher a emoção mais relevante para cada situação, o respondente, apenas para as sete situações negativas, era convidado a escolher a estratégia de regulação emocional que adotaria para resolver seu problema. Foram apresentadas nove estratégias de regulação emocional para lidar com a situação negativa, seis de estratégias profundas (a, b, c, d, e, f) e três de estratégias superficiais (g, h, i), assim especificadas: a) seleção da situação; b) modificação da situação, atenção posicionada, subdividida em: c) distração; d) concentração;

e e) ruminação; f) mudança cognitiva; g) controle de reações fisiológicas; h) regulação da expressão pela supressão; e i) compartilhamento social.

As estratégias de regulação emocional foram adaptadas dos trabalhos de Gross (1998, 1999), como mostra o Quadro 3.

Estratégias focadas nos antecedentes da emoção:	Seleção da situação	a) Evitaria estas situações no futuro.		
	Modificação da situação	b) Preparar-me-ia emocionalmente para enfrentar situações como esta no futuro.		
	Atenção posicionada	distração	c) Não daria demasiada importância a esta situação para ela não vir me incomodar no futuro.	
		concentração	d) Refletiria sobre a situação.	
		ruminação	e) Não conseguiria deixar de pensar no problema até perceber que ele foi bem assimilado.	
	Mudança cognitiva	f) Buscaria avaliar o lado bom da situação.		
Estratégias focadas nos consequentes da emoção	Controle de reações fisiológicas	g) Respiraria fundo ou usaria outros meios de relaxar para diminuir o sentimento negativo.		
	Regulação da expressão pela supressão	h) Evitaria demonstrar minha insatisfação e desagrado com a situação.		
	Compartilhamento social	i) Conversaria com outras pessoas sobre estes sentimentos negativos.		

QUADRO 3 - Estratégias de Regulação Emocional

Fonte: Autoria própria.

A terceira parte do questionário incluía questões relativas aos dados pessoais e ocupacionais. Informações do sexo, ano de nascimento, estado civil, filhos, nível educacional, local de trabalho, quantidade de empregos, esfera pública, área (fim ou meio), tipo de regime de trabalho e grau de responsabilidade financeira pela manutenção da família.

A seguir será apresentada a forma como os dados foram coletados.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi estipulada por amostragem por conveniência, na qual o critério de escolha foi a disponibilidade e aceitação do indivíduo para participar da pesquisa. Em decorrência das inúmeras dificuldades de engajamento de participantes em pesquisas eletrônicas optou-se pela coleta de dados presencial, que foi realizada no período de dezembro de 2010 a junho de 2011.

A amostra revelou algumas características que estão contempladas a seguir.

3.4 AMOSTRA

A pesquisa foi feita em nove organizações públicas das esferas municipal, estadual e federal, totalizando 400 casos. A Companhia de Melhoramentos da Capital, Prefeitura Municipal de Florianópolis, Conselho Regional de Corretores de Imóveis, Universidade do Estado de Santa Catarina, Secretaria Estadual da Educação, Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região, Secretaria do Patrimônio da União, Polícia Federal e Ministério Público da União, distribuídas entre as esferas municipal, estadual e federal. A seguir serão apresentadas algumas características de cada uma das organizações divididas pelas esferas.

Da esfera municipal: a COMCAP, Companhia Melhoramentos da Capital, é uma empresa de economia mista responsável pela coleta, transporte e tratamento de resíduos sólidos e limpeza dos logradouros e vias públicas da Capital, contratada pela Prefeitura Municipal de Florianópolis, sua acionista majoritária. A COMCAP tem 40 anos de existência, um quadro de 1,4 mil empregados e a missão de prestar serviços públicos de saneamento ambiental com eficiência, qualidade e responsabilidade social. A PMF, Prefeitura Municipal de Florianópolis, é responsável pela gestão do município. É composta pelo Gabinete do Prefeito e pela Procuradoria Geral do Município. A PMF está subdividida em 6 secretarias executivas, 15 secretarias municipais, e 15 órgãos ligados a ela, dentre eles a COMCAP que também participou desta pesquisa.

Da esfera estadual: o CRECI, Conselho Regional de Corretores de Imóveis é um órgão de amplitude estadual que faz parte do Conselho Federal e tem como finalidade fiscalizar o

exercício da profissão. O CRECI é constituído em autarquia, dotada de personalidade jurídica de direito público, vinculada ao Ministério do Trabalho, com autonomia administrativa, operacional e financeira. A UDESC, Universidade do Estado de Santa Catarina, é uma instituição pública de educação, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, que goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira, disciplinar e patrimonial. A UDESC atua para garantir a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão nas diversas áreas do conhecimento, comprometidos com a cidadania e a socialização do saber. A SED, Secretaria de Educação de Santa Catarina tem como função assessorar, coordenar e avaliar administrativa e pedagogicamente as unidades escolares que fazem parte dela, definindo diretrizes e estratégias que favoreçam o desenvolvimento dos alunos. Tendo como finalidade oferecer uma educação de qualidade para todos os catarinenses. O TRT 12, Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região tem como finalidade prestar serviço jurisdicional no âmbito trabalhista.

Da esfera Federal: o SPU, Secretaria do Patrimônio da União, tem como missão conhecer, zelar e garantir que cada imóvel da União cumpra sua função socioambiental, em harmonia com a função arrecadadora, em apoio a programas estratégicos para a nação. A PF, Polícia Federal, é um órgão subordinado ao Ministério da Justiça, cuja função é exercer a segurança pública para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, sobretudo exercendo atividades de Polícia Judiciária. Cabe ressaltar que a maioria dos cidadãos tem contato com a Polícia Federal pelo fato desta ser o órgão responsável pela emissão de passaportes e pelo controle dos postos de fronteira. O MPU, Ministério Público da União, tem como objetivo zelar pela observância e pelo cumprimento da lei. Faz parte dos encargos do MPU a defesa do patrimônio nacional, do patrimônio público e social, do patrimônio cultural, do meio ambiente, dos direitos e interesses da coletividade, especialmente das comunidades indígenas, da família, da criança, do adolescente e do idoso. Defesa dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Controle externo da atividade policial. Trata-se da investigação de crimes, da requisição de instauração de inquéritos policiais, da promoção pela responsabilização dos culpados, do combate à tortura e aos meios ilícitos de provas, entre outras possibilidades de atuação. Os membros do MPU têm liberdade de ação tanto para pedir a absolvição do réu quanto para acusá-lo.

A Prefeitura Municipal de Florianópolis (PMF) contou com 22,3% (n=89) participantes, a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) com 6% (n=24), o Conselho Regional dos Corretores de Imóveis de Santa Catarina (CRECI) com 6,3% (n=25),

a Secretaria do Patrimônio da União de Santa Catarina (SPU-SC) com 5% (n=20), a Secretaria da Educação do Estado de Santa Catarina (SED-SC) com 12,5% (n=50), o Ministério Público da União em Santa Catarina (MPU) com 3,3% (n=13), a Polícia Federal de Santa Catarina com 14,5% (n=58), o Tribunal do Trabalho e Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TRT-SC) com 4,3% (n=17) e a Companhia Melhoramentos da Capital (COMCAP) com 26% (n=104), como mostra a Tabela 1.

TABELA1: Amostra da população pesquisada

Local	n	%
PMF	89	22,3
UDESC	24	6
CRECI	25	6,3
SPU-SC	20	5
SED-SC	50	12,5
MPU	13	3,3
Polícia Federal	58	14,5
TRT-SC	17	4,3
COMCAP	104	26

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao nível de poder federal, estadual e municipal, foram 19,3% (n=77) da esfera federal, 24,3% (n=97) da estadual e 26,3% (n=225) da municipal.

Os participantes foram classificados por sexo, estado civil, nível educacional, local de trabalho, área, nível de atuação, regime de trabalho e responsabilidade financeira. Dos 399 que identificaram o sexo, 47,8% (n=191) eram homens e 52% (n=208) mulheres.

No que tange ao estado civil, 28% (n=112) eram solteiros, 48,3% (n=193) casados, 1% (n=4) viúvos, 8,8% (n=35) separados ou divorciados e 12,5% (n=50) de pessoas que vivem juntas em uma relação consensual não oficializada. Dos 400 participantes, 60% (n=240) têm filhos.

Quanto ao nível educacional, 0,5% (n=2) não ultrapassaram o nível de alfabetização, 7,% (n=31) cursaram alguns anos do ensino fundamental, 5% (n=20) possuíam ensino médio incompleto, 20,8% (n=83) ensino médio completo, 19,5% (n=78) possuíam nível superior

incompleto, 23,5% (n=94) nível superior completo e 22,5% (n=90) eram pós-graduados. Do total, 15% (n=60) continuam estudando.

No que se refere à área, esta foi subdividida em área fim e área meio. Do total da amostra, 42,3% (n=169) estavam na área fim e 57,3% (n=229) na área meio. O nível de atuação foi subdividido em estratégico, tático e operacional. No nível estratégico estavam 8,5% (n=34), no tático 49% (n=196) e no operacional 42,3% (n=169).

Quanto ao regime de trabalho, 46% (n=184) eram de estatutários, 30,5% (n=122) de celetistas, 4,8% (n=19) possuíam cargos comissionados, 10,8% (n=43) de terceirizados e 4,3% (n=17) de estagiários. Cabe ressaltar que destes, 7% (n=28) possuíam outro emprego.

Por último, quanto à responsabilidade financeira, 25,3% (n=10) eram os únicos responsáveis financeiramente pelo sustento da família, 21,3% (n=85) eram os principais responsáveis, 32,8% (n=131) dividiam igualmente a responsabilidade financeira da família, 14,3% (n=57) contribuía apenas com uma parte do sustento financeiro da família, e 6,3% (n=25) não tinham nenhuma responsabilidade financeira.

Diante da amostra coletada, é importante apresentar a maneira como os dados foram tratados para facilitar o entendimento dos resultados.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados coletados foi utilizado o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) apropriado para as ciências sociais, a partir do qual foram registradas as frequências e porcentagens das variáveis investigadas. Para analisar os vínculos de comprometimento e entrencherimento foram identificados 4 *clusters*. O método de análise a partir de *clusters* tem como finalidade agrupar casos com características específicas indicadas pelo pesquisador, com base em um referencial teórico. Com o intuito de dividir a amostra em *clusters*, foram calculadas as medianas das escalas de comprometimento e entrencherimento apresentadas na coleta de dados, para estipular dois níveis: alto e baixo. A mediana da amostra foi de 4,3 para a escala de comprometimento e de 3,0 para a escala de entrencherimento (escala variava de 1 a 6).

Os participantes que apresentaram nível de comprometimento acima de 4,3, foram considerados como de comprometimento alto, os que apresentaram nível abaixo deste valor, foram considerados como de comprometimento baixo. Os participantes que apresentaram nível de entrincheiramento acima de 3,0 foram considerados no nível alto e os que apresentaram valores abaixo de 3,0 foram considerados como de entrincheiramento baixo. Foram, então, encontrados quatro *clusters*: alto comprometimento e alto entrincheiramento; alto comprometimento e baixo entrincheiramento; alto entrincheiramento e baixo comprometimento; e baixo entrincheiramento e baixo comprometimento.

Dentro de cada *cluster* foi verificada a relação com os dados sociodemográficos referentes ao sexo, estado civil, nível educacional, local de trabalho, esfera, área, nível, regime de trabalho e grau de responsabilidade financeira. Com esses mesmos dados, foi verificada a relação com as emoções e estratégias de regulação emocional utilizada pelos respondentes.

Posteriormente, em cada *cluster* foi identificada a frequência das escolhas das emoções básicas e suas derivações e das estratégias de regulação utilizadas pelos indivíduos.

Considerando, que é mais frequente o uso de estratégias de regulação emocional em situações negativas (GROSS, 2007), optou-se por centralizar a análise nas sete situações negativas. Foram, então, criados escores gerais de emoções negativas e positivas para simplificar a análise, visando identificar o seu predomínio em relação a cada uma das sete situações negativas. Preocupou-se, então, em apresentar uma análise descritiva das emoções negativas encontradas nas sete situações negativas e das estratégias de regulação profunda usadas pelos indivíduos da amostra. Posteriormente, procurou-se explicar os níveis de significância encontrados nas relações entre as variáveis sociodemográficas e o uso de estratégias de regulação profunda. Procurou-se testar, também, o efeito aditivo entre as variáveis sexo e área, relativos à estratégia de regulação emocional profunda.

Na sequência, serão apresentados os resultados e a partir destes, algumas discussões consideradas relevantes para responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A descrição e análise dos dados coletados foram divididas em três partes. Na primeira, foram analisadas as relações entre os padrões de vínculo de comprometimento, entrincheiramento e as variáveis sociodemográficas. Na segunda parte, foram analisadas as relações entre a expressão emocional, estratégias de regulação emocional e variáveis sociodemográficas no contexto de trabalho. E na terceira parte, foram analisadas as relações entre os padrões de vínculo de comprometimento, entrincheiramento, expressão emocional e estratégias de regulação emocional no contexto de trabalho.

4.1 VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO PRESENTES NAS ORGANIZAÇÕES

Foram encontrados quatro *clusters* na amostra de servidores públicos da pesquisa. No *Cluster 1*, de altos níveis de comprometimento e entrincheiramento foram incluídos 30,25% (n=121) do total da amostra. De acordo com Rodrigues (2011), indivíduos com este perfil sentem obrigação de permanecerem na organização por não perceberem melhores alternativas no mercado ou por acreditarem que seu perfil profissional é limitado. Mas isto não os impede de contribuírem de forma produtiva para com os objetivos da organização.

No *Cluster 2*, de alto nível de comprometimento e baixo nível de entrincheiramento foram incluídos 22,25% (n=89) do total da amostra. Tais indivíduos possuem forte nível de identificação com a organização, contribuindo para alcançar os objetivos organizacionais sem se sentirem presos a ela.

No *Cluster 3* com nível de comprometimento baixo e de entrincheiramento alto foram incluídos 20,75% (n=83) da amostra. Este tipo de padrão de vínculo é caracterizado pelo sentimento de prisão à organização e, também, pelo medo de enfrentar a realidade diante de sua perda. Ao mesmo tempo que se teme a perda do vínculo com a organização, há uma fraca identificação para com ela.

No *Cluster 4* de níveis de comprometimento e entrincheiramento baixos foram incluídos 26,75% (n=107) do total da amostra. Neste padrão de vínculo, os indivíduos não se sentem presos e tampouco se identificam com a organização e seus valores, como mostra a Figura 7.

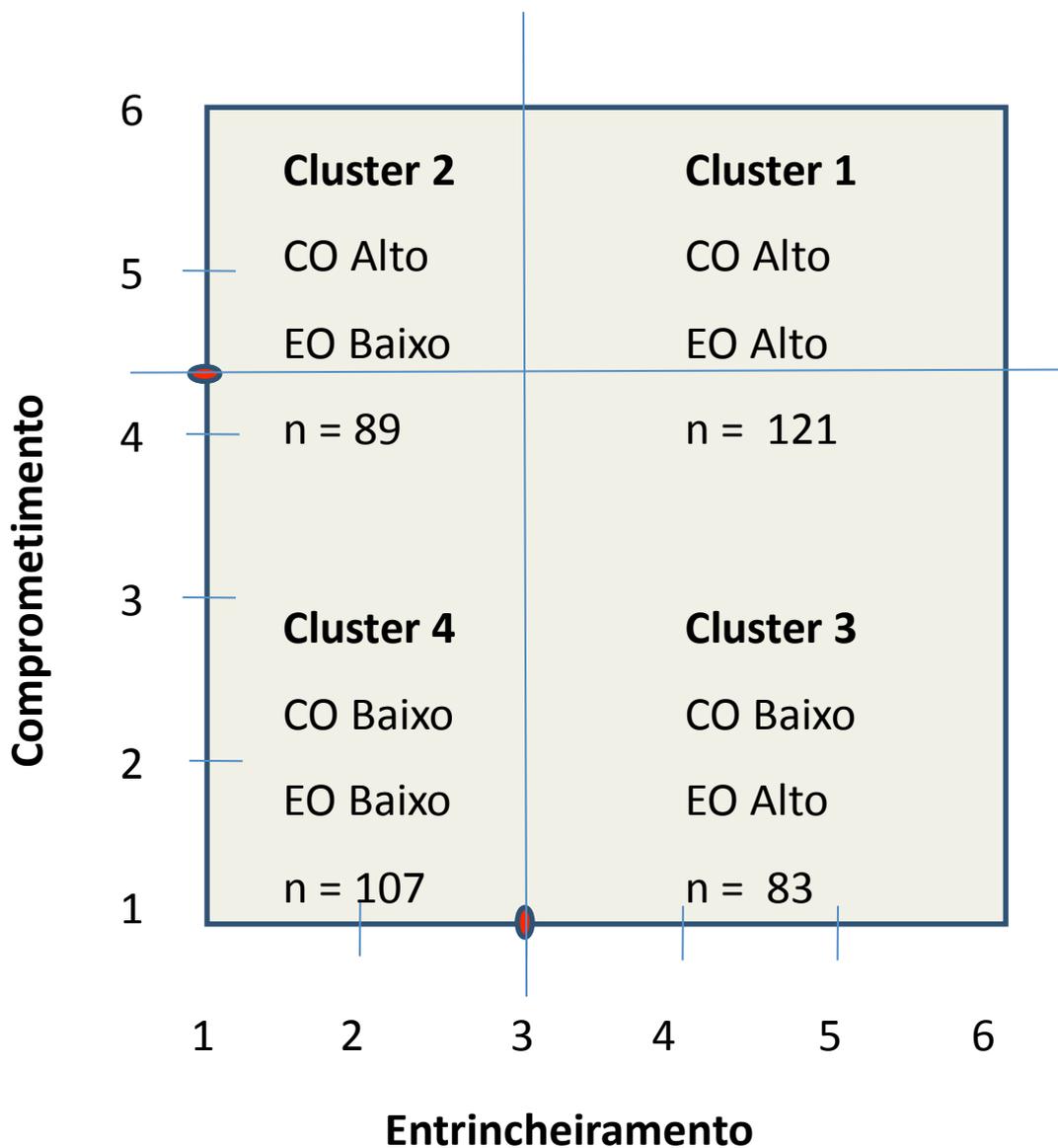


FIGURA 7 - Divisão da Amostra por *Clusters*

4.1.1 Identificando Diferenças Sociodemográficas nos Padrões de Vínculo

Em virtude da importância dos dois *clusters* de polarização, *cluster* 1 (alto comprometimento e entrincheiramento) e *cluster* 4 (baixo comprometimento e entrincheiramento) serão dados maiores detalhes sobre eles na apresentação destas relações entre variáveis sociodemográficas e padrões de vínculo.

Em relação ao estado civil, foi identificado que 37,5% de solteiros encontram-se no *cluster* 4, de comprometimento e entrincheiramento baixos, ao passo que 35% de casados encontram-se no *cluster* 1, de comprometimento e entrincheiramento altos, o que sugere que o estado civil pode contribuir para a explicação do tipo de vínculo que o trabalhador constrói com a organização. Em congruência com este resultado, os que têm filhos (38,8%) estão presentes no *cluster* 1, ao passo que 37,1% dos que não têm filhos encontram-se no *cluster* 4.

Em termos gerais, o *cluster* 1, caracterizado pelo alto padrão de comprometimento e entrincheiramento é composto por indivíduos casados, com filhos e com alto grau de responsabilidade financeira na manutenção da família. Esses três elementos caracterizam um indivíduo provedor com relação à família. Para indivíduos com esse perfil, a permanência no emprego é importante para dar continuidade ao sustento.

Predominantemente, como se observa no Gráfico 1, os servidores com menor nível educacional se encontram nos *clusters* 1 e 3 que, em comum, têm o elevado grau de entrincheiramento. Isto se observa entre os servidores que possuem até o ensino médio completo. Os servidores com nível superior completo ou pós-graduação, em sua maioria, encontram-se nos *clusters* 2 e 4, que têm em comum o fato de agruparem servidores com baixos níveis de entrincheiramento. No entanto, enquanto os que possuem o nível superior completo, proporcionalmente, estão mais presentes no *cluster* 4 (com baixo comprometimento), os pós graduados se encontram no *cluster* 2 (com alto comprometimento).

Este dado corrobora, em parte, com os resultados da pesquisa apresentada por Botelho e Paiva (2011), que também perceberam a relação entre um alto grau de comprometimento e um baixo nível educacional. De acordo com Medeiros e Albuquerque (2007), a baixa qualificação, baixa empregabilidade e autoestima estão relacionadas à percepção de poucas

alternativas quanto à colocação no mercado de trabalho. Os medos e inseguranças daí decorrentes podem levar o indivíduo a se sentir mais entrincheirado, fazendo com que eles permaneçam na organização, além de outros motivos, também por medo de enfrentar o mercado, tendo em vista seu baixo nível educacional, além do fato de não dar continuidade aos estudos.

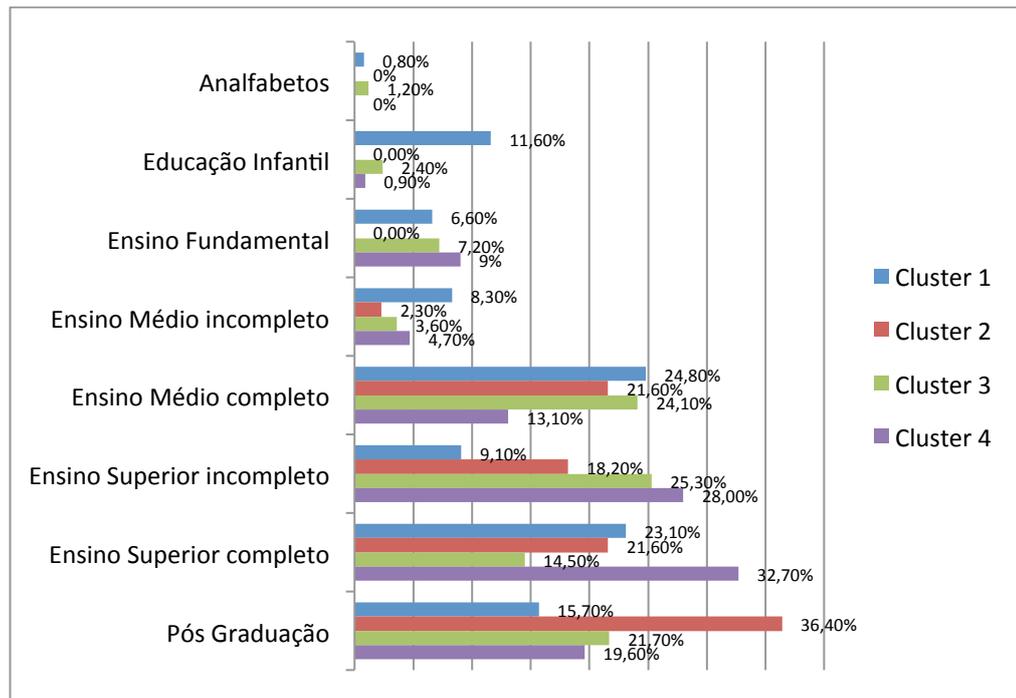


GRÁFICO 1 - Nível Educacional por *Cluster*.

Quanto à esfera de atuação, percebeu-se o predomínio, na esfera federal com 33% e na municipal com 34% de indivíduos com comprometimento e entrincheiramento altos (*cluster* 1). Destes, 34% dos indivíduos que trabalham na esfera estadual, no entanto, foram incluídos no *cluster* de comprometimento e entrincheiramento baixos (*cluster* 4).

Referente à área de atuação, percebeu-se a predominância de 41% de indivíduos que trabalham na área fim, com níveis de comprometimento e entrincheiramento altos (*cluster* 1), e 34% de indivíduos da área meio, com níveis de comprometimento e entrincheiramento baixos (*cluster* 4). Quanto à lotação do trabalho, percebeu-se que indivíduos da área fim são predominantemente mais comprometidos e entrincheirados, se comparados com indivíduos da área meio. De acordo com Coelho Junior (2007), funcionários das áreas fim avaliam seu trabalho de maneira mais positiva do que os da área meio. Esta característica talvez esteja relacionada com o fato de indivíduos das áreas fim possuírem um maior nível de

profissionalização por estarem mais envolvidos diretamente com aquilo que a organização se propõe a fazer (BASTOS, 1997). Este envolvimento, além de possivelmente existir por uma maior identificação, faz com que o indivíduo tenha medo de perder o emprego, se comparado com a área meio que tende a ser mais burocrática e menos especializada. Talvez a tendência, tanto para a área meio quanto para o nível operacional a serem menos especializados, crie no indivíduo a concepção de maior empregabilidade, já que o trabalho que executa naquela organização poderia ser executado em muitas outras.

Quanto ao nível de atuação, observou-se que 36% dos indivíduos do nível tático possuem comprometimento e entrincheiramento baixos (*cluster 4*), ao passo que 38% do nível operacional possuem comprometimento e entrincheiramento altos (*cluster 1*).

Referente à responsabilidade financeira, percebeu-se que quanto maior, mais os indivíduos se aproximam de níveis de comprometimento e entrincheiramento altos, e quanto menor, mais se aproximam de níveis de comprometimento e entrincheiramento baixos. Os indivíduos que se caracterizam como únicos ou principais responsáveis financeiramente pelo sustento da família somaram 60% inseridos no *cluster* de comprometimento e entrincheiramento altos (*cluster 1*). Os indivíduos que dividem igualmente a responsabilidade, contribuem apenas com uma parcela, ou não têm nenhuma responsabilidade financeira, somaram 78% no *cluster* de comprometimento e entrincheiramento baixos. Indivíduos com mais responsabilidade financeira, possivelmente se sentem mais presos à organização, demonstrando mais necessidades com relação ao sustento da família e, com isso, apresentando níveis maiores de entrincheiramento. Talvez o medo de perder o emprego, por sua vez, faça com que esses indivíduos, já que tem de permanecer no trabalho, busquem uma maior satisfação na execução das suas tarefas, aumentando, assim, o seu bem-estar no período que ficam na organização.

O *cluster 4*, caracterizado pelos baixos níveis de comprometimento e entrincheiramento é composto, em sua maioria, por indivíduos solteiros, sem filhos e com pouca responsabilidade financeira diante da família. Talvez, por demonstrarem mais liberdade quanto às amarras familiares, tanto de ordem financeira quanto emocional, Rodrigues (2011) tenha denominado indivíduos situados neste *cluster* de “transeuntes organizacionais”, como pessoas que percorrem a organização sem estarem presas a ela, nem por identificação como seria no caso do comprometimento, nem por medos associados à sua saída, com seria o caso do entrincheiramento.

De uma forma geral, pode-se pensar que quanto menos compromissos o indivíduo assume com terceiros (esposa, filhos) buscando um nível de profissionalização aceitável, sem estar ao mesmo tempo preso a especificações do cargo, mais baixos são os níveis de comprometimento e entrenchamento.

4.2 A EXPRESSÃO EMOCIONAL E AS ESTRATÉGIAS DE REGULAÇÃO EMOCIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS

Para analisar a relação entre emoções, estratégias de regulação emocional e dados demográficos nos resultados obtidos na pesquisa, foi criado um escore de emoções positivas e negativas que se refere ao somatório dessas emoções para cada situação. Ou seja, para cada situação foram somadas todas as emoções positivas e todas as emoções negativas, porém, foram avaliadas apenas as estratégias de regulação emocional utilizadas para as emoções negativas.

Nesta parte dos resultados serão descritas cada uma das sete situações negativas eliciadoras de emoções e as estratégias de regulação emocional usadas pelos servidores públicos. Cabe ressaltar que, seis das sete situações negativas foram associadas a emoções negativas, porém, na quinta questão ocorreu a predominância de emoções positivas.

Na primeira situação foi solicitado que o respondente imaginasse como se sentiria em função de uma reestruturação interna da organização, em que alguns setores fossem extintos, inclusive o dele. Do total da amostra dos servidores públicos, 93,3% (n=374) sentiriam uma emoção negativa, e apenas 5,7% (n=23) sentiriam emoções positivas. Das emoções negativas, a mais escolhida foi a raiva.

Na segunda situação negativa, a organização havia decidido por terceirizar alguns setores com o intuito de reduzir custos. Uma porcentagem elevada de servidores públicos, 86,5% (n=347) escolheram emoções negativas, sendo a raiva a mais escolhida.

A terceira situação se refere ao fato da organização passar por uma crise administrativo-financeira e, em virtude disso, precisava cortar custos. Do total dos servidores da amostra, 86,5% (n=347) disseram que sentiriam emoções negativas. A emoção de raiva foi igualmente a mais escolhida, seguida da tristeza.

Na quarta situação, o respondente imaginava que havia recebido da organização uma avaliação negativa de seu desempenho. Destes, 88,5% (n=355) escolheram emoções negativas, e destas, seguindo a prioridade das situações anteriores, a raiva foi novamente a emoção mais citada.

A quinta situação descrita era que a organização havia implantando um novo sistema de avaliação de desempenho, com o intuito de identificar falhas no processo de trabalho. Esta situação, contrariando a tendência das quatro situações anteriores, fez com que os servidores não optassem por emoções negativas. Somente 25,7% (n=103) assinalaram emoções negativas, sendo que a mais escolhida foi o medo. Esta foi a única situação negativa onde predominaram emoções positivas. Aqui talvez apareça a necessidade do servidor em receber *feedback* a respeito do seu trabalho. Um sistema de avaliação como este permite que o indivíduo se situe com relação ao seu desempenho, fazendo com que perceba suas falhas e aspectos positivos do seu trabalho. Essa necessidade de avaliação de desempenho talvez corrobore com o predomínio do vínculo de comprometimento encontrado entre os servidores públicos. Indivíduos comprometidos e engajados talvez queiram reconhecimento pelo esforço do desempenho, e este reconhecimento pode aparecer por meio de uma avaliação formal.

A sexta situação descrita fazia menção ao fato de a organização ter alterado o plano de saúde e passado a exigir a coparticipação dos funcionários no pagamento das despesas médicas para reduzir custos. Dos respondentes, 86,3% (n=346) assinalaram emoções negativas e, destas, a raiva foi a mais escolhida.

A sétima e última situação fazia referência a reuniões setoriais em que raramente as ideias dos funcionários e de colegas eram acatadas pela chefia. Do total dos servidores da amostra, 86% (n=345) escolheram emoções negativas, e dentre as emoções negativas, a maioria escolheu a surpresa desagradável.

Em síntese, das sete situações negativas, a raiva apareceu como a mais citada em cinco delas. O medo e a surpresa desagradável foram citados em apenas uma situação, e a tristeza não apareceu como predominante em nenhuma, como mostra o Quadro 4.

Situação		Emoção	n	%	Emoção predominante
Tema	Evento				
Reestruturação interna	Extinção do setor	Emoções positivas*	23	6	-
		Emoções negativas	374	93	Raiva

Redução de custos	Terceirização	Emoções positivas	50	12	-
		Emoções negativas	347	86	Raiva
Crise administrativo-financeira	Redução de custos	Emoções positivas	50	12	-
		Emoções negativas	347	86	Raiva
Avaliação do usuário	Desempenho negativo	Emoções positivas	41	10	-
		Emoções negativas	355	88	Raiva
Novo sistema de avaliação desempenho	Falhas no processo de trabalho	Emoções positivas	294	73	-
		Emoções negativas	103	25	Medo
Alteração no plano de trabalho	Cobrança parcial dos funcionários	Emoções positivas	50	13	-
		Emoções negativas	346	86	Raiva
Reuniões setoriais	Ideias não acatadas pela chefia	Emoções positivas	51	13	-
		Emoções negativas	345	86	Surpresa Desagradável

QUADRO 4 - Frequência e Tipo de Emoções Escolhidas nas Sete Situações Negativas

*Não foi incluída, na tabela, a emoção predominante de emoções positivas nas situações negativas, visto que o foco do estudo era a estratégia usada para lidar com as emoções negativas.

No Quadro 5 encontram-se descritas as estratégias de regulação emocional usadas para manejar as sete situações apresentadas. Observa-se que, em seis das sete situações, os participantes indicaram usar estratégias de ação profunda para lidar com as situações negativas.

Situação		Estratégia de Regulação Emocional				Predomínio
Tema	Evento	Profunda		Superficial		
		n	%	n	%	
Reestruturação interna	Extinção do setor	253	72	98	28	Profunda
Redução de	Terceirização	195	60	134	40	Profunda

custos						
Crise administrativo-financeira	Redução de custos	195	60	134	40	Profunda
Avaliação do usuário	Desempenho negativo	225	68	105	32	Profunda
Novo sistema de avaliação desempenho	Falhas no processo de trabalho	65	69	29	31	Profunda
Alteração no plano de trabalho	Cobrança parcial dos funcionários	177	55	148	45	Profunda
Reuniões setoriais	Ideias não acatadas pela chefia	147	45	180	55	Superficial

QUADRO 5 - Tipos de Estratégias de Regulação Emocional Usadas para Lidar com as Sete Situações

Para uma compreensão mais geral do peso das estratégias de regulação emocional de ação profunda, na escolha dos participantes, foi criado um escore do uso desta estratégia nas sete situações negativas, que podia variar de zero a sete.

Com o intuito de estabelecer comparações entre categorias sociais e grupos da amostra de servidores públicos e, também, analisar de modo mais detalhado a dimensão da variância explicada em relação ao uso da estratégia de ação profunda (valores de 1 a 7), considerada a mais adaptativa, procedeu-se a uma ANOVA (Análise da Variância) Fatorial. Para a categoria social sexo (Tabela 2), encontrou-se uma diferença significativa, porém, com baixa capacidade de explicação da variância (2%) [$F_{(1,388)}=10.247, p<.001$]. Os homens ($M=3.49, dp=1.66$) fazem mais uso da estratégia de ação profunda que as mulheres ($M=2.97, dp=1.54$). Apesar da diferença entre homens e mulheres não ter sido grande na amostra apresentada, as diferenças que apareceram podem ser amparadas pela literatura quando apresentam relações entre gênero e distinção de manifestações emocionais. A ideia de que homens e mulheres regulam emoções de formas diferentes é latente, porém, a literatura ainda traz poucas explicações acerca destas diferenças (McRAE *et al.*, 2008).

Referente a esta questão, existem muitos estereótipos relacionados ao uso e controle das emoções entre gêneros. Um deles, e talvez o mais comum, seja o de que as mulheres manifestem as emoções com mais facilidade do que os homens, porém, uma afirmação deste

tipo se torna muito vaga se analisada isoladamente. De acordo com Kostuik *et al.* (2002), é possível perceber diferenças já nos processos de socialização de meninos e meninas. Para Sánchez-Núñez *et al.* (2008), neste processo de socialização, os pais tendem a conversar mais sobre emoções com as filhas do que com os filhos, além do fato de se perceber uma tendência maior das mães usarem mais termos afetivos nos diálogos do que os pais. As mães costumam encorajar mais demonstrações de afeto nas filhas do que nos filhos, o que tende a gerar, mais tarde, adultos homens mais controlados nas manifestações emocionais do que mulheres. Talvez o uso de estratégias de regulação emocional profundas ajude a manter esse controle emocional por parte dos homens que irão desencadear as emoções, por meio de processos internos, fazendo com que reflitam mais sobre os fatos. A partir dos processos de socialização são desenvolvidas diferentes habilidades para lidar com emoções. McRae *et al.* (2008), todavia, aponta outra diferença, afirmando que os homens costumam reduzir quantitativamente suas emoções negativas, enquanto as mulheres tendem a reduzi-las qualitativamente compensando emoções negativas com emoções positivas. Fato este que talvez ajude a explicar, em parte, as diferenças nas estratégias de regulação emocional usada por homens e mulheres.

TABELA 2 - Dados Sociodemográficos e Uso das Estratégias de Regulação Emocional

Variável	Categoria	M	Dp	Nível de significância
Sexo	Feminino	2.97	1.54	.001
	Masculino	3.49	1.66	
Local de Trabalho	PMF	3.02	1.43	.000
	UDESC	3.17	1.66	
	CRECI	2.41	1.38	
	SPU-SC	2.69	1.18	
	Sec. Da Educação	2.95	1.64	
	MPU – SC	2.15	1.34	
	Polícia Federal – SC	3.35	1.70	
	Tribunais	3.43	2.12	
Comcap	3.83	1.57		
Área	Área Fim	3.61	1.54	.000
	Área Meio	2.91	1.62	
Nível	Nível Estratégico	3.05	1.63	.001
	Nível Tático	2.94	1.65	
	Nível Operacional	3.56	1.53	

Regime de Trabalho	Estatutário	3.97	1.66	.059
	Celetista	3.52	1.68	
	Cargo Comissionado	2.84	1.34	

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à área fim, também foi encontrada diferença significativa [$F_{(1,388)}=18.011$, $p < .001$], mas também, com pouco poder de explicação da variância (4%). As pessoas que estão na área fim fazem mais uso de estratégias de ação profunda ($M=3.61$, $dp=1.54$) que aquelas que se encontram trabalhando na área meio ($M=2.91$, $dp=1.62$). Não foi encontrado efeito de interação entre estas variáveis área e sexo [$F_{(1,385)}=1.412$, $p < .236$], mas apenas de efeito aditivo, ou seja, homens fazem mais uso de estratégia profunda que mulheres e as médias de ambos os sexos aumentam quando se encontram atuando em área fim (Tabela 1 e Gráfico 3). As estratégias profundas são mais utilizadas nas áreas fim, talvez por estarem mais alinhadas aos objetivos finais da organização pública e receberem *feedbacks* direto por sua maior proximidade com os cidadãos.

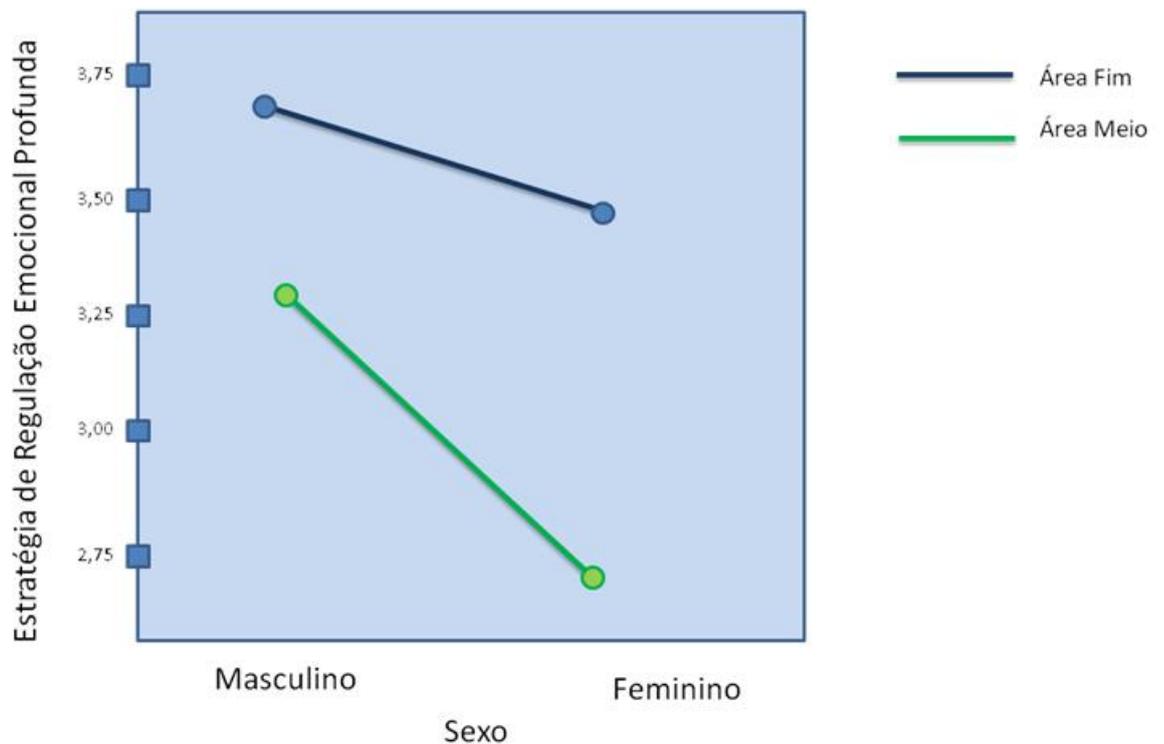


GRÁFICO 2 - Efeito Aditivo da Área de Atuação

Encontraram-se, também, diferenças no uso de estratégia de ação profunda entre locais distintos de atuação [$F_{(8,375)} = 4.084$, $p < .001$], também com pequeno poder de explicação da variância. Dos nove locais de trabalhos em que atuam os servidores públicos da amostra, a COMCAP apresentou as maiores médias de uso de estratégias de ação profunda ($M=3.83$, $dp=1.57$) e a MPU-SC a menor média ($M=2.15$, $dp=1.34$) (Tabela 2).

Em relação ao nível operacional, também foram encontradas diferenças significativas, com pequeno poder de variância explicada, [$F_{(2,387)} = 6.86$, $p < .001$], sendo que aqueles que trabalham no nível operacional fazem mais uso de estratégias de ação profunda que os demais níveis de atuação (Tabela 2). Indivíduos que fazem parte do nível operacional têm poucas oportunidades de mudar os processos de trabalho já estabelecidos pelos níveis tático e estratégico, e cabe aos indivíduos do nível operacional aceitarem tais objetivos e se adaptarem ao que foi pré-estabelecido. A flexibilidade de escolha nas decisões diante do contexto se torna menor. Diante de um contexto pré-definido, cabe aos indivíduos que atuam no nível operacional se adaptarem, a fim de manterem o seu bem-estar. Esse contexto de adaptação talvez explique o uso de estratégias de regulação profunda com mais incidência entre eles. Estratégias profundas estão relacionadas ao esforço de manter o bem-estar. Estas são mais adaptativas, a partir do momento em que o indivíduo reflete sobre o estímulo estressor e altera sua postura frente a ele.

O fato de os estatutários também usarem mais estratégias profundas, talvez possa ser explicado pela necessidade de se adaptarem em uma organização que, pela estabilidade, permanecerão por mais tempo. A concepção de permanência por um longo período, se comparada com indivíduos com cargos comissionados, que estão apenas de passagem pela organização, talvez faça com que os servidores sob o regime estatutário, percebam que precisem adequar suas emoções com o propósito de preservar seu bem-estar.

Na amostra pesquisada, a raiva foi a emoção mais frequente. De acordo com Gibson *et al.* (2009), a raiva pode ser definida com uma emoção manifestada desde uma leve irritação à uma raiva intensa. Esta pode ser manifestada a partir de comportamentos verbais, não-verbais e reações motoras. O resultado da frequência com que a raiva foi encontrada é corroborado com a pesquisa de Gibson *et al.* (2009), que além de constatar a alta frequência desta emoção, constatou também que, se utilizada em pequena intensidade, pode trazer consequências positivas no contexto organizacional. A ideia de a raiva poder trazer resultados positivos é defendida também por Gross (1999), a partir do momento em que é concebida como

adaptativa e funcional no contexto onde está inserida. Porém, para Gibson *et al.* (2009), a raiva, quando sentida em grande intensidade, pode ser contraproducente, a partir do momento que faz com que o indivíduo perca o foco do evento que desencadeou a emoção.

É importante refletir sobre a manifestação de emoções negativas diante da busca pelo bem-estar na organização. Um dos principais ingredientes para uma vida saudável é a felicidade (DIENER; OISCHI; LUCAS, 2003). Tanto a felicidade quanto a busca constante da satisfação fazem parte da construção do bem-estar. De acordo com Siqueira e Padovam (2008), a busca pelo bem-estar subjetivo inclui uma avaliação constante da qualidade das emoções. Neste contexto, tanto a raiva, emoção predominante na amostra da pesquisa quanto às demais emoções, podem ter sido reguladas e controladas com o intuito de buscar resultados positivos.

A emoção menos frequente encontrada na amostra foi o medo. O medo está relacionado a possíveis riscos para o indivíduo. Talvez a pouca frequência do medo possa ser explicada pela ameaça de perder o emprego, que na administração pública, por meio da estabilidade, se torna menor. A estabilidade talvez seja refletida em outros aspectos do ambiente organizacional, fazendo com que o indivíduo trabalhe menos ameaçado e, conseqüentemente, com menos medo, se comparado aos trabalhadores da iniciativa privada.

Na amostra pesquisada, para as emoções negativas, as estratégias mais frequentes de regulação emocional foram as de ação profunda. De acordo com Gross (2002), as estratégias de regulação profunda são as mais eficazes na geração de mudanças cognitivas, a fim de preparar melhor o indivíduo para situações semelhantes no futuro. Schutte, Manes e Marouff (2009) complementam, afirmando que as estratégias de regulação emocional profundas estão mais associadas ao bem-estar e a um maior nível de inteligência emocional para os indivíduos que a utilizam.

4.3 RELAÇÕES ENTRE PADRÕES DE VÍNCULO E REGULAÇÃO EMOCIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS

Nesta seção serão retomados os resultados referentes à distribuição dos participantes por *clusters*, porém agora relacionado ao uso de emoções positivas e negativas associadas às sete

situações negativas de trabalho por *cluster* e, por fim, as estratégias de regulação emocional também por *cluster*, visando buscar relações entre estas variáveis.

4.3.1 Emoções Negativas e Positivas por Padrões de Vínculos

Para apresentar cada *cluster*, o percentual foi calculado tendo como universo o total das emoções escolhidas para as situações negativas, consideradas na literatura como as que demandam mais o uso de regulação emocional.

Em todos os *clusters*, a emoção negativa predominante foi a raiva e a emoção positiva foi a alegria. No *Cluster 1*, a raiva foi apresentada 56,5% (n=226) das vezes, e a alegria 23,25% (n=93) das vezes. No *Cluster 2*, a raiva apareceu em 57% (n=228) dos casos, e a alegria em 14,5% (n=58). No *Cluster 3*, a raiva representou 40,75% (n=163), e a alegria 16% (n=64) das vezes. E, por fim, no *Cluster 4*, a raiva foi a escolha de 62,75% (n=251) dos indivíduos, e a alegria 23% (n=92).

De forma geral, a raiva apareceu como predominante nos quatro *clusters*. No entanto, a alegria teve um percentual expressivo, sugerindo que, embora a situação seja negativa, poderia ser sentido de modo positivo pelo trabalhador. Duas possíveis interpretações podem ser extraídas, ou a situação negativa não é interpretada como negativa por alguns servidores, ou o vínculo do indivíduo com a organização é frágil, revelando distanciamento emocional para o que ocorre no âmbito da organização. No entanto, ao analisar as emoções por *cluster*, não foi possível identificar diferenças mais significativas entre padrões de vínculo e frequência de emoções negativas e positivas. As emoções negativas variaram de 12 a 63%, enquanto que as emoções positivas variaram de 11 a 23%, como mostra o gráfico 4. É digno de nota, também, que a emoção menos sentida em todos os *clusters* tenha sido o medo.

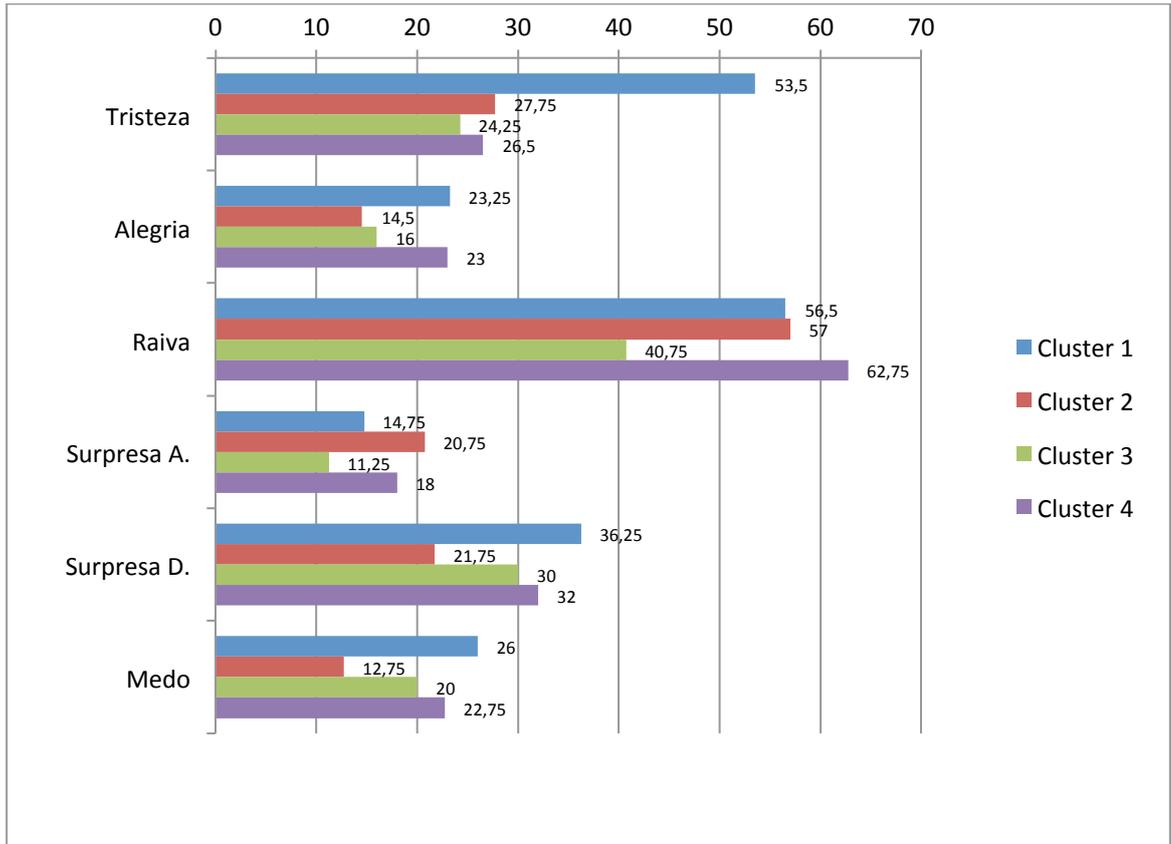


GRÁFICO 3 - Emoções Positivas e Negativas por *Cluster* em Resposta às Sete Situações Negativas.

Fontes: Dados da pesquisa

4.3.2 Estratégias de Regulação Emocional Superficiais e Profundas e Padrões de Vínculos

As estratégias de regulação emocional são mais relevantes diante de emoções negativas. Por este motivo, para calcular a porcentagem da frequência das estratégias de regulação emocional, tanto nos *clusters* como de uma forma geral, foi utilizada apenas a frequência do uso das emoções negativas.

A observação da frequência permite inferir algumas diferenças entre os quatro *clusters*. No *Cluster 1*, a estratégia mais utilizada foi a *modificação da situação* com 35% (n=140), caracterizada com o estratégia de regulação profunda. No *Cluster 2*, as estratégias mais utilizadas foram *modificação da situação* com 22% (n=88) e *compartilhamento social* também com 22% (n=88), sendo a primeira uma estratégia profunda e a segunda superficial. No *Cluster 3*, percebeu-se a predominância da estratégia de *compartilhamento social* com 27%

(n=108), caracterizada como estratégia superficial. E no *Cluster 4*, a estratégia predominante foi a mudança cognitiva, com 29,5% (n=108) caracterizada como estratégia profunda, como mostra o gráfico 4. Isto permite inferir que os servidores públicos que possuem baixos níveis de comprometimento e entrincheiramento usam estratégias profundas consideradas mais eficazes pela literatura, que aqueles servidores que possuem altos níveis de comprometimento e entrincheiramento.

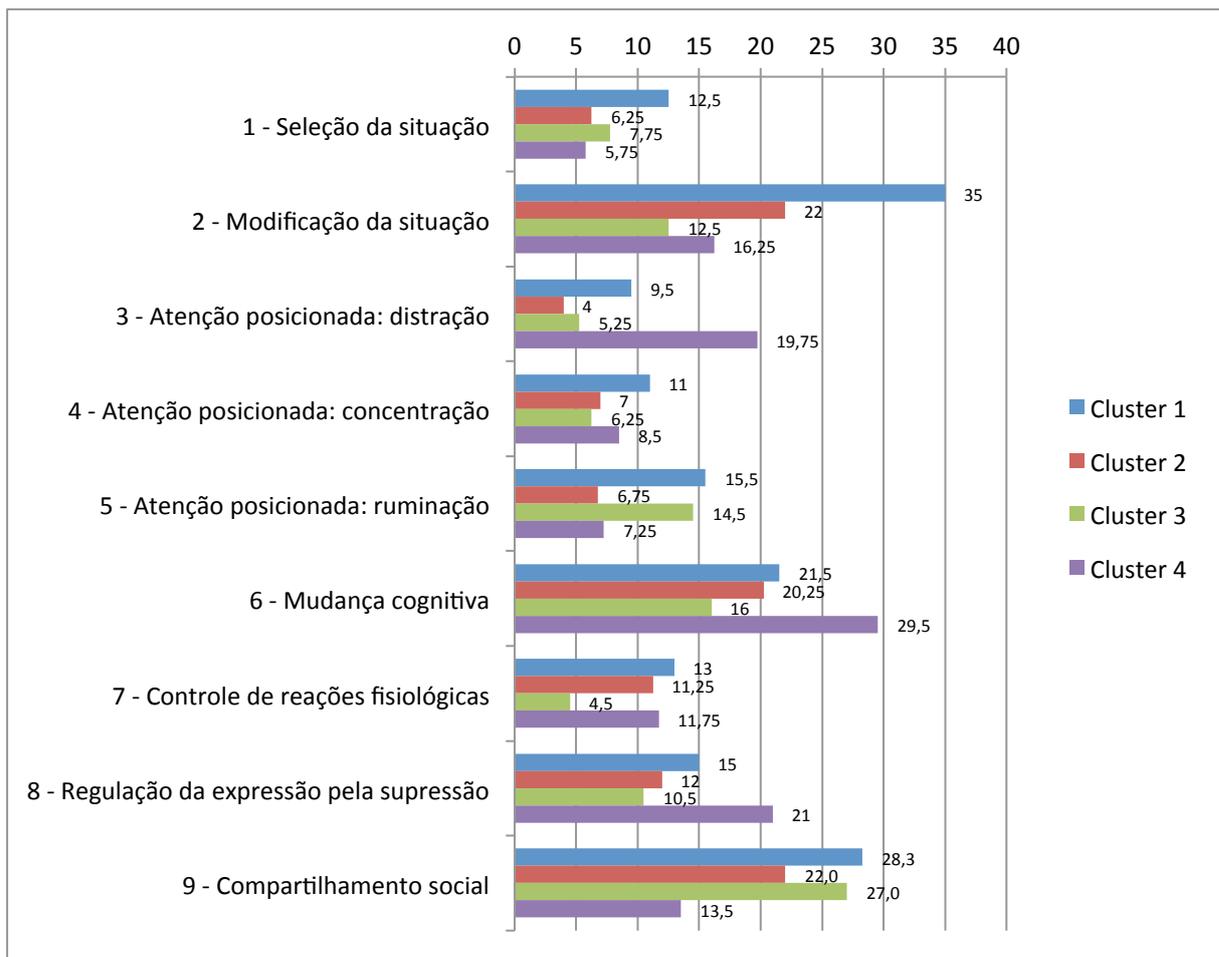


GRÁFICO 4 - Tipo de Estratégia de Regulação Emocional por *Cluster*

Fontes: Dados da pesquisa

Pretende-se aqui fazer uma discussão geral sobre os resultados encontrados na tentativa de buscar relações entre as variáveis estudadas: padrões de vínculo; emoções; e estratégias de regulação emocional.

Considerando que a mediana do nível de comprometimento foi mais elevada do que a de entrincheiramento, e que os *clusters* com comprometimento alto totalizaram 52,5%, pode-se perceber que nesta pesquisa o nível de comprometimento da amostra é, em geral, mais alto.

Quanto aos padrões de vínculo, o *cluster* de alto comprometimento e alto entrincheiramento agrupou o maior número de servidores, seguindo do padrão de vínculo oposto, que é o de baixo comprometimento e baixo entrincheiramento (*cluster* 4).

O resultado desta pesquisa referente à qualidade dos vínculos entre indivíduos e organizações públicas nas quais atuam, pode indicar algumas mudanças no cenário atual. Enquanto num passado não muito distante, de acordo com Ferreira (1999), o serviço público, sob a alegação de eficiência, amparado em corporações que buscavam manter o *status quo*, traçou uma história de distanciamento da sociedade, produzindo uma máquina burocrática, opressora e ineficiente. A participação dos trabalhadores das organizações públicas era pequena. Hoje, talvez, já se possa pensar em trabalhadores mais atuantes e participativos. Porém, mesmo diante desses dados, seja precipitado afirmar que, dentro da amostra pesquisada, os indivíduos que trabalham nas organizações públicas de Florianópolis, os 52,5% (*cluster* 1+ *cluster* 2) com alto nível de comprometimento, apresentem, na sua maioria, o desejo de permanecer na organização por identificação a fim de exercer esforço e transformando a realidade em seu benefício.

Mesmo diante dos resultados que indicam alto índice de comprometimento, cabe alertar que, em muitas situações, tal resultado pode, a rigor, sinalizar para o alto grau de aceitação, obediência das normas e participação por parte dos funcionários. De acordo com Senge (1998), é comum confundir atitudes de comprometimento com aceitação ou participação na organização. Os termos possuem um limite que, aparentemente, é tênue, principalmente quando se trata de uma autoavaliação, como o usado nesta pesquisa. O comprometimento implica transformação da realidade, onde, na luta pela sobrevivência da e na organização, o indivíduo age de maneira crítica e ativa, criando leis ou modificando as que não são compatíveis com o seu desenvolvimento. No caso de participação ativa, o indivíduo fará o possível pelo desenvolvimento da organização dentro dos limites da lei, e em caso de aceitação, apenas cumpre o já estabelecido, sem usar o senso crítico. No entanto, é importante ressaltar que, apesar de o comprometimento remeter a uma atuação crítica como agente de mudança, se comparado com atitudes de participação e aceitação, ambos atuam em favor da organização.

E emoção mais presente em todos os *clusters* foi a raiva. A raiva pode ser sentida de diversas maneiras. Ela pode ser contida, como pode ser extravasada, porém, em qualquer situação, a raiva se caracteriza por um sentimento de descontentamento expressa de forma aguda e fulgurante (WALTON, 2007). A raiva é capaz de mobilizar o indivíduo para produzir

efeitos de mudança diante do descontentamento, como forma de descarregar e aliviar tensões, deixando o ambiente mais satisfatório. A presença da raiva no ambiente organizacional com base nos dados, pode ser explicada pelo descontentamento do indivíduo diante das situações que não concorda e não se sente acomodado diante dela. A tristeza, o medo e a surpresa desagradável não estiveram significativamente presentes como reação emocional às situações negativas apresentadas na pesquisa. A raiva se associa à ira e mobilização emocional para agir e enfrentar a situação ameaçadora, mais que a esquivar e o desencanto característicos das outras emoções negativas.

Na relação entre *cluster*, emoções e estratégias de regulação emocional, foi encontrado um padrão de respostas da amostra independentemente do pertencimento a um tipo de agrupamento. Além da emoção negativa mais utilizada ter sido a raiva, a menos utilizada foi o medo. Dos quatro *clusters*, três apresentaram as estratégias profundas como as mais utilizadas, e apenas um *cluster* apresentou a estratégia superficial de compartilhamento social como a mais utilizada. Nos *clusters* de entrincheiramento baixo as emoções positivas foram encontradas com mais frequência, principalmente se combinadas com o comprometimento alto, como no *cluster 2*, que apresentou a maior frequência de todas (24%). As emoções positivas nos demais *clusters* foram 23,5% (*cluster 4*), 20,7% (*cluster 3*) e 19,1% (*cluster 1*).

Indivíduos com nível de comprometimento alto e entrincheiramento baixo estão vinculados à organização pela identificação e desejo de fazer parte dela, além de apresentarem nível menor de medo, com relação a possíveis perdas relacionadas a saída da organização. Esses índices podem sugerir que indivíduos com a combinação de níveis baixos de entrincheiramento e altos de comprometimento tendam a expressar mais emoções positivas, o que pode indicar um maior bem-estar do indivíduo dentro da organização. Ryff e Keyes (1995) destacam seis componentes do bem-estar psicológico: autoaceitação; relacionamento positivo com outras pessoas; autonomia; domínio do ambiente; propósito de vida; e crescimento pessoal. A diminuição do bem-estar pode levar ao aumento do nível de estresse que, por sua vez, pode levar ao aumento do sofrimento do indivíduo no ambiente de trabalho, gerando resultados ruins não só para o indivíduo, como também, para a organização onde trabalha. De acordo com Rodrigues (2011), índices mais elevados de comprometimento afetivo estão associados a bons níveis de produtividade e a outros comportamentos desejáveis como percepção de justiça e maior centralidade do trabalho.

Os dois *clusters* com nível de entrincheiramento alto corresponderam a 51 % da amostra (*cluster 1 e 3*). O entrincheiramento leva a uma permanência que indivíduos permaneçam na

organização devido a possíveis perdas associadas a sua saída, ou seja, existe nesta relação uma necessidade de permanência. De acordo com Bandeira, Marques e Veiga (2000), perfis inseridos no contexto de permanência na organização, mais por necessidade do que por identificação ou desejo, relacionam-se a escores mais baixos de desempenho. O entrenchamento alto pode levar a manifestações de estresse negativo, gerando reações de tédio e monotonia relacionada à motivação para aprender e desenvolver de forma satisfatória o seu papel dentro da organização (CARSON *et al.*, 1995). Essa falta de motivação pode se transformar em um círculo vicioso, no qual o indivíduo não se esforça para se desenvolver, e como consequência, não se percebe reconhecido pelos colegas e pela organização, levando novamente à insatisfação e falta de motivação para aprender.

O indivíduo com nível de entrenchamento alto apresenta tendências de se colocar em posições defensivas dentro de uma postura estática, refletindo, muitas vezes, em reações de apatia diante de dificuldades ou de intolerância a adversidades (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004).

Referentes às Estratégias de Regulação Emocional, todos os *clusters* sinalizaram o uso de estratégias profundas. Em todos os *clusters*, a emoção mais frequente nas situações negativas foi a raiva. A raiva, no questionário, foi representada pelos termos “incomodado”, “bravo” e “furioso”, mas o mais utilizado foi o primeiro. Esse descontentamento expresso na raiva, talvez possa ser percebido como um reflexo do incômodo causado pelas pressões presentes no serviço público. De um lado, os indivíduos que trabalham nas organizações públicas se deparam com cobranças sociais, de outro se deparam com as amarras de um sistema ainda bastante burocrático, que impede que os serviços sejam executados de forma satisfatória.

A emoção menos escolhida em todos os *clusters* foi o medo. O medo está relacionado a ativar o estado de alerta no indivíduo para situações de perigo. Os perigos existentes nas organizações públicas são diferentes dos existentes nas empresas privadas. Nessas últimas estão intimamente relacionados com a instabilidade de mercado e, conseqüentemente, com uma possível perda do emprego. Com base nos dados, a pouca frequência do medo nas organizações públicas possa ser explicada pela estabilidade de emprego. Nas organizações públicas, as cobranças são mais amenas, nelas, para permanecer no emprego, o indivíduo precisa se preocupar mais em não errar do que propriamente em acertar.

5 CONCLUSÕES

A partir das informações obtidas na amostra de servidores públicos abrangida na presente pesquisa, foi possível identificar e analisar relações entre fenômenos com diferentes tradições de pesquisa na área de comportamento organizacional e que, até o momento, não fora objeto de um estudo articulando-os. Mais especificamente, foi possível atingir alguns resultados relevantes na análise das relações entre os padrões de vínculos do indivíduo com a organização, emoções e estratégias de regulação emocional ao manejarem situações cotidianas de trabalho.

Os indivíduos estabelecem vínculos das mais variadas naturezas, as quais impactarão na qualidade de suas ações. De acordo com Rodrigues (2011), os vínculos de comprometimento alto estão associados a bons desempenhos, por outro lado, os vínculos de entrincheiramento alto estão relacionados a escores de baixo grau de desempenho e menos centralidade no trabalho. Em geral, os perfis com alto grau de comprometimento e baixo de entrincheiramento são os que mais se associam a comportamentos desejáveis em termos de produtividade e bom desempenho nas organizações. Verificando as particularidades nas tendências comportamentais características nos níveis de comprometimento e entrincheiramento, e a facilidade de compreensão nas relações estabelecidas, optou-se por organizar esta pesquisa em quatro padrões de vínculos (*clusters*). Este arranjo dos vínculos por padrões foi anteriormente apresentado por Rodrigues (2011), porém, esta pesquisa traz de forma inédita o estabelecimento destes padrões de vínculos no contexto do serviço público.

Sobre os padrões de vínculo, constatou-se que os servidores públicos desta amostra demonstraram nível de comprometimento alto, no qual 52% apresentaram escore superior a 4,3, e nível de entrincheiramento alto, no qual 51 % apresentaram escore superior a 3,0. Cabe ressaltar que a mediana do escore de comprometimento foi 4,3 e do entrincheiramento foi de 3,0, definindo nesta amostra os padrões de alto e baixo para os dois tipos de vínculo.

Diante destes resultados percebeu-se, de um lado, um forte engajamento afetivo que pode favorecer a emergência de comportamentos favoráveis às organizações públicas, de outro, se percebeu que os servidores se sentem presos, uma das características do entrincheiramento. Não se pode afirmar ao certo que isto seja decorrente da estabilidade no emprego, pois não foram detectadas diferenças significativas nos níveis de comprometimento, entrincheiramento ou mesmo de estratégias de regulação emocional entre servidores com

diferentes regimes de trabalho. Esta é, no entanto, uma questão que pode ser explorada em investigações futuras.

O estudo foi guiado pelo teste de duas hipóteses, cujas principais conclusões são as seguintes. Sobre a hipótese 1, que afirmou que *distintos padrões de vínculo organizacional de comprometimento e entrincheiramento se relacionam a distintas emoções básicas e a diferenciadas estratégias de regulação emocional para manejar as situações de trabalho*, não foram encontradas evidências que caracterizassem a predominância de estratégias de regulação emocional em determinados padrões de vínculos. O que se percebeu quanto à manifestação de emoções negativas, foi a predominância da raiva, já a emoção menos sentida foi o medo. A emoção positiva mais sentida foi a alegria. E diante das situações negativas, as estratégias de regulação emocional mais usadas foram as profundas, independente dos vínculos do indivíduo. Ou seja, não há evidências de relações diretas entre padrões de vínculos e estratégias de regulação emocional utilizadas para manejar situações do trabalho.

Com relação à hipótese 2, que afirmou que *variáveis sociodemográficas estão associadas a distintos padrões de vínculo do indivíduo com a organização e distintas emoções básicas e estratégias de regulação emocional para manejar situações de trabalho*, foram encontrados alguns resultados relevantes na relação entre padrões de vínculos e variáveis sociodemográficas. Quanto ao estado civil, número de filhos, responsabilidade financeira e nível educacional, a amostra apresentou alguns elementos passíveis de associação. Indivíduos casados, com filhos e alto grau de responsabilidade financeira, na sua maioria, foram caracterizados com nível de comprometimento e entrincheiramento altos. Percebeu-se, ainda, que quanto maior o nível educacional, maior o nível de entrincheiramento.

Ainda referente à hipótese 2, quanto às emoções, não foram encontradas associações com variáveis sociodemográficas. E referente a estratégias de regulação emocional foram encontradas relações quanto ao sexo, área, nível e regime de trabalho. As estratégias profundas foram mais frequentes em homens do que em mulheres, em trabalhadores da área fim, em indivíduos que atuam no nível operacional e aqueles que trabalham sob o regime estatutário.

Finalmente, cabem algumas considerações sobre as contribuições e limitações para o estudo dos vínculos e das estratégias de regulação emocional.

Pesquisadores estão despertando sua atenção para os estudos comportamentais do servidor público. No Brasil a literatura apresenta, ainda, certa escassez de pesquisas que ampliem a compreensão da dinâmica de vários fenômenos micro-organizacionais.

O presente trabalho, como definido desde o seu planejamento, tomou como objeto central de investigação as relações entre dois fenômenos importantes do campo de estudos micro-organizacionais – os vínculos do trabalhador com a organização e as emoções no ambiente do trabalho. Não foi encontrado, na literatura disponível, outro estudo com o mesmo recorte, sendo esta, talvez, a principal contribuição inovadora da pesquisa realizada. Trabalhou-se com uma amostra expressiva de servidores públicos de diferentes órgãos, o que permitiu não só caracterizar a intensidade dos vínculos de comprometimento e entrenchamento e como eles podem ser combinados pelo servidor. Adicionalmente, foi possível, também, explorar relações entre tais perfis de vínculos e a forma como o servidor reage emocionalmente a situações típicas do cotidiano de trabalho e as estratégias que utiliza para manejar emoções negativas.

A necessidade de explorar mais elementos comportamentais no contexto do serviço público pode ser percebida durante a coleta, onde muitos respondentes sentiram a necessidade de participar da pesquisa como forma de expressarem suas opiniões. Estas manifestações sugerem a necessidade de uma atuação mais ativa diante dos processos organizacionais no serviço público. Esta atitude, por parte dos trabalhadores, corrobora com os resultados desta pesquisa que mostraram indivíduos mais comprometidos e envolvidos com a organização.

Uma das limitações é a de não ter sido possível concluir algo mais concreto sobre as relações entre vínculos e estratégias de regulação emocional. Tal resultado, em princípio, pode apontar que os dois fenômenos são de fato independentes, ou seja, a vivência de emoções está mais sob o controle das situações do que do vínculo que une o trabalhador à organização, por mais que se aceite o pressuposto de que tal vínculo pode levar o trabalhador a dar significados distintos a um mesmo evento no contexto de trabalho. No entanto, não se pode afastar a hipótese de que o desenho da pesquisa (corte transversal), não permitiu capturar o processo de construção de vínculo e manifestações emocionais concretas relacionadas a situações vividas no cotidiano de trabalho. Além disso, é importante reconhecer que algumas das situações apresentadas aos trabalhadores não se encontravam perfeitamente ajustadas à realidade das organizações públicas, o que demandou cautela na interpretação dos resultados e impõe a necessidade de revisão futura do instrumento para novas investigações.

Na análise dos resultados desta pesquisa foi possível perceber algumas lacunas, deixando espaço para pesquisas futuras. Quanto ao estudo dos vínculos sugerem-se pesquisas de natureza mais qualitativa, a fim de explorar as percepções do indivíduo com a organização visando analisar os significados e valores atribuídos às organizações públicas, grau de identificação e medidas de produtividade neste segmento organizacional.

Com relação às emoções e estratégias de regulação emocional, além de uma pesquisa de natureza mais qualitativa, sugere-se também pesquisas de corte longitudinal em profundidade, visando avaliar as mudanças cognitivas e o desenvolvimento do indivíduo diante de fatos que desencadeiam emoções negativas.

Como nesta pesquisa foram exploradas as estratégias de regulação emocional diante de emoções negativas, sugere-se pesquisar estratégias também diante de emoções positivas, a fim de fazer uma análise comparativa entre ambas.

Por fim, para se chegar ao estudo das peculiaridades das organizações públicas sugere-se pesquisas comparativas com o setor privado, com o intuito de perceber os aspectos organizacionais que os distingam e que sirvam de suporte para qualquer análise de cunho comportamental. Incluem-se aqui pesquisas acerca da qualidade dos vínculos estabelecidos e do controle emocional estabelecido pelos indivíduos, ressaltando a importância destes dois elementos para o bom desempenho e adaptabilidade entre estes e a organização.

REFERÊNCIAS

AGÜERA, L. G. **Além da Inteligência Emocional: as cinco dimensões da mente**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ANDRADE, R. S. **Comprometimento e Entrincheiramento na Carreira Profissional de Professores Universitários: examinando suas relações com o bem-estar subjetivo**. Dissertação de Mestrado pela Universidade Federal da Bahia, Brasil, 2008.

AHMAD, S.; HAYAT, B.; SHERAZ, A. K. Emotional Intelligence and Gender Differences. **Sarhad J. Agric.** v. 25, n.1, 2009.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, 4(2), 133-157, 2000.

BARBOSA, S. L.; FARIA, J. H. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. **Anais, XXIV Encontro da Anpad**, Florianópolis, SC, 2000.

BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento e entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. 5 (1), 63-69, 2004.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado em Psicologia - Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 1994.

_____. **Comprometimento no Trabalho: alguns fundamentos teóricos**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 1996.

_____. **Revista Organizações e Sociedade**. Escola de Administração. UFBA. Vol 4. N.9 mai/ago, 1997.

_____. Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio. **XXII Encontro da Anpad**. Foz do Iguaçu, 1998.

_____.; MEDEIROS, C. A.; BRITO, A. P.; RODRIGUES, A. C.; AGUIAR, C.; LISBOA, C. Comprometimento organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de

continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. **XIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos**, Braga, Portugal, 2008

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American journal of Sociology**, 66, 32-40, 1960.

BERKOWITZ, L. Anger. In: DALGLEISH, T.; POWER, M. **Handbook of Cognition and Emotion**. England: John Wiley & Sons Ltda, 2000.

BLAU G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, 11, 279-298, 2001.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. **Comprometimento organizacional**: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **RAP** 45 (5):1249-283, 2011.

BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. O Schema de ‘trabalhador comprometido’ e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Revista Organizações & Sociedade**, 8 (22), 2001.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, 34 (2), 133-144, 2000.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 68, 301-320, 1995.

CKAGNAZAROFF, I. B. Reforma Gerencial e o Papel do Gestor Público: ator de mudança ou de resistência? **VII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct., 2002.

COELHO JUNIOR, F. A. Desempenho, Satisfação e Suporte à Aprendizagem no Trabalho: Uma Investigação Multinível. **Anais do Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações**. Universidade de Brasília. 2007, p. 49-53.

DAMÁSIO, A. R. **O Erro de Descartes**: emoção, razão e cérebro humano. São Paulo: Cia das Letras, 1998.

DARWIN, C. **A expressão das emoções no homem e nos animais**. São Paulo: Companhia das Letras, 1872/ 2009.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Revista rPOT**, 2 (3), 185-213, 2003.

DIENER, E.; OISHI, S.; LUCAS, R. Personality, culture and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. **Annual Review of Psychology**, 54, 403-425, 2003.

ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I. **Trabalho e Gênero**: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. Cadernos EBAPE/ FGV, 2011.

EKMAN, P. An argument for basic emotion. **Cognition and Emotion**, 6, 169-200, 1992.

_____. All Emotions are basic. In: EKMAN, P.; DAVIDSON, R. J. (Orgs). **The Nature of Emotion: Fundamental Questions**. New York: Oxford University Press, 1994.

_____. Basic Emotions. In: DALGLEISH, T.; POWER, M. **Handbook of Cognition and Emotion**. England: John Wiley & Sons Ltda, 2000.

ESPERIDIÃO-ANTONIO, V.; MAJESKI-COLOMBO, M.; TOLEDO-MONTEVERDE, D.; MORAES-MARTINS, G.; FERNANDES, J. J.; ASSIS, M. B.; SIQUEIRA-BATISTA, R. Neurobiologia das emoções. **Revista de Psiquiatria Clínica**, 35, 55 – 65, 2008.

FERREIRA, F. G. **Desenvolvimento e Aplicação de um Modelo de Programa da Qualidade para o Serviço Público**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 1999.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de Servidores Públicos e Alcance de Missões Organizacionais. **RAP**, 42 (2): 253-73, 2008.

FREITAS-MAGALHÃES, A. Always emotional. In: FREITAS-MAGALHÃES, A. (Ed.), **Emotional expression: The brain and the face**. Oporto: University Fernando Pessoa Press, 2010.

GAZZANIGA, M S.; HEATHERTON, T. F. **Ciência Psicológica: mente, cérebro e comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIBSON, D. E.; SCHWEITZER, M. E.; CALLISTER, R. R.; GRAY, B. **The Influence of Anger Expressions on Outcomes in Organizations.** *Negotiation and Conflict Management Research.* v.2 (3), 236–262, 2009.

GONDIM, S. M. G., BORGES-ANDRADE, J. E. Regulação Emocional no Trabalho: um estudo de caso após desastre aéreo. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 29 (3), 512-533, 2009.

GROSS, J. J. Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. **Journal of Personality and Social Psychology**, 74, 224-237, 1998.

_____. Emotion regulation. Past, present, future. **Cognition and Emotion**. 13, 551-573, 1999.

_____. Emotion Regulation: Affective, Cognitive, And Social Consequences. **Psychophysiology**. V 39 (3). pages 281–291, may, 2002.

_____.; RICHARDS, J. M.; JOHN, O. P. Emotion regulation in everyday life. In: SNYDER, D. K.; SIMPSON, J.; HUGHES, J. N. (Eds.). **Emotion regulation in couples and families: Pathways to dysfunction and health** Washington, DC: American Psychological Association, 2006.

_____.; THOMPSON, R. Emotion Regulation: Conceptual Foundations. In: GROSS, J. J. **Handbook of Emotion Regulation.** **The Guilford Press:** New York, 2006.

_____. **Handbook of emotion regulation.** London: The Guilford Press, 2007.

IZARD, C. E. (1991) *The psychology of emotions.* New York: Plenum.

_____.; ACKERMAN, B. P. Motivational, Organizational and Regulatory Functions of Discrete Emotions. In: LEWIS, M.; HAVILAND-JONES, J. M. **Handbook of Emotions.** London: The Guilford Press, 2000.

KOSTIUK, L.; FOUTS, G. Understanding of Emotions and Emotion Regulation in Adolescent Females with Conduct Problems: a qualitative analysis. **The Qualitative Report**, 7, (1), 2002.

LAZARUS, R. S. Thoughts on the relations between emotion and cognition. **American Psychologist**, 37, 1019-1024, 1982.

_____.; FOLKMAN, S. **Stress, Appraisal, and Coping**. New York: Springer, 1984.

McRAE, K.; OCHNER, K. N.; MAUSS, Iris B.; GABRIELI, J. J. D.; GROSS, J. J. Gender Differences in Emotion Regulation: An fMRI Study of Cognitive Reappraisal. **Group Processes & Intergroup Relations**, 11(2) 143–162, 2008.

MEDEIROS, C.A.; WNSWEA, W. T.; SALLES, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F.; MONTEIRO, T. C. C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional [CD]. In: **Anais...**, 21. Encontro da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu, PR. 1 CD, 1999.

_____.; ALBUQUERQUE L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia**, 2007.

MEYER, J P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Mngment Review**, 1(1), 61-89, 1991.

_____.; _____. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: an Examination of Construct Validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49, 252 – 276, 1996.

MAYER, J. D.; ROBERTS, Richard D.; BARSADE, S. G. Human Abilities: Emotional Intelligence. **The Annual Review of Psychology**, 59, 507–36, 2006.

MILLER, K.; CONSIDINE, J.; GARNER, J. “Let me tell you about my job”: Exploring the terrain of emotion in the workplace. **Management Communication Quarterly**, 20, 231- 260, 2007.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitemnt, absenteeism, and turover**. New York: Academic Press, 1982.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitemnt and psychological attachment: the effects of compliance, identification , and internalizationa on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492-499, 1986.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. 40(1): 81-105, 2006.

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior** ,65, 157-177, 2004.

PLUTCHIK, R. A general psychoevolutionary theory of emotion. In: PLUTCHIK, R.; KELLERMAN, H. **Emotion: Theory, research, and experience**. New York: Academic, 1980.

REEVE, J. **Motivação e Emoção**. Rio de Janeiro: LCT, 2006.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **RAE** 43 (4), 2003.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **XXXIII Encontro da Anpad**, São Paulo, SP, 2009.

_____. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. Dissertação de mestrado pela UFBA, Salvador, 2009.

_____. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização**. Tese de Doutorado em Psicologia, UFBA, 2011.

RYFF, C. D.; KEYES, C. L. M. The structure of Psychological well being. **Journal of Personality and social Psychology**. v. 69, p. 719-727, 1995.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B. M.; SALANCIK, G. R. (Eds.). **New directions in organizational behavior**. Chicago: St. Clair, 1977.

SÁNCHEZ-NÚÑEZ, M. T.; FERNÁNDEZ-BERROCAL, P.; MONTAÑÉS, J.; LATORRE, J. M. Does emotional intelligence depend on gender? The socialization of emotional competencies in men and women and its implications. **Electronic Journal of Research in Educational Psychology**, v. 6(2), 2008. P. 455-474.

SCHEIBLE, A. C. F. **Vínculos com a organização e o processo de saída voluntária: teste de um modelo explicativo em uma empresa de tecnologia da informação (TI)**. Tese de doutorado. Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-graduação em Administração, 2011.

SCHUTTE, N.S.; MANES, R.R.; MALOUFF, J. M. Antecedent-focused emotion regulation, response modulation and well-being. **Current Psychology**, 28, 21-31, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: Evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras [CD]. In: **Anais**, 25. Encontro da ANPAD, 2001, Campinas, SP. 1 CD, 2001.

_____.; GOMIDE, S. J. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 24, 201-209, 2008.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo. Ed. Best Seller, 1998.

SHERER, K. Appraisal Theory. In: DALGLEISH, T.; POWER, M. **Handbook of Cognition and Emotion**. England: John Wiley & Sons Ltda, 2000.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, 33 (3), 56-63, 1998.

TOMKINS, S. S. Affect theory. In: SCHERER, K. R.; EKAMN, P. **Approaches to emotion**. Hillsdale, N.J: Erlbaum, 1984.

TENBRUNSEL, A. E.; GALVIN, T.L.; NEALE, M.A.; BAZERMAN, M.H. Cognições em Organizações. **Handbook Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

VAITSMAN, J. Gerencialismo, cultura e expectativas entre servidores públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, 35(1): 29-47 Rio de Janeiro, RJ, 2001.

WALTON, S. **Uma história das Emoções**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

WEINER, B. **An attributional theory of motivation na emotion**. New York: Springer – Verlag, 1986.

WEINER, Y. Commitment in organizations, a normative view. **Academy of management Review**, 7, 418-428, 1982.

WEINER, T.; VARDI, Y. Relationship between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports** 67 (1), 295 – 306, 1990.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados



Estamos realizando uma pesquisa que busca compreender como os trabalhadores se relacionam com a organização para a qual trabalham. Trata-se de uma pesquisa de tese de Doutorado Interinstitucional entre a Universidade Federal da Bahia (UFBA) e da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Nós trabalharemos somente com o conjunto de dados, e as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial.
Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

PARTE I

SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO PARA A QUAL TRABALHA

Vamos apresentar a você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a idéia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

	Itens	
A13	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	
IL5	Mantenho-se nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outra organização.	
A17	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	
ES4	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta organização.	
A11	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	
ES5	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçado anos de dedicação.	
A06	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização.	
ES9	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa organização.	
A05	Essa organização tem um imenso significado pessoal pra mim.	
A12	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	

EB4	Sinto que mudar de organização colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	
A07	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	
IL3	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	
EB2	Os benefícios que recebo nesta organização seriam perdidos se eu saísse agora.	
A08	Sinto os objetivos da minha organização como se fossem meus.	
EB7	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu deixaria de receber vários benefícios que essa organização oferece aos seus servidores (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc).	
ES11	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu levaria muito tempo para me acostumar com uma nova função.	
EB3	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	
A14	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	
ES10	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa organização.	
ES12	Se eu fosse trabalhar em outra organização, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	
A01	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	

PARTE II

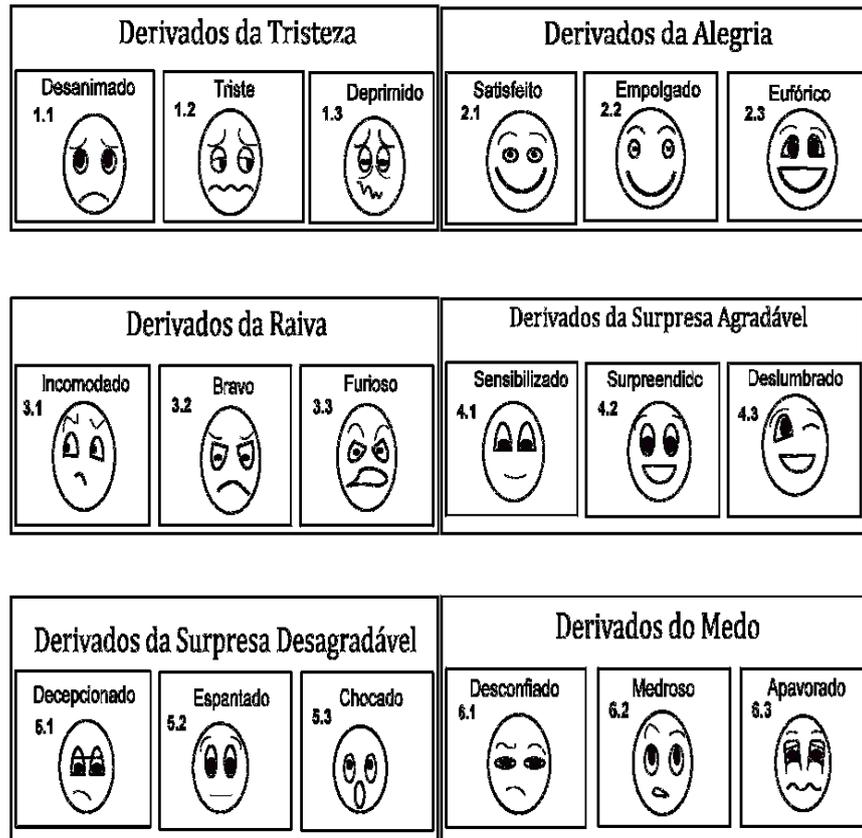
MANIFESTAÇÃO DAS EMOÇÕES E AS ESTRATÉGIAS DE REGULAÇÃO EMOCIONAL

A seguir vamos apresentar a você várias frases que podem representar o cotidiano de uma organização. Na **coluna 1** do questionário que segue, você deverá escolher, a partir do QUADRO DAS EMOÇÕES, uma emoção que imagine sentir em cada situação apresentada. Na **coluna 2** você deverá escolher uma FORMA DE GERENCIAR SUAS EMOÇÕES NEGATIVAS (folha anexa) para as questões onde escolheu uma **emoção negativa (derivada da Tristeza, Raiva, Surpresa Desagradável ou Medo)**.

Situação		Coluna 1	Coluna 2
SP1	Imagine que sua organização tenha crescido significativamente nos últimos anos, duplicando seu faturamento anual e, devido a isso, decidiu oferecer benefícios adicionais a seus trabalhadores.		
SN1	Imagine que em função de uma reestruturação interna da organização, alguns setores, inclusive o seu, estão sendo extintos.		
N1	Imagine que o seu gestor se aposentou e brevemente uma pessoa de fora da organização assumira o cargo.		
SP2	Suponha que sua organização instalou um novo sistema de informações que vai facilitar o andamento dos serviços, evitando que as informações precisem ser buscadas nos		

	arquivos.		
SN2	Imagine que sua organização decidiu terceirizar alguns setores, pois pretende reduzir o quadro de trabalhadores.		
N2	Imagine você chegando na sua organização, lendo seus e-mails e programando suas atividades do dia.		
SP3	Suponha que sua organização esteja passando por um período de crescimento e resolva investir na melhoria das condições de trabalho.		
SN3	Imagine que sua organização esteja passando por uma crise administrativo-financeira e precisara cortar custos.		
N3	Imagine que sua organização resolveu mudar o sistema de segurança interno.		
SP4	Imagine que sua organização esteja aplicando uma pesquisa de clima organizacional a fim de implantar melhorias no ambiente de trabalho.		
SN4	Imagine que a ultima avaliação que sua organização recebeu dos clientes/usuários foi negativa.		
N4	Imagine que seu setor tem por habito reunir-se semanalmente para a avaliação das atividades internas.		
SP5	Imagine que em uma pesquisa, sua organização foi lembrada como a melhor do seu segmento.		
SN5	Com o intuito de identificar falhas no processo de trabalho, imagine que sua organização decida implantar um novo sistema de avaliação de desempenho.		
N5	Imagine que recentemente, sua organização admitiu dez novos trabalhadores.		
SP6	Imagine que na execução de suas tarefas, você sente que sua organização lhe ofereça todo o suporte e infra-estrutura necessários.		
SN6	Buscando reduzir custos, imagine que sua organização alterou o plano de saúde, que agora exigira co-participação dos trabalhadores.		
N6	Imagine que depois de um mês de ferias viajando com a família, você retornou ao trabalho, entrou na sua sala, arrumou sua escrivaninha e leu seus e-mails.		
SP7	Imagine que sua organização adotou um modelo de gestão participativa para que os trabalhadores possam estar envolvidos em novos projetos.		
SN7	Imagine que nas reuniões do seu setor, raramente as idéias, suas ou dos seus colegas, são acatadas pela chefia.		
N7	Imagine que seja sexta-feira, você faz um resumo das atividades da semana e planeja a semana seguinte.		

Quadro das Emoções



Formas de Gerenciar suas Emoções Negativas

- 1 - Evitaria estas situações no futuro.
- 2 - Preparar-me-ia emocionalmente para enfrentar situações como esta no futuro.
- 3 - Não daria demasiada importância a esta situação para ela não vir me incomodar no futuro.
- 4 - Pensaria em outras coisas para não sentir emoções negativas.
- 5 - Não conseguiria deixar de pensar no problema até perceber que ele foi bem assimilado.
- 6 - Buscaria avaliar o lado bom da situação.
- 7 - Respiraria fundo ou usaria outros meios de relaxar para diminuir o sentimento negativo.
- 8 - Evitaria demonstrar minha insatisfação e desagrado com a situação.
- 9 - Conversaria com outras pessoas sobre estes sentimentos negativos.

PARTE III**DADOS DE CARACTERIZAÇÃO**

Assinale as questões abaixo com um "X" dentro do retângulo correspondente e / ou complete, quando for necessário. Marque somente uma alternativa em cada questão.

Sexo	Estado Civil	Tem filhos?
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Separado /Divorciado <input type="checkbox"/> Consensual (vive junto) <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Quantos? _____

Nível Educacional	Local de Trabalho
<input type="checkbox"/> Nunca estudou <input type="checkbox"/> Alfabetizado <input type="checkbox"/> Educação Infantil <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-graduado Ainda estuda? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim.	<input type="checkbox"/> Prefeitura Municipal de Florianópolis <input type="checkbox"/> UDESC <input type="checkbox"/> CRECI <input type="checkbox"/> SPU-SC <input type="checkbox"/> Secretaria da Educação <input type="checkbox"/> Ministério Público da União <input type="checkbox"/> Polícia Federal <input type="checkbox"/> Tribunais <input type="checkbox"/> COMCAP

Esfera	Área	Nível
<input type="checkbox"/> Órgão Federal <input type="checkbox"/> Órgão Estadual <input type="checkbox"/> Órgão Municipal	<input type="checkbox"/> Área Fim <input type="checkbox"/> Área Meio	<input type="checkbox"/> Estratégico <input type="checkbox"/> Tático <input type="checkbox"/> Operacional

Qual o seu vínculo empregatício	Em que grau você é responsável pela manutenção financeira de sua família?
<input type="checkbox"/> Estatutário <input type="checkbox"/> Celetista <input type="checkbox"/> Cargo comissionado <input type="checkbox"/> Terceirizado <input type="checkbox"/> Estagiário <input type="checkbox"/> Qual Qual? _____	<input type="checkbox"/> Único responsável <input type="checkbox"/> Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa <input type="checkbox"/> Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa <input type="checkbox"/> Contribui apenas com uma pequena parte <input type="checkbox"/> Não tem nenhuma responsabilidade financeira

Equipe responsável pela Pesquisa:

Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos, no ISP/UFBA, Rua Ademar de Barros, s/n, Ondina, Salvador-BA, telefone: (0XX71) 3283-6474,

Profa. Msc. Ana Paula Grillo Rodrigues, na ESAG UDESC, Rua Madre Benvenuta, nº 2037, Itacorubi, Florianópolis – SC, telefone (0XX48) 3321-8200.

Desde já agradecemos sua colaboração!