



Revista Científica Hermes

E-ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Grillo Rodrigues, Ana Paula; Bittencourt Bastos, Antônio Virgílio; Guedes Gondim, Sônia  
Maria

COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E REGULAÇÃO EMOCIONAL EM  
TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO.

Revista Científica Hermes, núm. 8, enero-junio, 2013, pp. 23-46

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477647815002>

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

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E REGULAÇÃO EMOCIONAL EM TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO.**

**COMMITMENT, ENTRENCHMENT AND EMOTIONAL CONTROL IN PUBLIC SERVICE WORKERS.**

Ana Paula Grillo Rodrigues

Doutora em Administração pela UFBA (Universidade Federal da Bahia).

Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. Av. Madre Benvenuta, 2037, Florianópolis- SC, Brasil CEP 88035-001.

Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Doutor em Psicologia pela UnB (Universidade de Brasília).

Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. Av. Madre Benvenuta, 2037, Florianópolis- SC, Brasil CEP 88035-001.

Sônia Maria Guedes Gondim

Pós-Doutora pela University of Cambridge. Pós-Doutora pela Universidad Complutense de Madrid. Doutora em Psicologia pela UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro).

Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. Av. Madre Benvenuta, 2037, Florianópolis- SC, Brasil CEP 88035-001.

## **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo analisar as relações entre os padrões de vínculos do indivíduo com a organização, manifestações emocionais e o uso de estratégias de regulação emocional para lidar com as situações de trabalho. O instrumento de coleta de dados utilizado incluía uma escala para medir comprometimento e entrincheiramento e 21 situações de trabalho para as quais se solicitava aos participantes que mencionassem estratégias de regulação emocional. Participaram 400 indivíduos trabalhadores de organizações públicas situadas em Florianópolis. O artigo se encontra estruturado em seções que discorrem sobre os conceitos centrais, descrevem o método e apresentam e discutem os resultados. Nos resultados da amostra, a maioria dos indivíduos apresentou níveis altos de comprometimento e a utilização de estratégias de controle emocional profundas. A emoção que mais apareceu foi a raiva, em contrapartida a emoção menos frequente foi o medo.



Palavras-chave: comprometimento, entrincheiramento, emoções, estratégias de regulação emocional.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the relation between the individual's patterns of ties with the organization, emotional expressions, and the use of emotional regulation strategies to deal with work situations. The instrument used for data collection included a scale to measure commitment and entrenchment and 21 work settings for which participants had to assign emotion regulation strategies. Participants included 400 employees of public institutions located in Florianopolis. The article is structured into sections that discuss the core concepts, describe the method, present and debate the results. In the sample result most individuals showed high levels of commitment and use of deep emotional control strategies. Anger was the most frequent emotion and, conversely, fear was the less common.

Key-words: commitment, entrenchment, emotions, emotion regulation strategies.

## INTRODUÇÃO

As organizações, por sua natureza complexa, comportam inúmeras variações de ordem estrutural, funcional, cultural, social, econômica e política, e são percebidas e interpretadas por cada trabalhador que a integra. Cada percepção forma imagens que desencadeiam significados, afetos, atitudes que definirão comportamentos e relações interpessoais, compondo parte dos vínculos do indivíduo com a organização.

De acordo com Siqueira & Gomide (2004), os vínculos dos indivíduos no ambiente de trabalho, estabelecem e também são estabelecidos pelos diversos níveis de ligação, identificação, internalização de normas e valores adotados pelo sistema organizacional.

É possível perceber, a partir de uma retrospectiva dos últimos 60 anos, que os valores relacionados aos vínculos mantidos pelo indivíduo com o seu trabalho e a organização, vêm passando por consideráveis transformações. Em meados dos anos 1950, considerava-se como exemplo de bom trabalhador, aquele que contribuísse para a manutenção da estrutura organizacional vigente, e exaltasse a disciplina e a autoridade. Percebia-se nessa época, uma forte lealdade do indivíduo com a organização, fruto de uma relação estável e duradoura. Ao longo do tempo, e a partir de mudanças sociais, as gerações seguintes passaram a questionar



de modo mais firme a autoridade e comportamentos submissos, principalmente no contexto organizacional.

As mudanças no contexto social, somadas ao desenvolvimento tecnológico, contribuíram para o aumento da velocidade das comunicações, levando o indivíduo a reestruturar suas relações com as organizações. Os altos padrões de exigência pedem mais qualidade e rapidez nas relações de trabalho, levando a novas definições de comprometimento do indivíduo no contexto organizacional. Diante da importância do tema para o desempenho na organização e da qualidade de produtos e serviços, bem como da necessidade de atender às demandas do mercado e da sociedade, percebe-se um interesse crescente nas pesquisas sobre o tema, tanto no cenário nacional quanto internacional.

O vínculo do indivíduo com a organização exige um processo constante de adaptação. Nesse processo as emoções exercem um papel fundamental, pois são elas que regulam e controlam as relações estabelecidas entre o indivíduo e o meio onde se encontram. As diferenças individuais definirão, a partir do controle emocional, as estratégias de comportamento utilizadas para que o indivíduo se adapte melhor ao meio.

#### Vínculos do Indivíduo com a Organização

Nos estudos iniciais acerca do comprometimento, Mowday *et al.* (1982) reuniram alguns elementos 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 recente, não se chegou ainda a um consenso sobre o conceito de comprometimento organizacional. De acordo com Tenbrunsel *et al.* (2002), o comprometimento é um conceito atitudinal, que pode ser observado nas respostas cognitivas e comportamentais. Segundo Bandeira *et al.* (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.

Meyer & Allen (1996) desenvolveram pesquisas sobre comprometimento que se tornaram um marco para estudos posteriores. Elas formaram a base para um modelo tridimensional, em que o comprometimento é concebido sob três enfoques: afetivo, normativo e instrumental. O enfoque afetivo do comprometimento sublinha a natureza afetiva do processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização, reforçado pelo sentimento de lealdade, pelo desejo de permanecer na



organização e trabalhar para seu progresso. Bastos (1994) considera três dimensões para definição de construtos na noção de identificação: 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 sedimenta nos sentimentos de aceitação, crença, identificação e assimilação de valores da organização (Bandeira *et al.*, 2000).

Segundo Bastos (1994), 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 o 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 organização ou para outra pessoa, e cessa quando a relação profissional chegar ao fim, definindo-se como uma relação de permuta econômica. A terceira base do comprometimento é o normativo fundamentado inicialmente por pesquisas desenvolvidas por Weiner (1982) e Weiner & Vardi (1990). O comprometimento normativo baseia-se em um vínculo moral do trabalhador com a organização. 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 & Allen (1996) fizeram uma síntese do modelo que contempla as três dimensões afirmando que os indivíduos comprometidos afetivamente como a organização permanecem nela porque desejam; os indivíduos comprometidos instrumentalmente permanecem porque precisam; e os indivíduos comprometidos normativamente permanecem na organização porque devem. Diante das três atitudes que cercam os vínculos de comprometimento, é possível distinguir as 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, pertencentes respectivamente fazem parte das bases instrumental e normativa, apresentam componentes de natureza psicológica cognitiva associados à crenças a respeito do papel social dos indivíduos envolvidos numa relação de



troca econômica e social com a organização (Siqueira & Gomide, 2004). Deve-se considerar ainda que as denominações *normativo*, *instrumental* ou *afetivo* não são tipos de comprometimento, mas sim elementos do comprometimento, podendo existir simultaneamente, porém em proporções diferentes. Poder-se-ia pensar que o trabalhador apresenta tendências a um destes componentes, 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 a sua manutenção. A análise desses dois momentos possibilita a compreensão dos tipos de vínculo e as consequências que podem gerar. Por exemplo, os processos de rotatividade nas organizações, ou ainda elementos que expliquem a relação entre comportamento passivo de um funcionário e a passividade na longa permanência em uma organização.

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, conhecida como comprometimento de continuação 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, demandando sacrifícios em benefício da organização. Nesse engajamento, pautado pela 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.

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. A ampliação da multidimensionalidade do comprometimento contribui para incorporação de inúmeros comportamentos e atitudes no modelo tridimensional, desenvolvido por Meyer & Allen, levando a uma ampliação do conceito”, causando construções teóricas confusas, e ameaçando a validade de resultados pesquisados (Rodrigues & Bastos, 2009). A ampliação da definição de comprometimento pode ser explicada na tradição de estudos quantitativos, bem como pela



escassez de pesquisas qualitativas que, no caso do tema em pauta, deixaram lacunas entre definições científicas e percepções, comportamentos e atitudes dos trabalhadores.

Para diminuir esta ampliação do conceito de comprometimento, além das pesquisas para definir o que é comprometimento, sugerem-se pesquisas que indiquem o que não é comprometimento, visando delimitar melhor suas definições.

Rodrigues e Bastos (2009) indicam uma reflexão sobre a aplicação do conceito, no que se refere à 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. Com a finalidade de encontrar alternativas que possibilitem uma maior delimitação conceitual e empírica do comprometimento organizacional, pesquisas atuais têm investigado outros vínculos possíveis entre trabalhador e organização, até então incluídos no conceito de comprometimento. É o caso do entrincheiramento no contexto 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 sofisticação teórica e empírica ao vínculo hoje tratado como comprometimento de continuação (Rodrigues & Bastos, 2009).

Os primeiros estudos sobre entrincheiramento foram analisados tendo como foco a carreira, colocando em pauta a discussão dos motivos que levam a permanência do trabalhador na organização. 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.

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, somado à noção de limitação de alternativas para compreensão dos motivos que levam o indivíduo a se sentir preso à organização.

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. Quanto ao nível de entrincheiramento, esse pode estar relacionado com tendências à resistência a mudança e permanência na estabilidade. Indivíduos que manifestam índices altos de entrincheiramento fazem parte de um grupo com características diferentes do comprometimento. Indivíduos entrincheirados permanecem na organização não porque desejam, mas por medo de perderem determinados 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 predizer comportamentos alheios, as emoções apresentam-se como mediadoras no estabelecimento das relações (Gazzaniga & Heatherton, 2005). Essas estão presentes na composição de vínculos organizacionais, refletindo aqui 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.

#### Estados Afetivos e Estratégias de Regulação Emocional

As emoções são consideradas fundamentais para sobrevivência e adaptação do ser humano no meio onde se encontra. São elas que aproximam, criando laços, afastando e sinalizando situações de risco, trazem alegria, causam tristeza, ativam sinais de alerta ou permitem momentos de relaxamento.

Não há consenso quanto ao número e a identificação das emoções básicas. De acordo com Ekman (1994), as emoções básicas são inatas e não adquiridas; seguem as mesmas circunstâncias para todas as pessoas e são expressas de maneira própria. Com base nesses critérios, podem-se definir seis emoções básicas: medo, raiva, nojo, tristeza, alegria e surpresa. A partir destas emoções básicas, juntamente com processos cognitivos, surgem outras emoções consideradas secundárias (sentimentos aprendidos) não por sua importância, mas por processos de elaboração. Entretanto, as emoções secundárias, por serem constituídas através de processos de aprendizagem, trazem significados bastante subjetivos para quem as sente.



A emoção não faz parte de um processo mecânico nem pré determinado, o indivíduo pode moldar seu comportamento para responder a ela da forma como julgar mais adequada. Porém, antes de responder emocionalmente ao ambiente, existe o que Gross (1998) chama de tendência de resposta, que consiste em avaliar e moldar a resposta emocional. Esse processo de receber o estímulo, avaliar a situação e o contexto e modular a resposta emocional é chamado 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 onde se encontra. Contudo, a regulação emocional pode ser definida como uma tentativa controlada ou automática, que influencia as emoções, redimensiona como, quando e a forma como serão sentidas ou expressas. A partir desse controle, a regulação emocional permite que o indivíduo decida o caminho mais adequado para lidar com suas emoções. Assim sendo, o tema da regulação emocional pressupõe um entendimento do que são as emoções, suas características e formas de manifestação.

O processo de regulação emocional, segundo Gross & Thompson (2007), 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 ocorre porque nossos ancestrais, que não usavam tanto a linguagem oral, precisavam afugentar os inimigos (raiva), fugir deles, caso fossem mais fortes (medo), evitar comer coisas que pudesse prejudicar sua saúde (asco) e mostrar aos demais que a relação social não estava bem (tristeza), o que exigia reparação para nova aproximação. Por outro lado, a alegria, emoção positiva, sempre foi um sentimento mais aceito e entendido pelos semelhantes, sem que houvesse a necessidade urgente de reparação para adaptação. Talvez a necessidade urgente de reparação para as manifestações de emoções negativas explique o vocabulário mais rico e preciso para este tipo de emoções em comparação às emoções positivas. Outra característica apontada pelos autores está relacionada à suposição de que a regulação emocional frequentemente ocorre para aliviar tensões, embora, dependendo do contexto, o processo de regulação emocional pode ocorrer para aumentá-las. Pode-se pensar, por exemplo, nas pessoas que produzem mais e melhor no ambiente de trabalho quando estão com nível de estresse um pouco mais elevado e, para isso, regulam as emoções para gerar tensão.

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.

Quanto ao tempo de ativação da regulação emocional, ela pode ser focada em aspectos antecedentes e consequentes (Gross, 1998; Gross, 1999). A ativação antecedente ocorre antes de a emoção ser eliciada, como forma preventiva de enfrentar a situação que virá, e a ativação consequente está relacionada ao controle da emoção depois da situação ocorrer, 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 consequentemente mude a estrutura 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 *et al.* (2006) 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 do que as estratégias superficiais.

A ativação consequente, também denominada de estratégia superficial, está relacionada ao controle da emoção após a situação ter ocorrido e a emoção ativada, como forma de reparar seus efeitos.

Os tipos de estratégias usados na regulação emocional profunda e superficial diferem. A regulação emocional profunda é feita mediante a seleção e modificação da situação, atenção posicionada e mudança cognitiva. A *seleção da situação* é uma estratégia comportamental que consiste em escolher situações diante de um cenário com inúmeras alternativas, com o intuito de evitar emoções indesejáveis ou permitir emoções desejáveis. Para que este processo ocorra, é necessário o autoconhecimento para perceber o que as emoções provocam, permitindo que se decida sobre quais situações selecionar (Gross & Thompson, 2007). Uma situação que potencialmente provoca emoção exige esforços ativos para modificar diretamente a situação, de forma a alterar o seu impacto emocional, constituindo uma importante forma de regulação das emoções. 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 forma de regulação emocional profunda é a *atenção posicionada*, que se caracteriza por ser uma estratégia para a mudança do foco de atenção na emoção. A atenção posicionada pode ocorrer sob a forma de distração, ruminação e concentração. A *distração* foca a atenção em aspectos não emocionais da situação ou remove 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, seja no trabalho ou no lazer. Ela tem a capacidade de absorver recursos cognitivos, e pode ser usada para chamar a atenção para o fluxo da emoção, deixando os demais aspectos em segundo plano. Este método de regulação emocional, de acordo com Gross *et al.* (2006) 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 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, seja mudando a forma como se pensa sobre a situação ou sobre a sua capacidade de gerenciar as demandas que ela representa. Esta estratégia pode ocorrer através 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 (Gross *et al.*, 2006).

A regulação focada nos aspectos consequentes, ou seja, as estratégias 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. As estratégias superficiais podem ser de quatro tipos: reações fisiológicas, supressão, intensificação ou do compartilhamento social. A regulação emocional feita pode ser feita pelo *controle de reações fisiológicas* do corpo. Nessa estratégia é comum que o indivíduo utilize exercícios respiratórios, 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, ou quando é feita pela intensificação, o indivíduo faz questão de mostrar a emoção a fim de modular a experiência emocional. O compartilhamento social consiste em dividir a experiência emocional com terceiros. Isso pode ocorrer através do uso da escrita em diários, conversas com amigos, conhecidos ou até mesmo desconhecidos na tentativa de atenuar ou modificar seus sentimentos.

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



McRae *et al.* (2008) perceberam algumas diferenças entre homens e mulheres, no que tange à regulação emocional, e ressaltam a importância de serem consideradas às mudanças hormonais. Os homens fazem menos esforço para regular suas emoções, apresentando com mais frequência a regulação automática. Embora as mulheres tendam mais a ruminar que os homens, elas tendem a gerar mais emoções positivas para regular as negativas, e isso ocorre de forma mais criteriosa, porém os homens apresentaram mais eficiência no uso da regulação emocional do que as mulheres. Esse dado, de acordo com os autores, pode explicar a maior incidência de mulheres com transtornos emocionais causados principalmente por ansiedade, tais como fobias, depressões, transtorno obsessivo compulsivo, se comparado aos homens. Cabe salientar que muitos transtornos emocionais podem ocorrer por falhas nos processos de regulação (McRae *et al.*, 2008).

#### Comportamento Organizacional no Setor Público

As organizações estão inseridas em um ambiente cultural e social que interage com seus membros em uma troca recíproca de valores. Ao mesmo tempo em que a cultura organizacional influencia comportamentos, os indivíduos que fazem parte dela, conduzem a construção da sua realidade (Morgan, 2007). Este é um processo de troca e retroalimentação constantes que tornam a cultura organizacional dinâmica do ponto de vista histórico.

Considerando a velocidade das mudanças no mundo do trabalho, não se pode considerar o serviço público atuando num vácuo. Apesar de configurações como estabilidade de emprego, e tendências a manter o *status quo*, é possível perceber a competitividade e, de forma mais lenta que a iniciativa privada, a necessidade de melhoria do trabalho do servidor. Juntamente com a competitividade, os processos de abertura para democracia têm demandado uma participação cada vez maior da população, efetivando a cidadania e exigindo cada vez mais qualidade nos serviços públicos prestados.

Com isso é possível perceber que o cenário da administração pública está passando por um processo de transição. A burocracia é vista como incompatível com a inovação, flexibilização e desenvolvimento. A estabilidade de emprego contribui para a acomodação do servidor e impõe inúmeros desafios para manter um forte comprometimento afetivo que garanta a qualidade do serviço.

Essa dinamicidade e a necessidade de reformular a estrutura do setor público tem origem essencialmente nas relações de mercado, inseridas no universo empresarial em que o desenvolvimento da qualidade de serviços e produtos torna o consumidor mais exigente. O aumento do nível de exigência do cidadão também se torna mais visível no setor público,



fazendo com que ele venha a ter uma atuação mais voltada para excelência de resultados, zelando pela eficiência, eficácia e efetividade.

Para suprir tais necessidades, o gerenciamento dos serviços públicos foi forçado a abandonar sistemas hierarquizados, baseados em princípios rígidos da burocracia, para abrir caminho a sistemas mais diversificados e flexíveis. De acordo com Bergue (2010), o desenho organizacional é definido pela interação de três elementos: estrutura, processos e pessoas. As mudanças sociais exigem que o Estado repense e redesenhe as formas de gestão das organizações públicas, adequando os três elementos às demandas de flexibilidade administrativa, proporcionando maior participação da sociedade, juntamente com a melhoria do desempenho das pessoas nele envolvidas.

A necessidade de tornar a gestão pública mais flexível, transparente e democrática está abrindo caminhos para uma reconfiguração na gestão de pessoas na organização. A administração de recursos humanos do setor público possui algumas peculiaridades devido à finalidade e natureza das suas relações. A finalidade das organizações públicas não se reduz ao lucro como na iniciativa privada, e sim à prestação de serviços à sociedade. Diante das finalidades distintas, os papéis desempenhados, processos de socialização e as relações estabelecidas dentro das organizações se apresentam de formas diferentes. Desde a re-significação do que se entende por servidor público, até o restabelecimento dos vínculos de permanência com a organização, resultam na necessidade de novos arranjos de comportamentos e hábitos dos indivíduos no contexto das organizações públicas. De um lado, uma história carregada de hábitos e vícios comportamentais que dificultavam a participação ativa dos trabalhadores no setor público, quer pela burocracia excessiva, quer pela despersonalização do servidor. Do outro, as mudanças ocorridas na história das organizações mostram a necessidade de maior envolvimento para atender às demandas de qualidade pela sociedade. Essas quebras e mudanças de paradigmas refletem na fragilidade dos vínculos de comprometimento que ligam o servidor com a organização.

A imagem do serviço público conta neste processo, visto que em alguns casos os servidores são vistos como ociosos e descomprometidos. Por isso estudar o comportamento do servidor público se torna importante para que se tenha uma visão mais clara sobre esta realidade. Nessa relação entre servidor e organizações públicas, é importante que se conheçam os vínculos de trabalho. Nesta relação de troca, a percepção do suporte organizacional aparece como fundamental para o estudo das relações de comprometimento. Buscando clarear a noção do vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização pública



da qual ele faz parte, é possível desenvolver políticas de recursos humanos, adequadas à realidade.

De acordo com Basso & Antoni (2009), o vínculo predominante nas organizações públicas é o comprometimento afetivo, em oposição à imagem negativa do servidor público difundida socialmente. Para Botelho & Paiva (2011), os trabalhadores percebem algumas vantagens que definem a sua permanência nas organizações públicas tais como a estabilidade e a flexibilidade de horário. Quanto à estabilidade, Botelho & Paiva (2011) alegam que associada a ela encontram-se a segurança e a tranquilidade para desenvolverem melhor suas tarefas, melhorando assim a qualidade de vida. A flexibilidade de horário, que comumente está agregada à redução de carga horária, permite que o servidor administre melhor seu tempo, executando outras tarefas. Esses elementos, estabilidade, flexibilidade e redução de carga horária, podem trazer mais satisfação ao trabalhador, aumentando seu envolvimento com a organização.

Ao mesmo tempo em que trazem satisfação, alguns elementos podem aumentar o entrincheiramento, fazendo com que o trabalhador permaneça na organização por associar sua saída a perdas. Basso & Antoni (2009) destacam a permanência do trabalhador em algumas organizações públicas por não encontrarem outra que lhes ofereça mais vantagens e benefícios tanto financeiros quanto sociais.

Quanto aos aspectos negativos relacionados às organizações públicas, os autores apontam a falta de infraestrutura, equipamentos, estrutura física e o excessivo aparato burocrático que impedem ou dificultam ações voltadas ao seu propósito maior (Basso & Antoni, 2009).

Tanto aspectos negativos quanto positivos interferem nos vínculos que o indivíduo estabelece com a organização. É nesse cenário de paradoxos e conflitos que o servidor público se localiza e baliza suas ações. As organizações públicas, diante das peculiaridades apresentadas, mostram elementos que tornam os estudo e pesquisas complexos para que se formulem políticas de gestão de pessoas mais adequadas a sua realidade.

O objetivo do estudo foi, então, o de analisar as relações entre vínculo (comprometimento ou entrincheiramento) e estratégias de regulação emocional do servidor público com a organização de trabalho.

## MATERIAIS E MÉTODOS

### Participantes



A pesquisa foi feita em nove organizações públicas das esferas municipal, estadual e federal, totalizando 400 casos. A Prefeitura Municipal de Florianópolis 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 3,3% (n=13), a Secretaria da Educação do Estado de Santa Catarina 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 com 4,3% (n=17) e Companhia Melhoramentos da Capital (COMCAP) com 26% (n=104).

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

Quanto 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, porém não formalizada. Dos 400 sujeitos pesquisados, 39,8% (n=159) não têm filhos e 60% (n=240) têm filhos.

O nível educacional foi de 0,5% (n=2) que não ultrapassaram o nível de alfabetização, 7,7% (n=31) cursaram alguns anos do ensino fundamental, 5% (n=20) com ensino médio incompleto, 20,8% (n=83) com ensino médio completo, 19,5% (n=78) com nível superior incompleto, 23,5% (n=94) com nível superior completo e 22,5% respondentes (n=90) com pós-graduação. Do total 15% (n=60) continuam estudando e 84,8% (n=339) não estudam mais.

No que se refere à área, esta foi subdividida em área fim e área meio. 42,3% (n=169) estavam na área fim e 57,3% (n=229) na área meio.

O nível 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) com 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.

E quanto à responsabilidade financeira, os participantes da pesquisa se dividiram em 25% (n=10) como sendo únicos responsáveis financeiramente pelo sustento da família, 21,3% (n=85) como principais responsáveis, porém com ajuda de outro membro, 32,8%



(n=131) dividindo igualmente a responsabilidade financeira da família, 14,3% (n=57) como contribuintes apenas com uma parte do sustento financeiro da família, e 6,3% (n=25) como respondentes sem nenhuma responsabilidade financeira.

#### Instrumento

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.

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 entrancheiramento. 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 & Bastos (2009). As escalas de comprometimento e entrancheiramento contemplam questões elaboradas pelo grupo de pesquisa (GP) Indivíduo, Organizações e Trabalho: aspectos psicossociais, desenvolvido na UFBA, fundamentadas na literatura de Bastos & Lira (1997), Mowday *et al.* (1982).

Dentro das 22 questões para verificar o tipo de vínculo, foram selecionadas 10 questões para o comprometimento afetivo e 12 para o entrancheiramento. Para os itens de comprometimento afetivo foram usadas afirmações como: *Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim; A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho; Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.*

Para pesquisar o entrancheiramento, as doze afirmativas foram distribuídas em três fatores: ajustamento à posição social, usando afirmações como: *Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta organização,* referente aos arranjos burocráticos impessoais questões como: *Os benefícios que recebo nesta organização seriam perdidos se eu saísse agora,* e referente a limitação de alternativas questões como: *Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.* Para ajustamento da posição social foram seis questões, para arranjos burocráticos impessoais selecionou-se quatro questões e para limitação de alternativas, 2 questões. Optou-se por utilizar essas escalas principalmente pela compatibilidade existente com a realidade das organizações brasileiras.

Nessa primeira parte, cada item foi respondido a partir de um questionário utilizando uma escala Likert de seis pontos: discordo totalmente (1) a concordo totalmente (6).



A segunda parte do instrumento foi constituída por um questionário contendo situações hipotéticas do cotidiano de trabalhadores no contexto organizacional. Foram 21 situações divididas em três categorias: situações positivas, situações negativas e 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.

As situações positivas foram formuladas com base em afirmações que trouxessem satisfação aos respondentes, como por exemplo: *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.* Nas situações negativas foram utilizados exemplos de momentos que remetessem a insatisfação dos respondentes, como: *Imagine que nas reuniões do seu setor, raramente as ideias, suas ou dos seus colegas, são acatadas pela chefia.* E nas situações neutras foram escolhidas afirmações que remetessem à neutralidade quanto ao nível de satisfação no ambiente organizacional, como: *Imagine que sua organização resolveu mudar o sistema de segurança interno.*

Cada uma das situações possuía sete questões, e no universo dos 400 questionários, em cada situação, a mesma emoção poderia ser encontrada na frequência de zero a 2800 vezes.

Diante da dificuldade de colocar emoções em palavras (Plutchik, 1980), optou-se pela exposição das feições em forma de carinhas como um elemento a mais para uma possível identificação do respondente. Foram apresentadas faces (gravuras) organizadas em seis grupos ilustrando as emoções básicas e seus derivados: tristeza (desanimado, triste e deprimido), alegria (satisfeito, empolgado e eufórico), surpresa agradável (sensibilizado, surpreendido e deslumbrado), surpresa desagradável (decepcionado, espantado e chocado), medo (desconfiado, medroso e apavorado) e raiva (incomodado, bravo e furioso). Isto permitiu que o participante tivesse escolhas mais variadas para manifestar seus estados emocionais. (Coloque um exemplo ao menos de carinhas)

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 que adotaria para lidar com a situação negativa, seis de estratégias profundas (a,b,c, d) e três de estratégias superficiais (e, f, g): a) seleção da situação, b) modificação da situação, c) atenção posicionada, (subdividida em: distração, concentração e ruminação), d) mudança cognitiva, e) controle de reações fisiológicas, f) regulação da expressão pela supressão, e g) compartilhamento social.



A terceira parte do questionário contempla questões relativas aos dados pessoais e ocupacionais. Informações do sexo, ano de nascimento, estado civil, filhos, escolaridade, 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 aplicação foi presencial no período de dezembro de 2010 a junho de 2011. Diante da natureza do trabalho profissional desempenhado e do nível educacional dos participantes, em alguns casos foi necessário o acompanhamento durante o preenchimento dos questionários para dirimir as dúvidas.

Para o tratamento dos dados coletados foi utilizado um pacote estatístico apropriado para as ciências sociais, a partir do qual foram registradas as frequências e porcentagens das categorias propostas.

Para analisar os vínculos de comprometimento e entrincheramento foram criados 4 *clusters*. O método de análise a partir de *clusters* tem como finalidade agrupar casos com características específicas indicadas pelo pesquisador para facilitar a análise. Com o intuito de dividir a amostra em *clusters*, primeiramente, como uma medida de tendência central, foram calculadas as medianas das escalas de comprometimento e entrincheiramento 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 entrincheiramento (escala variava de 1 a 6).

Os questionários que apresentaram nível de comprometimento acima de 4,3, foram considerados como comprometimento alto, os que apresentaram nível abaixo de 4,3, foram considerados como comprometimento baixo. Os questionários que apresentaram nível de entrincheiramento acima de 3,0 foram considerados como alto e os que apresentaram nível abaixo de 3,0 foram considerados como entrincheiramento baixo. No *Cluster* 1 estão situados níveis de comprometimento alto e de entrincheiramento alto e indivíduos com esse perfil sentem obrigação de permanecerem na organização por não perceberem alternativas melhores no mercado ou por acreditarem que seu perfil profissional é restrito. Porém, apesar de permanecerem por falta de alternativa melhor, contribuem de forma produtiva com os objetivos da organização. No *Cluster* 2 encontram-se indivíduos com níveis de comprometimento alto e de entrincheiramento baixo, no qual percebem uma identificação com a organização, contribuem para alcançar os objetivos organizacionais sem se sentirem presos a ela. No *Cluster* 3 estão os indivíduos que apresentam níveis de comprometimento baixo e entrincheiramento alto. Estes sentem-se presos à organização por medo de enfrentar a realidade diante de sua perda. Ao mesmo tempo que temem essa perda, não se sentem



fortemente identificados com ela. E no *Cluster 4* estão situados os indivíduos com níveis de comprometimento baixo e entrincheiramento baixo. Estes indivíduos não se sentem presos a organização, e também não apresentam considerável identificação com seus valores.

Em cada *cluster* procurou-se identificar a frequência das escolhas das emoções básicas e suas derivações e das estratégias de regulação utilizadas pelos indivíduos.

## RESULTADOS

Nesta seção serão descritos resultados referentes à distribuição dos participantes por clusters, o predomínio 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.

A amostra, dividida em quatro clusters apresentou as seguintes características de distribuição: o Cluster 1, onde os indivíduos apresentam níveis altos de comprometimento e entrincheiramento, foi composto por 30,25% (n=121) do total da amostra. O Cluster 2, com indivíduos com nível de comprometimento alto e de entrincheiramento baixo, foi representado por 22,25% (n=89), o Cluster 3, composto por indivíduos com nível de comprometimento baixo e de entrincheiramento alto, foi representado por 20,75% (n=83) e o Cluster 4 foi composto por indivíduos com nível de comprometimento e entrincheiramento baixo, representado por 26,75% (n=107), dos 400 sujeitos da amostra.

### Emoções negativas e positivas por cluster

Para apresentar cada cluster, o percentual foi calculado tendo como universo o total das emoções escolhidas para as situações negativas, consideradas na literatura 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).

Como se observou, nos clusters de uma forma geral a raiva apareceu como predominante. No entanto, a alegria teve um percentual expressivo, sugerindo que embora a situação seja negativa, isto poderia ser sentido de modo positivo pelo trabalhador. Duas possíveis interpretações podem ser extraídas, ou a situação negativa não é interpretada como negativa pelos 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 62,75%, enquanto que as emoções positivas variaram de 11,25 a 23,25%.

É digno de nota também que a emoção menos sentida em todos os clusters tenha sido o medo.

#### Estratégias superficiais e profundas por cluster

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

Tal qual ocorreu em relação à escolha das emoções positivas e negativas, não foram evidenciadas diferenças significativas entre o predomínio de estratégias de regulação emocional profunda e superficial entre os quatro clusters. No Cluster 1, a estratégia mais utilizada foi a *modificação da situação* com 35% (n=140), caracterizada com a 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.

## DISCUSSÃO

Os sujeitos pesquisados foram classificados em 4 clusters. No Cluster 1, foram agrupados indivíduos com índices de comprometimento e entrincheiramento altos, no Cluster 2, indivíduos com comprometimento alto e entrincheiramento baixo, no Cluster 3 com comprometimento baixo e entrincheiramento alto e no Cluster 4 com comprometimento e entrincheiramento baixos. É importante salientar que a definição dos clusters foi estabelecida a partir das medianas das respostas encontradas nos questionários, ou seja, a partir da mediana de 4,3 para comprometimento e de 3,0 para entrincheiramento.

O Cluster 1 foi composto 30,25% (n=121) do total da amostra, o Cluster 2, foi representado por 22,25% (n=89), o Cluster 3, foi representado por 20,75% (n=83) e o Cluster 4 composto por 26,75% (n=107), dos 400 sujeitos da amostra. 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 alto é mais elevado do que o baixo e mais elevado também que os níveis de entrincheiramento.

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, 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, talvez seja precipitado afirmar que, dentro da amostra pesquisada, os indivíduos que trabalham nas organizações públicas de Florianópolis, os 52,5 % 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 mostrar que, em muitas situações tal resultado possa ser confundido com aceitação, obediência das normas e participação, porém possa se manifestar como comprometimento. Os termos possuem um limite que aparentemente é tênue, principalmente quando se trata de uma auto-avaliação, como foi o caso do preenchimento do questionário nesta pesquisa. O comprometimento implica em uma transformação da realidade, onde, na luta pelo progresso da 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 do 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 a 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. 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, de acordo com sua avaliação subjetiva, mais satisfatória. A presença da raiva no ambiente organizacional talvez possa ser explicada pelo descontentamento do indivíduo



diante das inúmeras situações que, na sua concepção poderiam ser melhoradas, porém permanecem iguais, amarradas pelos diversos entraves presentes nos processos.

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, escolhida 24%. As frequências das emoções positivas nos outros clusters foram: cluster 1 de 19,1%, cluster 3 de 20,7% e cluster 4 de 23,5% das vezes.

Indivíduos com nível de comprometimento alto e entrincheiramento baixo, estão vinculados à organização pela identificação e desejo de fazer parte dela, além de apresentarem um nível menor de medo, com relação a possíveis perdas relacionadas à sua saída da organização. Esses índices podem sugerir que indivíduos com a combinação de níveis baixos de entrincheiramento e altos de comprometimento tendam a emitir mais emoções positivas. A emissão mais frequente de emoções positivas pode indicar um maior bem-estar do indivíduo dentro da organização. Ryff & Keyes (1995) destaca seis componentes do bem estar psicológico: auto-aceitação, 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.

Os clusters com nível de entrincheiramento alto corresponderam a 51%. O entrincheiramento sugere que indivíduos permaneçam na organização devido a possíveis perdas associadas à sua saída, ou seja, existe nesta relação a necessidade da permanência. De acordo com Bandeira *et al.* (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 entrincheiramento 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 num ciclo vicioso no qual o indivíduo não se esforça para se desenvolver, e como consequência, não é reconhecido pelos colegas e pela



organização, levando novamente à insatisfação e falta de motivação para aprender. O indivíduo com nível de entrincheiramento 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 apresentaram 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” e “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 consequentemente com uma possível perda do emprego. Talvez 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.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, R.S. 2008. Comprometimento e Entrincheiramento na Carreira Profissional de Professores Universitários: examinando suas relações com o bem-estar subjetivo. **Dissertação de Mestrado**, Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Bandeira, M.L.; Marques, A.L. & Veiga, R.T. 2000. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea** 4(2): 133-157.
- Baiocchi, A.C. & Magalhães, M. 2004. Relações entre processos de comprometimento e entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional** 5 (1): 63-69.
- Basso, K. & Antoni, V.L. 2009. Componente do Comprometimento Organizacional no Setor Público. **Revista Pretexto** 10(2): 9-26.



- Bastos, A.V.B. 1994. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Tese de Doutorado**, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal.
- Bastos, A.V.B. & Lira, S.B. 1997. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organização & Sociedade 4 (9)**.
- Becker, H.S. 1960. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology 66**: 32-40.
- Bergue, S.T. 2010. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Educs, Caxias do Sul.
- Botelho, R.D. & Paiva, K.C.M. 2011. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **RAP 45 (5)**: 1249-283.
- Carson, K.D.; Carson, P.P. & Bedeian, A.G. 1995. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology 68**: 301-320.
- Ekman, P. 1994. All Emotions are basic. In: Ekman, P. & Davidson, R.J. (Orgs), **The Nature of Emotion: Fundamental Questions**. Oxford University Press, New York.
- Gazzaniga, M.S. & Heatherton, T.F. 2005. **Ciência Psicológica: mente, cérebro e comportamento**. Artmed, Porto Alegre.
- Gross, J.J. 1998. Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. **Journal of Personality and Social Psychology 74**: 224-237.
- Gross, J.J. 1999. Emotion regulation: past, present, future. **Cognition and Emotion 13**: 551-573.
- Gross, J.J.; Richards, J.M & John, O.P. 2006. 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**. American Psychological Association, Washington, DC.
- Gross, J.J. & Thompson, R. 2007. Emotion Regulation: Conceptual Foundations. In. Gross, J.J. (Org), **Handbook of Emotion Regulation**. The Guilford Press, New York.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1996 A three-component conceptualization of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior 49**: 252 – 276.
- McRae, K.; Ochner, K.N.; Mauss, I.B.; Gabrieli, J.J.D. & Gross, J.J. 2008. Gender Differences in Emotion Regulation: An fMRI Study of Cognitive Reappraisal. **Group Processes & Intergroup Relations 11(2)**:143–162.
- Morgan, G. 2007. **Imagens da organização**. Atlas, São Paulo.



- Mowday, R.T.; Porter, L.W. & Steers, R.M. 1982. **Employee - organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. Academic Press, New York.
- Plutchik, R. 1980. A general psychoevolutionary theory of emotion. In: Plutchik, R. & Kellerman, H. (Orgs), **Emotion: Theory, research, and experience**. Academic, New York.
- Rodrigues, A.C.A. & Bastos, A.V.B. 2009. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer & N. Allen. **XXXIII Encontro da Anpad**, São Paulo, SP.
- Ryff, C.D. & Keyes, C.L.M. 1995. The structure of Psychological well being. **Journal of Personality and social Psychology** **69**: 719-727.
- Siqueira, M.M.M. & Gomide, S.J. 2004. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: Zanell, J.C.; Borges-Andrade, J.E. & Bastos, A.V.B. (Orgs), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Artmed, Porto Alegre.
- Tenbrunsel, A.E.; Galvin, T.L.; Neale, M.A. & Bazerman, M.H. 2002. **Cognições em Organizações. Handbook Estudos Organizacionais**. Atlas, São Paulo.
- Weiner, Y. 1982. Commitment in organizations, a normative view. **Academy of management Review** **7**: 418-428.
- Weiner, T. & Vardi, Y. 1990. Relationship between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports** **67 (1)**: 295–306.

