

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO EMOCIONAL DOS MILITARES  
DO EXÉRCITO BRASILEIRO NAS MISSÕES  
DE PAZ DAS NAÇÕES UNIDAS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE MESTRE

**WILLIAM TRAJANO DE ANDRADE COSTA**  
Rio de Janeiro - 2011

**Costa, William Trajano de Andrade**

**Trabalho emocional de militares do Exército Brasileiro em missões de paz das Nações Unidas / William Trajano de Andrade Costa. - 2011.**

**129 f.**

**Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.**

**Orientadora: Fátima Bayma de Oliveira.**

**Inclui bibliografia.**

**1. Trabalho – Aspectos psicológicos. 2. Emoções. 3. Relações humanas. 4. Administração de crise. 5. Missões militares. I. Oliveira, Fátima Bayma de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.**

**CDD – 658.3145**

WILLIAM TRAJANO DE ANDRADE COSTA

**Trabalho emocional de militares do Exército Brasileiro em  
missões de paz das Nações Unidas**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora doutora Fátima Bayma de Oliveira – EBAPE.

Rio de Janeiro  
2011

**WILLIAM TRAJANO DE ANDRADE COSTA**

**Trabalho emocional de militares do Exército Brasileiro em  
missões de paz das Nações Unidas**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau em Mestre em Administração.

Data da defesa: 16/11/2011.

Aprovada em : 16/11/2011.

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

---

Fátima Bayma de Oliveira  
Orientadora

---

Joaquim Rubens Fontes Filho

---

Angela Maria Monteiro da Silva

À minha querida esposa Priscila e ao amado filho  
Rodrigo, bênçãos de Deus em minha vida.

Aos meus pais, Manoel e Digna, verdadeiros  
exemplos de vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À Doutora Fátima Bayma de Oliveira meus sinceros agradecimentos pela orientação firme e objetiva na realização deste trabalho.

Ao amigo Diego Faveri, pelo gentil apoio durante a fase de análise estatística dos dados.

Aos amigos Monteiro, Neyton e Alfredo, que muito colaboraram para a coleta dos dados.

Aos chefes e amigos Cel Marçal e Cel Elias, pela compreensão das ausências.

A Deus por tudo.

Corrigir, ajuda; encorajar, ajuda ainda mais  
(Goethe).

## **RESUMO**

O trabalho emocional (TE) foi um conceito cunhado por Hochschild em 1983, significando o gerenciamento das emoções próprias ou do outro para apresentar uma face exigida pela organização. Os estudos sobre o TE se desenvolveram em vários sentidos, principalmente em relação às metodologias de pesquisa, questões de gênero e as suas consequências. A presente pesquisa, relacionada a esta última linha, confirmou a aplicabilidade do modelo de causa e efeito de Newman, Guy e Mastracci (2008) no TE executado por militares do Exército Brasileiro (EB) nas missões de paz das Nações Unidas, utilizando-se da metodologia das equações estruturais. A análise qualitativa dos dados também permitiu identificar especificidades: a dimensão mais importante do TE naquele contexto está relacionada ao gerenciamento do relacionamento interpessoal dos subordinados pelos chefes.

Palavras-chave: trabalho emocional, Exército Brasileiro, missão de paz, Nações Unidas.



## **ABSTRACT**

The emotional labor (TE) was a concept coined by Hochschild in 1983, meaning the management of their own emotions or the other to present a face required by the organization. Studies on the TE developed in many ways, especially in relation to research methodologies, gender issues and their consequences. The present research related to this last line, confirmed the applicability of the model of cause and effect of Newman, Guy, and Mastracci (2008) in TE executed by Brazilian Army's (EB) militaries in peacekeeping missions of the United Nations, using the methodology of structural equations. Qualitative analysis of the data also allowed us to identify specific features: the most important dimension of the TE in that context is related to interpersonal relationship management of subordinates by superiors.

**Keywords:** emotional labor, Brazilian Army, peacekeeping, United Nations.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Os cinco níveis das emoções nas organizações.	19
FIGURA 2 – Mapa Conceitual do TE.	32
FIGURA 3 – <i>Continuum</i> do TE.	38
FIGURA 4 – Relação entre TE e resultados afetivos.	44
FIGURA 5 – Vários tipos de atividades para manter a paz e a segurança.	49
FIGURA 6 – Modelo de mensuração e estrutural do TE.	67
FIGURA 7 – Mapa estrutural e de mensuração estimado.	89
FIGURA 8 – Mapa dos principais achados da análise de conteúdo.	108

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Gênero (%).	77
GRÁFICO 2 – Idade (%).	77
GRÁFICO 3 – Nível escolar (%).	78
GRÁFICO 4 – Tempo de missão de paz (%).	78
GRÁFICO 5 – Trabalho similar a uma missão de paz (%).	79
GRÁFICO 6 – Área de atuação (%).	79
GRÁFICO 7 – Estado civil (%).	79
GRÁFICO 8 – Salário informado (%).	80
GRÁFICO 9 – Tipo de missão (%).	80
GRÁFICO 10 – Posto/graduação (%).	81

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Diferenças entre os modelos formativo e reflexivo na SEM.

83

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Coef. De correlação de Pearson sobre o TE e seus resultados afetivos.	42
TABELA 2 – Rank da importância dos componentes do TE nas ocupações (1 a 100).	61
TABELA 3 – Respostas classificadas para a escala de TE (em si).	81
TABELA 4 – Respostas classificadas para a escala de TE (eficácia pessoal).	82
TABELA 5 – Respostas classificadas para a escala de TE (face falsa).	82
TABELA 6 – Solução padronizada para modelo de mensuração.	85
TABELA 7 – SIC do modelo de mensuração.	87
TABELA 8 – Índices de ajuste do modelo.	88
TABELA 9 – Status das hipóteses estruturais.	88
TABELA 10 – Correlação entre os constructos das hipóteses e nível de significância.	90
TABELA 11 – Verificação de outras hipóteses relacionadas ao TE e TE (face falsa).	90

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACISO	Ação Cívico Social
AET	Teoria dos Eventos Afetivos
BRABATT	<i>Brazilian Battalion</i>
CCOPAB	Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil
CEP	Centro de Estudos de Pessoal
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CIMIC	<i>Civil-Military Co-operation</i>
DANVA	Diagnóstico da Acurácia Não-Verbal
DCEM	Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações
DEELS	<i>Discrete Emotions Emotional Labor Scale</i>
EB	Exército Brasileiro
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
ELS	<i>Emotional Labour Scale</i>
END	Estratégia Nacional de Defesa
GLS	<i>Theory Generalized Least Squares</i>
HELs	<i>Hospitality Emotional Labor Scale</i>
MINUSTAH	<i>United Nations Stabilization Mission in Haiti</i>
ML	<i>Maximum Likelihood</i>
O*NET	<i>U.S. Bureau of Labor Statistics</i>
PCC	<i>Police Contributing Country</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SIC	<i>Squared Interconstruct Correlation</i>
TCC	<i>Troop Contributing Country</i>
TE	Trabalho emocional
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
UNHCR	<i>United Nations High Commissioner for Refugees</i>
UNMIN	United Nation Mission in Nepal

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	15
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 O PROBLEMA .....	16
1.2 OBJETIVO FINAL .....	16
1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS.....	16
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	17
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	17
1.6 RESUMO .....	17
<b>2 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 HISTÓRICO DAS EMOÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES .....	18
2.2 OS DIVERSOS NÍVEIS DA EMOÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	19
2.3 O NÍVEL INTERPESSOAL.....	20
2.4 ANÁLISE CONCEITUAL DO TE.....	21
2.4.1 Recensão conceitual.....	21
2.4.2 Identificação conceitual .....	22
2.5 PRINCIPAIS ASPECTOS DAS PESQUISAS SOBRE O TE.....	33
2.6 O TE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	38
2.7 PRINCIPAIS ACHADOS DA PESQUISA DE NEWMAN, GUY E MASTRACCI.....	40
2.8 O TE EM MISSÕES DAS NAÇÕES UNIDAS .....	45
2.8.1 Quadro normativo das missões de paz das Nações Unidas .....	45
2.8.2 O espectro das atividades de paz e segurança .....	47
2.8.3 O gerenciamento dos recursos humanos .....	51
2.8.4 Indícios do TE nas missões de paz .....	52
2.9 RESUMO .....	59
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>60</b>
3.1 A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA .....	60
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	60
3.3 ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	63
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	63
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	64
3.5.1 Procedimentos das análises quantitativas .....	65

3.5.1.1 Desenvolvimento dos modelos de mensuração e estrutural .....	66
3.5.1.2 Seleção da matriz de entrada, método de estimação e índices de ajustamento.....	67
3.5.1.3 Avaliação do modelo de medidas .....	69
3.5.1.4 Avaliação do modelo estrutural.....	70
3.5.2 Procedimentos da análise qualitativa .....	71
3.6 RESUMO .....	75
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
4.1 QUANTITATIVOS .....	77
4.1.1 Caracterização da amostra .....	77
4.1.2 Caracterização do TE dos respondentes .....	81
4.1.3 Aplicabilidade do modelo .....	83
4.1.4 Correlações entre os constructos .....	89
4.2 QUALITATIVOS .....	90
4.3 RESUMO .....	109
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	110
REFERÊNCIAS .....	113
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....	120
APÊNDICE B – QUADRO DE CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES DA QUESTÃO ABERTA DO <i>SURVEY</i> .....	127
APÊNDICE C – VARIÁVEIS DO <i>SURVEY</i> E SEUS CÓDIGOS .....	128



## APRESENTAÇÃO

Esta dissertação de mestrado é consequência final de *insights* que tive durante a minha participação em uma missão de paz no Nepal no ano de 2010. Durante o meu trabalho como observador militar e, posteriormente, como Vice Chefe do Estado-Maior da United Nation Mission in Nepal (UNMIN), verifiquei a importância de um adequado gerenciamento das próprias emoções e das emoções de outras pessoas envolvidas no trabalho para o bom andamento da missão.

Esta experiência, aliada à realização da disciplina “*Human Resource Management, Organizational Behavior and Workplace Productivity*”, sob a coordenação da professora Fátima Bayma de Oliveira, PhD, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) e ministrada pela professora Meredith A. Newman, PhD, da *Florida International University*, me encorajaram a aprofundar no tema do TE.

As questões emocionais são inerentes à natureza humana e não podem ser desconsideradas pelas empresas, pois elas podem não só interferir em seus objetivos, mas serem o fator fundamental para o êxito. A gestão dos recursos humanos é um desafio para todas as organizações e, em uma organização militar, o fator humano sempre foi e será o mais importante. A crescente participação militar do Brasil em missões de paz das Nações Unidas motiva a dirigir os olhares para esse campo do conhecimento, de forma a entender melhor o TE executado pelos militares nessas situações.

O estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro explicita seus objetivos, principal e intermediários, a delimitação do estudo e sua relevância, como uma introdução. O segundo capítulo faz uma revisão teórica e conceitual sobre a temática do TE. O terceiro aborda a metodologia utilizada na pesquisa. O quarto capítulo explicita os resultados das análises quantitativas e qualitativas. O quinto consolida as conclusões e apresenta algumas sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo divide-se em quatro partes que abordam o problema motivador da pesquisa, os objetivos, a delimitação do estudo e sua relevância.

## 1.1 O PROBLEMA

O TE é estudado desde 1983, quando Hochschild demonstrou a sua existência. Desde então, o TE é estudado nos mais variados contextos. Contudo, o assunto é desconhecido ou não é tratado de forma sistemática no meio militar.

No Brasil, assistimos a evolução dos assuntos relativos à Defesa. Prova disso foram a criação do Ministério da Defesa, a atualização da Política de Defesa Nacional (2005) e a recente criação da Estratégia Nacional de Defesa (END) (2008). Neste documento verifica-se a ênfase que o Estado Brasileiro dá para a participação das Forças Armadas em Missões de Paz.

No contexto da atuação dos militares do Exército Brasileiro nestas missões é que se pretende investigar aspectos do TE. Vislumbra-se a possibilidade de sua existência pela contraposição de um ambiente difícil com as exigências de trabalho de um *peacekeeper*.

Nesse sentido o problema a ser investigado foi o seguinte: verificar a aplicabilidade do modelo de Newman, Guy e Mastracci (2008) no trabalho dos militares do EB em missões de paz, de forma a entender melhor o TE nesse contexto.

## 1.2 OBJETIVO FINAL

O objetivo final do presente estudo é verificar a adequação do modelo de relacionamento do TE com os resultados afetivos de Newman, Guy e Mastracci (2008) ao TE desenvolvido por militares do EB nas missões de paz das Nações Unidas.

## 1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

Os objetivos intermediários do presente estudo são:

- Apresentar uma revisão teórica do TE para introduzir o assunto e embasar a pesquisa;
- Levantar indícios do TE na área de estudo selecionada; e
- Verificar se os achados mais importantes sobre o TE no contexto das missões de paz das Nações Unidas estão coerentes e podem ser explicados pelo modelo de Newman, Guy e Mastracci (2008).

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está delimitado ao contexto da área militar nas missões de paz das Nações Unidas, envolvendo militares do Exército Brasileiro (EB).

Também terá como foco de estudo o exame de um modelo teórico de causa e efeito de constructos envolvidos no TE.

#### 1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Ao responder essa questão, o presente estudo está colaborando para o conhecimento da área militar no campo do estudo do TE.

Além disso, estará também colaborando para o entendimento do TE em área específica, como a militar, da qual poucos estudos têm sido feitos, atendendo aos objetivos do Pró-Defesa: implementar projetos voltados ao ensino, à produção de pesquisas científicas e tecnológicas e à formação de recursos humanos qualificados na área de Defesa Nacional.

A finalidade maior é proporcionar elementos para o aperfeiçoamento do gerenciamento dos recursos humanos do EB nas missões de paz.

#### 1.6 RESUMO

O presente capítulo tratou de descrever os objetivos final e intermediários da pesquisa, esclarecendo que esta ficará restrita ao contexto do TE dos militares do EB nas missões de paz das Nações Unidas.

Ressaltou também que o estudo terá como foco a aplicabilidade/adequação de um modelo teórico de causa e efeito do TE àquele contexto.

Justificou a relevância do estudo para a área militar e para o campo do conhecimento do TE.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 HISTÓRICO DAS EMOÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Até o início da década de 80, as pesquisas sobre a emoção nas organizações limitaram-se sobre o estudo da satisfação durante o trabalho.

Porém, nesta década, o assunto começou a ser pesquisado por diferentes ângulos. Em 1983, Hochschild introduziu o conceito de TE. Posteriormente, outros estudos surgiram: Rafaeli e Sutton (Rafaeli e Sutton, 1987, 1989; Sutton e Rafaeli, 1988).

Na década de 1990, artigos seminais de Pekrun e Frese (1992) e Ashforth e Humphrey (1995) despertaram um interesse mais amplo na academia.

Um grande impulso para o estudo da afetividade e das emoções no ambiente de trabalho foi a publicação, em 1996, da Teoria dos Eventos Afetivos (AET) (Weiss e Cropanzano, 1996). Nesta teoria, formulada sob a perspectiva do comportamento organizacional, Weiss e Cropanzano postularam que os empregados responderiam discretamente a "eventos afetivos" no ambiente de trabalho, os quais resultariam em respostas afetivas (ou sentimentos), que por sua vez levariam a resultados atitudinais e comportamentais.

Os 10 anos seguintes viram uma verdadeira explosão de interesse no estudo da afetividade e das emoções nas organizações (Ashkanasy e Ashton-James, 2005) e que estava a caminho o que Barsade et al. (2003) identificaram como "a revolução afetiva em comportamento organizacional" (p. 3).

Hoje, esse interesse se reflete em uma série anual denominada *Research on Emotion* e uma Conferência Internacional bianual sobre emoções no trabalho (ver <http://www.emotionsnet.org>).

Apesar do progresso, este campo de estudo tende a ser fragmentado e caracterizado por uma diversidade de temas, como por exemplo, a inteligência emocional, o TE, a AET, e assim por diante, com poucas tentativas de integração. Para preencher esta lacuna, Ashkanasy (2003a) desenvolveu um modelo de cinco níveis de emoção presentes nas organizações.

Este modelo serviu de base para a presente revisão da literatura sobre as emoções no trabalho e será apresentado a seguir.

## 2.2 OS DIVERSOS NÍVEIS DA EMOÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Ashkanasy (2003) identificou cinco níveis de análise das emoções na pesquisa aplicada às organizações (Figura 1). A linha comum que integra o modelo foi baseada na neurobiologia da emoção<sup>1</sup>.

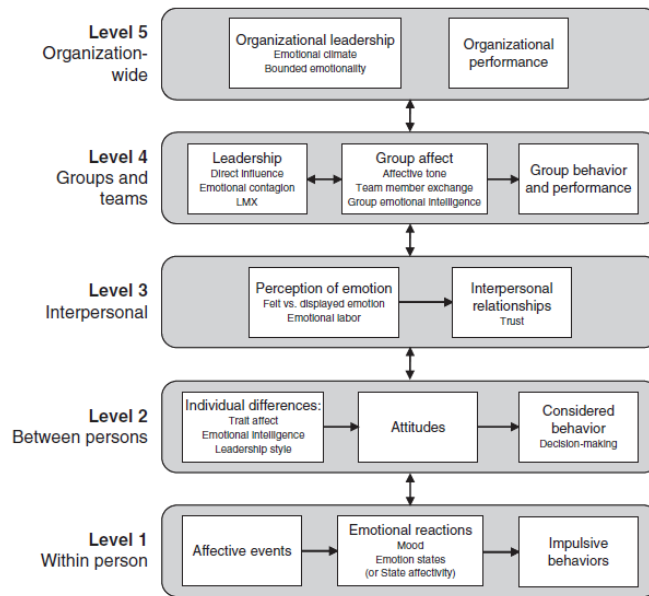


Figura 1 – Os cinco níveis das emoções nas organizações.  
Fonte: Ashkanasy (2003).

A seguir segue uma descrição sucinta de cada um destes níveis.

**Nível 1.** Neste nível de análise, o foco está nas momentâneas variações de emoção vividas pelos membros da organização. Weiss e Cropanzano (1996) argumentaram que, especificamente na AET, indivíduos têm "eventos afetivos", como, por exemplo, aborrecimentos diários, que determinam imediatos resultados comportamentais ou atitudes, que influenciam o seu rendimento no longo prazo.

**Nível 2.** Este nível centra-se nas diferenças individuais e nas atitudes, como, por exemplo, a inteligência emocional (Mayer e Salovey, 1997), comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1997), e traços de afetividade (Watson e Tellegen, 1985). Satisfação no trabalho como uma variável atitudinal entre pessoas (Fisher, 2000) é também abordado neste nível.

**Nível 3.** Este nível inclui o TE (Hochschild, 1983), bem como a gama de comunicação emocional, incluindo voz e reconhecimento facial da emoção (Ekman, 1999). Também está

<sup>1</sup> Neurobiologia da emoção: termo que reúne as disciplinas biológicas que estudam o sistema nervoso, especialmente sua anatomia, fisiologia e evolução.

incluído neste nível o "Quadro Integrado de Processo Interpessoal", segundo Elfenbein (2007, p. 318).

Nível 4. O foco aqui está nas equipes e na liderança de equipes, incluindo grupos afetivos (George, 1990) e contágio emocional (Hatfield, Cacioppa, e Rapson, 1992). Kelly e Barsade (2001), por exemplo, verificaram que o contágio em equipes de trabalho tem consequências para o tom afetivo da equipe (humor) e desempenho.

Nível 5. O nível mais elevado refere-se ao modelo de negócios da organização como um todo. A este respeito, Ashkanasy (2003) cita a definição de De Rivera (1992) de clima emocional, como "um fenômeno grupal objetivo que pode ser palpável, como quando alguém entra [...] em uma cidade e sente uma atitude de alegria ou depressão, de abertura ou de medo" (p. 197).

Após uma apresentação sucinta dos cinco níveis de análise das emoções nas organizações segundo Ashkanasy (2003), o presente estudo passa agora a aprofundar no tema central do TE.

### 2.3 O NÍVEL INTERPESSOAL

Este nível caracteriza-se pela expressão e comunicação da emoção. De fato a emoção também é importante para a comunicação. Ekman (1972), por exemplo, demonstrou que muitas expressões das emoções são universalmente reconhecidas entre diversas culturas, verdadeiramente demonstrando sua importância para as comunicações.

Embora algumas expressões emocionais sejam universalmente reconhecidas, Elfenbein and Ambady (2003) verificaram que pessoas são mais acuradas em reconhecer emoções dos membros do seu próprio grupo cultural. Assim, grupos culturais podem ter seus próprios dialetos emocionais (Elfenbein, Beaupré, Lévesque, e Hess, 2007). É necessário destacar esta ideia, porque esse estudo propõe-se a investigar o TE em um grupo cultural específico – militares do Exército Brasileiro em missão de paz das Nações Unidas.

Elfenbein (2007) desenvolveu um modelo chamado de "*Integrated Interpersonal Process Framework for Emotion in Organizations*". Esse modelo relaciona os elementos conscientemente controlados das expressões emocionais com os componentes automáticos das emoções.

Pessoas diferem em suas habilidades em reconhecer emoções e expressões não verbais. Nowicki e Duke (2001) desenvolveram uma análise de Diagnóstico da Acurácia Não-Verbal (DANVA) para demonstrar essas diferenças. Pesquisadores que têm usado o DANVA

observaram que a habilidade de reconhecer expressões não verbais é importante para a liderança transformacional<sup>2</sup> (Rubin, Munz, e Bommer, 2005) e para supervisão efetiva (Byron, 2007).

No entanto, a literatura sobre emoções nas organizações no campo interpessoal têm, tradicionalmente, focado no TE. Assim, a seguir será apresentada uma análise sobre este conceito para, em seguida, discorrer sobre as principais pesquisas sobre o assunto.

## 2.4 ANÁLISE CONCEITUAL DO TE

As subseções seguintes abordam aspectos do conceito do TE. Na primeira, faz-se a recensão conceitual com o objetivo de verificar as origens do termo. A identificação conceitual é o assunto da segunda subseção. Nela são apresentados os entendimentos dos autores mais importantes sobre o tema.

### 2.4.1 Recensão conceitual

O termo TE vem do inglês *emotional labor*. É um conceito que pertence ao campo da sociologia e foi detectado pela primeira vez por Arlie Hochschild, nos Estados Unidos, em 1979, no *American Journal of Sociology*, por meio do artigo científico “*Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*.” A autora, neste estudo, confirmou a hipótese da existência do TE.

Quanto à morfologia, o termo ‘trabalho’ possui vários significados do latim, como *labore, ergon, práxis e tecnê*, cada uma delas com um significado diferente. Não serão estudados estes significados, pois extrapolaria aos objetivos da pesquisa. Para esta pesquisa entende-se trabalho como qualquer atividade honesta exercida por um indivíduo para o seu sustento. Contudo o TE vem do inglês, *emotional labor*, significando o *labor*, em latim, *labore*: trabalho penoso.

O termo ‘emocional’ é derivado tardio de uma forma composta de duas palavras latinas: *ex*, (fora, para fora), e *motio* (movimento, ação, comoção e gesto). Esta formação latina será tomada de empréstimo por todas as línguas modernas europeias. Assim, a primeira documentação do francês *émotion* é de 1538. A do inglês *emotion* é de 1579. O italiano *emozione* e o português *emoção* datam do começo do século XVII. Nas duas primeiras línguas, a acepção mais antiga é a de “agitação popular, desordem”. Posteriormente, é ela

---

<sup>2</sup> Liderança transformacional: uma combinação de carisma, motivação inspiradora, consideração individualizada, e estímulo intelectual (Bergamini, 2002).

documentada no sentido de agitação da mente ou do espírito. Assim o sentido é que as emoções criam um movimento de mudança de estado no indivíduo. É uma manifestação interna que gera uma reação exterior.

Assim, quanto à morfologia, a soma dos significados dos dois termos pode ser apresentada como trabalho destinado a modificar o estado emocional de um indivíduo, gerando uma atitude, que veremos mais a frente, a organização almeja.

#### 2.4.2 Identificação conceitual

Hochschild (1983) apresentou o termo TE com o seguinte significado: “*the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display intended to produce a particular state of mind in others*”; “*emotional labor is sold for a wage and therefore has exchange value*” (1983, p. 7). TE é um “*gesture in a social exchange; it has a function there and is not to be understood merely as a facet of personality*” (Hochschild 1979, p. 568). Percebe-se claramente que o TE é considerado pela autora como um tipo de trabalho específico, não o limitando a uma faceta da personalidade.

Hochschild (1983) afirmou que muitas organizações precisam de trabalhadores para transmitir emoções para os clientes como parte do seu trabalho. Por exemplo, espera-se que garçons, comissárias de bordo, trabalhadores de hotéis, e muitos outros trabalhadores façam o seu trabalho com um sorriso no rosto e verdadeiramente demonstrem emoções positivas para os clientes (Pugh, 2001).

Funcionários realizam TE quando expressam emoções para os clientes como parte de suas tarefas de trabalho. Em particular, Hochschild (1983) descreveu dois tipos de TE.

O primeiro é a ação superficial (*surface acting*), que consiste em demonstrações emocionais que não correspondem ao que o ator está realmente sentindo. Por exemplo, um garçom que está se sentindo cansado, frustrado e irritado, até mesmo pode sorrir para um cliente, no entanto, com o objetivo de receber uma boa gorjeta e para cumprir com as políticas do restaurante. Este tipo requer o mascaramento de emoções negativas, como raiva, aborrecimento e tristeza, com emoções transparecendo felicidade, cuidado e excitação.

A segunda abordagem é a ação profunda (*deep acting*), na qual os empregados tentam experimentar as emoções que devem demonstrar. Assim, as suas emoções induzidas alterariam as suas emoções demonstradas para cumprir as regras de exibição.

O TE seria, então, o controle, a regulação das emoções para se conformarem a normas do trabalho. É necessário saber o que são essas normas e como se conformar a elas.



A questão chave para entender o TE é o que determina a correta resposta emocional para cada situação. Hochschild descreveu um conjunto de regras de sentimento, também chamada de regras de face (Ashforth e Humphrey, 1993), pelas quais as pessoas identificam um comportamento apropriado. Essas regras de sentimentos são similares a um script, descrevendo a correta resposta para situações no trabalho (Hochschild, 1983). Elas podem ser parte do treinamento ou podem ser simplesmente condutas. Neste sentido, a administração tenta impor, controlar e administrar as diferentes regras de sentimento. Por exemplo, muitas vezes deve-se sorrir, mesmo se não se tem vontade de sorrir. O sorriso prescrito faz parte do trabalho de uma grande parcela do trabalho no setor de serviços (Hochschild, 1983). Da mesma forma, pode-se pensar que uma face fechada pode ser importante em algumas profissões, como carcereiros, policiais e militares.

As organizações possuem políticas que, muita das vezes, fazem referencia a condutas com os clientes. Por exemplo, o Mcdonalds encoraja a sinceridade, o entusiasmo, a confiança e o senso de humor durante o serviço dos atendentes (Mann, 2004). Mas nem sempre as regras são escritas, fazendo parte da cultura do ambiente ou da sociedade.

No exército os militares são preparados para o combate, para a guerra. Sua formação é voltada para a aniquilação do inimigo. Sem considerar o necessário TE pessoal para expressar esse sentimento contrário ao inimigo, que é forjado ao longo da carreira, o trabalho em missões de paz, dependendo da situação, levará os militares a outro extremo, qual seja a demonstração de atitudes contrárias à guerra.

Nas Nações Unidas como veremos, é necessário demonstrar imparcialidade a todo o momento. Pode-se pensar que emoções estarão sendo trabalhadas para que isso aconteça. Além disso, o objetivo de uma missão de paz é, sobretudo, levar a paz, produzir a paz, o que denota induzir o outro a ter sentimentos que levem a isso.

A prática do TE é mais evidente quando uma relação de serviço está dando errado, quando, por exemplo, os clientes estão infelizes por qualquer razão. Na maior parte das situações, os empregados permanecerão calmos e educados para com os clientes, os quais irritaram e chatearam os empregados. Essa é uma forma de autocontrole, onde as emoções negativas foram suprimidas e emoções positivas foram evocadas. Os empregados sabem que devem ser educados por causa das regras de sentimentos.

Os trabalhadores têm um conjunto de regras com as quais eles operam, enquanto os clientes têm uma expectativa de um bom atendimento. Esse bom atendimento foi definido em dez dimensões por Ashforth e Humphrey (1993), como cortesia, proximidade e compreensão. Algumas profissões têm um grau de expectativa de bom atendimento elevada em relação a

outras. Por exemplo, destacam-se os *call centers*, os médicos e comissárias de bordo. Esses profissionais passam muito tempo em contato com outras pessoas. Essa interação inclui a expectativa por bons serviços, como por exemplo, para um médico, cortesia, atitude de cuidado, educação, interesse, etc.

Brotheridge e Lee (2003) desenvolveram escalas de TE com base na teoria de Morris e Feldman (1996), na qual o TE poderia ser conceitualizado em termos de sua frequência, intensidade, variedade e duração, além da ação superficial e da ação profunda. A frequência das interações com clientes poderiam ser importantes, embora muitos fatores poderiam determinar como a frequência de interação influenciaria as reações psicológicas dos empregados (Grandey e Diamond, 2010; Humphrey, Nahrgang, e Morgeson, 2007). Os *call centers* seriam uma área na qual os funcionários deveriam ter alta frequência de TE (Jenkins, Delbridge e Roberts, 2010).

Ashforth e Humphrey (1993), por outro lado, afirmaram que as genuínas emoções podem também estar relacionadas com regras de exibição e, portanto, podem ser consideradas uma terceira forma de TE. Estudiosos estão dando uma atenção considerável a esta forma de TE. Glomb e Tews (2004) concluíram que as genuínas manifestações emocionais são distintas das outras duas formas de TE. Eles desenvolveram a Escala de Emoções Discretas do TE (DEELS, do original “*Discrete Emotions Emotional Labor Scale*”). Esta escala, como o próprio nome indica, concentra-se em emoções discretas e inclui emoções positivas como felicidade, gosto e entusiasmo, assim como as emoções negativas, como tristeza, irritação e raiva. Além disso, a escala avalia a supressão da emoção, bem como a demonstração das emoções.

Outra pesquisa demonstrou que os três tipos de exibição de emoções anteriormente citados, ação superficial, ação profunda e ação genuína, são formas distintas de TE. Diefendorff e Gosserand (2003) argumentaram que os indivíduos normalmente expressam suas emoções genuínas, e somente quando esta não consegue atingir os resultados que desejam fazer eles se envolvem a ação superficial ou na ação profunda. Diefendorff, Croyle e Gosserand (2005) desenvolveram itens para medir a expressão de emoções naturalmente sentidas. Além disso, em ambas as amostras, primárias e de validação cruzada, eles descobriram que os indivíduos expressam emoções genuínas mais frequentemente do que as de ação superficial ou de ação profunda. Dahling e Perez (2010) constataram que trabalhadores mais velhos e mais experientes eram mais propensos a usar a ação profunda e de expressar emoções genuínas, e, portanto, menos propensos a usar a ação superficial.

Outras pesquisas focaram as consequências do TE. Elas serão apresentadas em capítulo posterior, pois estão mais alinhadas com os objetivos desta pesquisa.

Dois outros termos estão próximos do *emotional labor*: o termo *emotional work* e o termo *emotional intelligence*. Para Hochschild, a diferenciação de *emotional labor* e *emotional work* é sutil. O primeiro caracteriza a ação que é exigida por um empregador e o segundo a natureza da própria ação. A diferença é quem controla o desempenho. Se for regulamentada pelo empregador, é definida como *emotional labor*, e se os resultados são da escolha autônoma do trabalhador, então é *emocional work*.

Segundo Newman, Guy e Mastricci (2008), o termo *emotional intelligence* refere-se à habilidade de gerenciar as próprias emoções e os sentimentos dos outros. O conhecimento nascido desta inteligência é usado para governar as próprias ações. Assim como a inteligência cognitiva, existem gradações nesta habilidade. A supressão ou gerenciamento dos próprios sentimentos requer níveis de habilidade sofisticada. Competências relacionadas a isso incluem autoconhecimento, autocontrole, empatia, escuta ativa, habilidade para resolver conflitos e cooperar com os outros. Embora se perceba uma similaridade com conceito de *emotional labor*, nota-se que aqui não há a menção do contexto do trabalho, mas sim ela seria mais empregada para governar as próprias ações.

Para Newman, Guy e Mastracci (2008), TE é um componente da relação dinâmica entre duas pessoas: trabalhador e cidadão. Semelhante ao trabalho físico, o TE exige habilidade e experiência, bem como está sujeito a controles externos e divisões de trabalho.

Mas há, ainda, uma variedade de termos em inglês que, ao tentarem descrever o TE, em contextos diversos, não conseguem captar a sua totalidade. São eles:

- *Verbal judo: used in law enforcement to describe “tough talk” banter;*
- *Caritas: captures the caring function in human services;*
- *Game face: used in law enforcement to signify displays of toughness;*
- *Compassion fatigue: used in social work to describe burnout resulting from too much caritas;*
- *Professional face: used to describe the status shield that workers don to distance themselves emotionally from the interaction; it is a role-playing function;*
- *Show time: similar to game face;*
- *Deep acting: refers to convincingly pretending to feel a given emotion;*
- *Emotional chameleon: the ability to switch expressions of emotions on and off;*
- *Good cop, bad cop: role playing in which one worker pretends to be sympathetic while the other pretends to be tougher than tough;*
- *Spider sense: the ability to intuit the other’s emotional state;*
- *Rapport: the ability to establish a deep understanding and communication with the other;*
- *Stage left: refers to playacting in expressing an emotion, as if on stage;*

- *Emotional suppression: that which is required to disregard one's own feelings;*
- *Emotional mirror: the ability to reflect and adopt the emotions of the other;*
- *Emotional armor: the ability to gird oneself against one's own emotional response;*
- *Emotional equilibrium: refers to maintaining a balance between extremes of emotion;*
- *Emotional teflon: the ability to protect oneself from an emotional reaction;*
- *Emotional anesthesia: the lack of any emotional response; may occur after prolonged exposure to extreme emotional stimuli;*
- *Emotional engagement: the ability to connect with the other and empathize;*
- *Emotional mask: that which results when workers convincingly suppress their own emotions in order to act as if they feel a contradictory emotion, or no emotion; and*
- *Emotional façade: the ability to express an emotion one does not actually feel* (Meridith, Guy e Mastracci, 2008, p. 5 e 6).

As dificuldades na conceituação do termo TE têm trazido problemas para o desenvolvimento de novas pesquisas.

As causas dessas dificuldades são provavelmente devidas à multiplicidade de áreas relatadas nas pesquisas sobre o TE, como por exemplo, psicologia (Zapf 2002; Gosserand e Diefendorff 2005; Diefendorff et al 2005), gestão/administração (Shuler e Sypher 2000; Grandey 2003), estudos de gênero (Lois 2001; Guy e Newman 2004), sociologia (Steinberg e Figart 1999; Tolich 1993; Brook 2009), e hospitalidade (Johanson e Woods 2008; Guerrier e Adib 2003). Outra causa da dificuldade da pesquisa pode derivar da natureza interdisciplinar do TE.

Alguns autores apresentaram perspectivas contraditórias e conflitantes sobre o TE (Ashforth e Humphrey 1993; Morris e Feldman 1996; Grandey 2000; Brook 2009).

No entanto, as diferentes dimensões de entendimento do TE não estão, necessariamente, em conflito; elas podem ser complementares (Glomb e Tews 2004). Por exemplo, Glomb e Tews (2004) utilizaram o trabalho de Ashforth e Humphrey (1993) sobre a relação entre TE e a eficácia na tarefa, complementando com outros aspectos como a possibilidade de emoções subjacentes, o reconhecimento das emoções genuínas, a divisão de emoções em positivas e negativas, e, ainda a inclusão de outros estados afetivos, como o humor. Assim, embora esses autores não tenham consenso sobre aspectos metodológicos sobre a pesquisa do TE, as pesquisas têm se complementado. Como veremos no capítulo sobre a metodologia, o presente estudo também se propõe a ser complementar, de modo a investigar o TE na área específica das missões de paz das Nações Unidas.

Outro exemplo de diferente dimensão do TE foi feita por Zapf (2002), que em uma revisão da literatura, classificou o *emotion work*<sup>3</sup> como um constructo multidimensional, que inclui não apenas a frequência das interações com os clientes, mas também a intensidade, a duração, a variedade das emoções expressadas, a dissonância e o esforço emocional. Frequência foi o elemento essencial do pressuposto de Hochschild (1983), qual seja, mais interação com os clientes levaria a mais casos de falha na interface emocional e, assim, levaria a consequências mais negativas, tais como alienação e *burnout*.

A intensidade, duração e variedade das emoções foram propostas por Morris e Feldman (1996) como significantes fatores de qualificação do TE. Para Morris e Feldman (1996), pequenas interações, como as de um caixa de supermercado, envolvem um baixo esforço de TE, quando comparadas com interações altas, como, por exemplo, as de um guia de *rafting*, pois neste caso, as interações breves já estão previamente definidas no *briefing* para o *rafting*.

A intensidade das emoções que devem ser expressas constitui outra dimensão do TE. Para Zapf (2002), por exemplo, raiva é mais intensa que fúria. Intensidade está também relacionada com uma variedade de emoções que cada trabalho requer. De acordo com Morris e Feldman (1996), alguns trabalhos requerem apenas algumas emoções enquanto outros são caracterizados por emocional.

Outra dimensão aborda a dicotomia entre a dissonância emocional e esforço emocional, de acordo com a visão bidimensional proposta por Kruml e Geddes (2000). Essa dicotomia foi baseada na perspectiva da ação de Hochschild (1983), na qual a dissonância emocional refere-se à ação superficial (*surface acting*) e à ação profunda (*deep acting*), enquanto o esforço emocional é a dinâmica da ação emocional envolvida quando “os trabalhadores tentam mudar seus próprios sentimentos para atingir os sentimentos que lhes são esperados que atinjam” (Zapf 2002, p.245). Zapf (2002) define a dissonância emocional como um estado pessoal, não como um processo de TE. Dissonância emocional seria um estado de dessemelhança entre o sentimento interior e o sentimento demonstrado. Além disso, Zapf (2002) apresenta o termo “*deliberative dissonance acting*” (p.246) para se referir às regras sobre as emoções no trabalho que guiam não apenas as emoções externas, mas também as emoções internas requeridas para o trabalho. Este é o distanciamento emocional profissional necessário em alguns postos de trabalho onde, por exemplo, as emoções reais do

---

<sup>3</sup> Zapf (2002) use the term emotion work because, according to the author, in psychology the term labor is not used for individual behaviour and intrapsychic concepts. So “to be compatible with other fields of work and organizational psychology, the term emotion work is preferred” (p. 239).

trabalhador não podem influenciar as emoções que precisam ser mostradas. Neste caso, regras organizacionais são impostas, não apenas para a emoção externa, mas também para a regulação interna e gerenciamento das emoções dos trabalhadores.

Para Van Dijk e Kirk (2007) dissonância emocional é a consequência do TE originado do gerenciamento das emoções por longos períodos de tempo. Dissonância emocional pode ser uma incongruência entre dois conjuntos de emoções, aqueles verdadeiramente sentidos e aqueles socialmente requeridos, mas também pode assumir a forma de uma incongruência entre emoções conflitantes interiores, ou entre aquilo que é sentido e o que se quer sentir.

Pesquisas recentes têm trazido à discussão novos aspectos em relação à dissonância emocional e às consequências do TE (Pugliesi 1999; Zapf et al 1999, 2001; Zapf 2002; Anderson et al 2003). Especificamente, o estranhamento entre o eu privado e o público, que vem em detrimento do papel organizacional, tem sido visto como uma consequência positiva que pode melhorar a satisfação no trabalho (Wharton 1993; 1999).

No geral, no entanto, a regulamentação, gestão e a coerente externalização das emoções dentro das regras da organização e para atender aos seus objetivos organizacionais parecem ser as bases das discussões sobre TE (Grandey 2000).

Ação profunda e ação superficial são vistas como ferramentas essenciais no plano de TE (Grandey 2003), que envolve três categorias de atores participantes: empregado, empregador e cliente, embora existam muitas possibilidades de interação entre esses três atores. Rafaeli and Sutton (1987), por exemplo, usam os termos harmonia emocional e desvio emocional. Harmonia emocional descreve as relações onde as emoções sentidas e expressadas pelos empregados, quando em interação com os clientes, são compatíveis com as emoções requeridas pelas organizações. Desvio emocional é quase o oposto, representando uma falta de intenção ou inabilidade por parte dos empregados para apresentar a emoção requerida nas regras organizacionais. Zapf (2002) usa a teoria da ação para esclarecer modelos de interação entre clientes, empregados e empregadores. Nos termos da teoria da ação, Zapf (2002) afirma que a ação de gerenciamento emocional pode acontecer em três diferentes níveis: no nível de padrão intelectual, onde a regulação da ação é consciente; no nível do padrão de ação flexível, onde os planos de ação foram previamente estabelecidos e a regulação da ação de rotina não exige muita atenção; e, no nível sensorio-motor, onde a ação é em grande parte inconsciente, pedindo pouco esforço subjetivo. Seguindo esse esquema, Zapf (2002) argumenta que interações entre clientes e empregados com objetivos organizacionais, mediadas pela influência dos empregadores, podem acontecer por meio de uma iniciativa consciente ou inconsciente e automática de ação superficial, ou por meio de uma consciente regulação de

ação profunda<sup>4</sup>. Zapf (2002) acredita que uma ação profunda consciente é possível se a tarefa primária, por exemplo, a de guiar uma jangada, é interrompida ou pode ser realizada rotineiramente com aplicação pouco consciente ou a nível sensório-motor.

Além de diferentes perspectivas teóricas, estudos de TE também têm gerado discussões metodológicas. Pesquisa de Hochschild (1983), com base em métodos qualitativos, foi submetida a aplicações quantitativas e escalas, como a *Emotional Labour Scale* (ELS) elaborada por Brotheridge e Lee (2003), a *Discrete Emotions Emotional Labor Scale* (DEELS) desenvolvida por Glomb e Tews (2004), e a *Hospitality Emotional Labor Scale* (HELS) de Chu e Murrmann (2006). Para Brotheridge e Lee (2003), o método quantitativo e o uso da ELS são uma tentativa de satisfazer a necessidade de compreender e medir TE como um construto multidimensional. Para Chu e Murrmann (2006) a necessidade de uma escala de TE específica para a indústria hoteleira veio da falta de evidências quantitativas e estudos empíricos que apoiassem as pesquisas teóricas. Outra pesquisa quantitativa que colaborou com os estudos do TE foi a de Totterdell e Holman (2003), que testou empiricamente o trabalho proposto por Grandey (2000). O modelo de Grandey (2000) combina a ferramenta de Hochschild (1983) de TE, ou seja, a ação superficial e a ação profunda, e as formas de regulação emocional, a *antecedent-focused* e a *response-focused*, propostas por Gross (1998). A análise de Totterdell e Holman's (2003), usando um modelo de regressão multivariada dentro de uma metodologia de amostragem de tempo, objetivou mostrar que "Grandey (2000) foi correto em pensar que a gerenciamento da emoção é uma boa base para a compreensão do *employee-focused emotional labor*" (p.71). Por outro lado, muitas são as pesquisas que exploram o TE de modo similar a Hochschild (1983), usando abordagens qualitativas e pesquisas etnográficas (Yanay e Shahar 1998; Taylor e Tyler 2000; Mazhindu 2003; Zembylas 2004; Mears e Finlay 2005).

No geral, desde a publicação de *The Managed Heart*, em 1983, estudos sobre TE têm abordado o fenômeno em diferentes formas teóricas e metodológicas. Uma gama de diferentes definições e conceituações, bem como abordagens qualitativas e quantitativas podem ser encontradas na literatura acadêmica. As abordagens feminista e qualitativa feita por Hochschild (1983) também têm estimulado a discussão acadêmica e as publicações durante os últimos 27 anos.

---

<sup>4</sup> Para Zapf (2002), quando uma pessoa está fazendo duas ações diferentes, ao mesmo tempo, como o trabalho emocional e uma tarefa objetiva, como guiar um barco, há uma hierarquia e é impossível manter as duas ações no mesmo nível intelectual. Uma das ações será regulada automaticamente no nível sensório-motor.

Segundo Newman, Guy e Masticci (2008), o TE entra em jogo durante a comunicação entre o trabalhador e o cidadão, e ele exige a execução rápida de: a) Detecção da emoção, que significa detectar o estado afetivo do outro e utilizar essa informação para selecionar as próprias alternativas em termos de como reagir; b) Analisar o próprio estado afetivo para compará-lo com o dos outros; c) Julgar como as alternativas de resposta afetarão o outro para em seguida selecionar a melhor alternativa; d) suprimir ou expressar uma emoção, a fim de obter uma resposta desejada a partir do outro.

Para essas autoras, o TE tem sido tradicionalmente pensado como algo que as mulheres fazem naturalmente. Talvez por isso o TE não seja delineado nas descrições de cargos, nem é recompensado. Por exemplo, policiais e agentes penitenciários irão dizer que eles se engajam no trabalho da emoção a cada dia, mas, no outro extremo: ao invés de serem acolhedores e gentis, serão empregados para atuar mais forte do que eles realmente se sentem, a exercer um ‘judô verbal’ com infratores. Mas nenhum dos extremos do TE (positivo-negativo) será encontrado nas descrições de cargos. Apenas as habilidades cognitivas serão listadas.

Segundo Tolich (1993) há dois tipos de situação de gerenciamento das emoções: a autorregulada e a regulada. Em uma situação de gestão de emoção regulada trabalhadores são conscientes dos seus papéis e sabem que seus trabalhos são altamente regulados e supervisionados por outras pessoas e seus comportamentos devem ser baseados em requisitos organizacionais. De outro lado, em uma situação de gestão autônoma de emoção, “a concepção e o gerenciamento das emoções são reguladas pelo indivíduo” (Tolich 1993, p.378).

Segundo Pugliesi (1999), há duas formas de gerenciar as emoções no contexto do emprego: a ‘focada nos outros’ e ‘auto-focada’. A focada nos outros se refere a esforços para ajudar os outros a gerir a angústia, para aumentar a autoestima e para mediar conflitos. Em contraste, a auto-focada esforça-se para suprimir ou mascarar emoções e apresentar um comportamento amigável (p. 136). As formas de gerenciar emoções abrangem as interações com clientes e colegas de trabalho (p. 132-133). Em suma, o TE é o esforço, planejamento e controlado, necessário para expressar a emoção organizacionalmente desejada durante as transações interpessoais (Morris e Feldman 1997).

Percebe-se, assim, que o conceito de TE é abstrato e teórico, mas há sobre ele elementos concretos e empíricos. Para os efeitos de operacionalização deste estudo, entende-se TE como o gerenciamento das próprias emoções e/ou das emoções dos outros para atender às demandas organizacionais.



Assim, entre os conceitos afins ao TE encontram-se: ação profunda; ação superficial; ação genuína; dissonância emocional; esforço emocional; *stress*; burnout; satisfação no trabalho; formas de regulação emocional (focada no outros, auto-focada); níveis de regulação emocional (no nível de padrão intelectual, no nível do padrão de ação flexível, no nível sensório-motor); atores participantes (empregado, empregador e cliente); harmonia emocional; desvio emocional; *deliberative dissonance acting*; frequência, intensidade, duração, variedade das interações com os clientes.

A seguir segue uma aproximação de mapa conceitual sobre o TE de acordo com o investigado na análise conceitual.

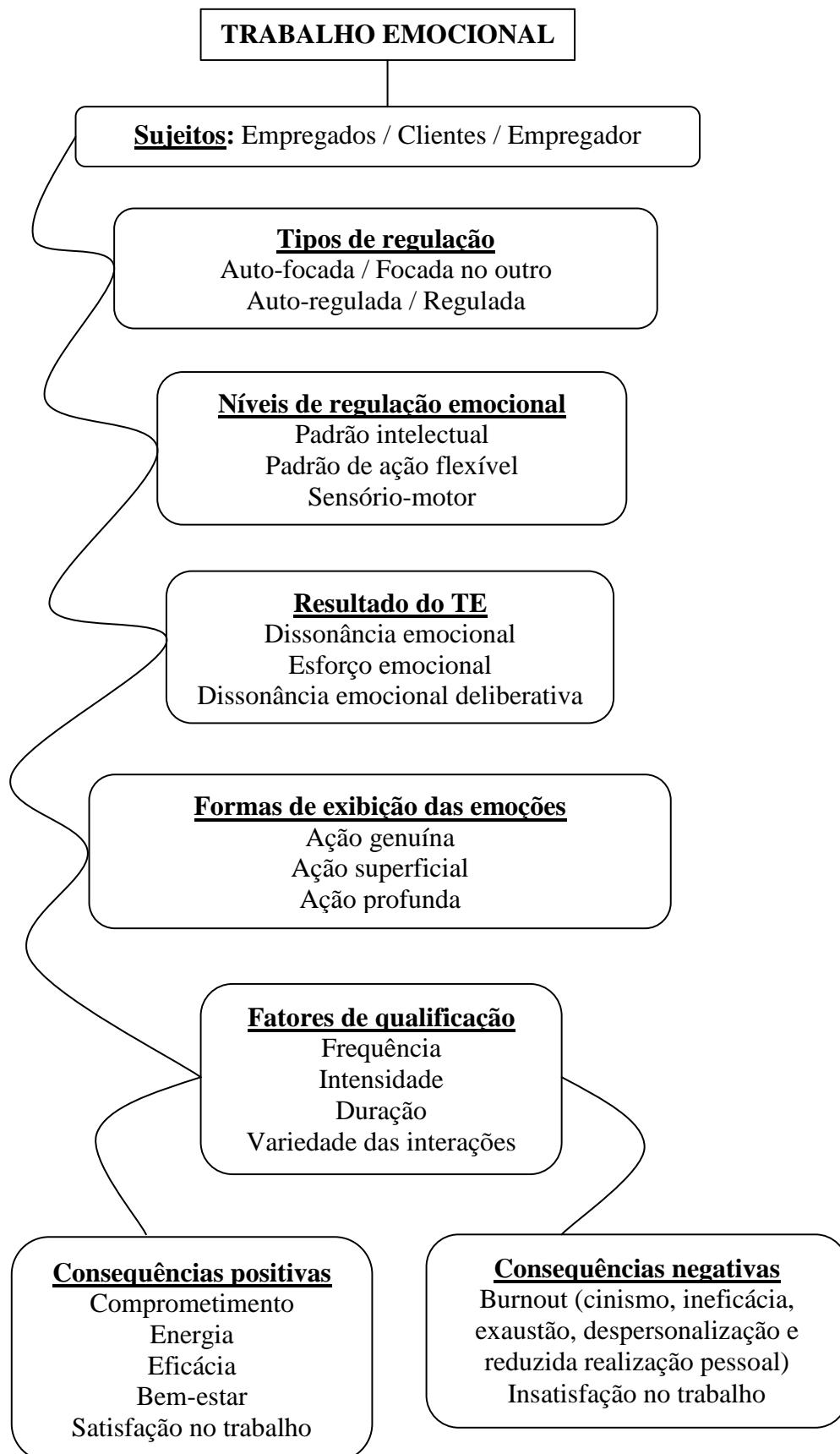


Figura 2 – Mapa Conceitual do TE

## 2.5 PRINCIPAIS ASPECTOS DAS PESQUISAS SOBRE O TE

Como já verificado, os principais estudos sobre o TE focam três diferentes aspectos: questões de gênero, as consequências do TE e metodologias de avaliação e desenvolvimento de escalas.

O presente trabalho dará ênfase aos estudos sobre as consequências do TE.

Hochschild (1983) sugeriu que o TE pode ser prejudicial aos trabalhadores. Ela apresenta três possíveis consequências prejudiciais quando o TE é desenvolvido.

O primeiro é que ele pode causar fusão e confusão entre o eu privado e o público, ou entre o papel do eu e do trabalho, e conseqüentemente “o trabalhador não tem consciência de um falso eu” (Hochschild 1983, p.187). Nessa fusão indivíduos não podem despersonalizar e separar seu eu trabalhador do seu eu pessoal. Trabalhadores normalmente levam problemas profissionais para a esfera pessoal, aumentando o risco de *burnout*.

A segunda condição é a dissonância entre o eu privado e o público, que vem à custa do eu privado. Neste caso, os trabalhadores não reconhecem o seu verdadeiro papel no trabalho, mas culpam a si mesmos para a falta de sinceridade de suas ações.

A terceira condição é a dissonância entre o eu público e o privado, que vem em detrimento da função pública. Aqui, o trabalhador se distingue do papel do trabalho e acredita que uma ação falsa é positivamente requerida pelo trabalho.

Para Hochschild (1983), pessoas aptas a manter seus verdadeiros e falsos eus relativamente separados são menos vulneráveis às consequências negativas do TE do que trabalhadores que fundem suas duas identidades.

Bono e Vey (2007), em uma análise qualitativa e quantitativa, descobriram que a ação superficial leva ao esgotamento e outros problemas psicológicos. Em outra meta-análise, Judge, Woolf, e Hurst (2009) descobriram que a ação superficial foi associada com o humor negativo, exaustão emocional e diminuição da satisfação no trabalho. A ação profunda, no entanto, não teve efeito sobre a satisfação no trabalho, embora tenha sido associada com menor efeito positivo. Além disso, eles descobriram que os extrovertidos foram capazes de realizar TE com menos consequências psicológicas negativas.

Finalmente, os pesquisadores descobriram que geralmente a ação profunda é mais eficaz do que a ação superficial em termos de desempenho e das reações dos clientes. Por exemplo, Groth, Hennig-Thurau e Walsh (2009) constataram que os clientes respondem melhor a uma ação profunda, embora isso varie de acordo com a capacidade dos clientes

detectarem a ação superficial e ação profunda. Da mesma forma, Grandey (2003) descobriu que a ação profunda resultou em uma percepção de um serviço mais amigável. Hennig-Thurau, Groth, Paulo e Gremler (2006) também constataram que ações genuínas levam a um melhor atendimento ao cliente.

Extensos dados quantitativos e qualitativos encontrados na pesquisa acadêmica apontam a importância do TE e da dissonância emocional em relação à satisfação/insatisfação no trabalho e ao bem-estar dos trabalhadores (Ashforth e Humphrey 1993; Wharton 1993; Morris e Feldman 1997; Zapf et al 1999; Lewig e Dollard 2003). Uma correlação negativa entre dissonância emocional e satisfação no trabalho e uma positiva correlação entre dissonância emocional e exaustão emocional foi apontada por Morris e Feldman (1997). Ashforth e Humphrey (1993) acreditam que um processo de identificação entre o indivíduo e o papel a ser assumido pode transformar o TE em uma atividade agradável bem como melhorar o bem-estar. Da mesma forma, Van Dijk e Kirk-Brown (2006) afirmam que as pessoas só sofrem resultados negativos quando o TE cria sentimentos de dissonância. Quando as pessoas se identificam com o seu papel relacionado ao TE, então eles não tiveram exaustão emocional.

Pesquisas recentes têm trazido à discussão novos aspectos em relação à dissonância emocional e às consequências do TE (Pugliesi 1999; Zapf et al 1999, 2001; Zapf 2002; Anderson et al 2003). Especificamente, o estranhamento entre o eu privado e o público, que vem em detrimento do papel organizacional, tem sido visto como uma consequência positiva que pode melhorar a satisfação no trabalho (Wharton 1993; 1999).

Para Tolich (1993), a autonomia do trabalhador no gerenciamento emocional (autorregulada) pode ser uma fonte de satisfação no trabalho, produzindo prazer e alegria. Morris e Feldman (1996) sugerem que não apenas a autonomia no trabalho é positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, mas também é negativamente relacionada com a dissonância emocional. Grandey (2000) também relata que mostrar emoções positivas tem uma correlação positiva com a satisfação no trabalho e pode resultar em maior desempenho no serviço ao cliente. No entanto, estar envolvido emocionalmente com o papel organizacional pode levar a consequências negativas, como o *burnout* (Jackson et al 1986).

O *burnout* se tornou uma das consequências mais estudadas do TE na literatura acadêmica (Lee e Ashforth 1996; Wharton 1999; Erickson e Ritter 2001; Zapf 2002; Brotheridge e Grandey 2002; Zammuner e Galli 2005).

Uma das definições mais comuns de *burnout* é aquela de Maslach e Jackson (1986) e é baseada em três componentes: exaustão emocional, reduzida realização pessoal e

despersonalização. Mas há controvérsias. Por exemplo, o estudo de Newman, Guy e Mastracci (2008) revela que as principais dimensões do *burnout* são a exaustão emocional (*estresse* individual), o cinismo (reação negativa para os outros e trabalho) e a ineficácia (autoavaliação negativa).

A seguir, seguem-se as principais ideias sobre as dimensões do *burnout*.

Para Cordes e Dougherty (1993), a exaustão emocional é caracterizada por uma falta de energia e o completo consumo dos recursos emocionais; reduzida realização pessoal está relacionada a uma avaliação negativa de si mesmo; e despersonalização é o tratamento dos clientes como objetos.

Para Deery et al (2002), a exaustão emocional é o elemento principal do *burnout*. Deery et al (2002) também observam que os sintomas da exaustão emocional são normalmente cansaço e fadiga.

Lee e Ashforth (1996) e Zapf (2002) acreditam que a exaustão emocional está relacionada ao *estresse* no trabalho, tais como carga de trabalho e, especialmente os conflitos. Eles citam os resultados de uma investigação empírica na qual variáveis relacionadas com exigências emocionais elevadas, como interações frequentes, grande número de casos e problemas graves de clientes, foram significativamente correlacionados com o *burnout*.

Moore (2000) apresenta uma análise dos antecedentes e das consequências da exaustão emocional que podem afetar não apenas a produtividade organizacional, mas também a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

Lee e Ashforth (1996) rejeitam a possível positiva correlação entre idade e exaustão emocional e não encontraram associação entre realização pessoal e outras dimensões de *burnout* propostas por Maslach e Jackson (1986).

Na verdade, para Shirom (1989), reduzida realização pessoal não é em si uma categoria de *burnout*, como proposto por Maslach e Jackson (1986), mas sim uma consequência potencial de *burnout* e exaustão emocional.

Koeske e Koeske (1989) suportam a idéia de que a exaustão emocional é a única categoria de *burnout* e que a reduzida realização pessoal é simplesmente uma variável relacionada.

Para Maslach (1993) as consequências do TE têm uma ordem, começando com exaustão emocional, despersonalização e seguida por redução da realização pessoal. Pelo contrário, para Golembiewski e Munzenrider (1988), o *burnout* começa com uma despersonalização que induz sentimentos de reduzida realização e termina em exaustão emocional.

Pesquisas anteriores não apresentaram uma definição comum de prazo de despersonalização e, para Hochschild (1983), despersonalização não é apenas um descolamento da estrutura organizacional, mas na verdade um descolamento do verdadeiro eu através da ação profunda. Assim, despersonalização leva a uma perda da identidade emocional que, de acordo com Burke e Tully (1977), é o conjunto de significados aplicados à auto dependência do papel social ou situação.

Como visto, não há consenso sobre as dimensões do *burnout*. No entanto, a maioria concorda que a exaustão emocional, a despersonalização e os sentimentos de reduzida realização são as suas principais dimensões. Também não há consenso sobre a ordem e o prazo em que aparecem. Outra fonte de não consenso é se há correlação entre idade e exaustão emocional e se ela é positiva ou negativa.

Outras consequências negativas da gestão das emoções foram identificadas por pesquisadores, incluindo a alienação, a ausência de uma capacidade de sentir, um efeito anestésico que induz no eu uma permanente nulidade emocional ou entorpecente, e a geração de distúrbio emocional ou mental, como depressão, ansiedade fóbica ou esquizofrenia (Kemper, 1978; MacLeod et al 1986; Mathews e MacLeod, 1994).

Pesquisas revelaram algumas estratégias dos trabalhadores para aliviar o TE. Uma delas revelou que a estratégia do *timeout* é uma oportunidade para os funcionários que voluntariamente escolhem fazer alguns trabalhos menos *estressantes*, enquanto outros temporariamente assumem as suas responsabilidades. Por exemplo, entregar um posto a um colega de trabalho e deixar a área por algum tempo. Ou dar uma volta no quarteirão, ou chorar, ou ainda buscar um lugar sossegado para ficar sozinho. Esta retirada, construtiva temporária é positiva porque permite que o trabalhador reaja e o serviço pode ser mantido mesmo quando o profissional está em uma pausa temporária emocional (Maslach, 1981).

Quando o distanciamento físico é impossível, os trabalhadores usam uma retração emocional, como uma pausa do *estresse* do seu trabalho. "O comportamento ausência" (Nicholson, 1977) e "abuso do tempo", tais como pausas mais longas para gastar mais tempo com "papelada", saindo do trabalho precocemente e os atrasos, são exemplos de retirada por meio de gastar menos tempo com clientes (Pines e Aronson 1988), ou seja, com a atividade fim. Outra estratégia é uma dependência de "humor negro" como uma válvula de alívio.

A falta de consenso sobre as consequências do TE pode estar relacionada com as diferentes características das áreas que têm sido utilizadas por pesquisadores, incluindo companhias aéreas, serviços sociais, educação, hotelaria, turismo e indústrias, por exemplo.

Assim, finalizando esta seção, os pontos mais importantes a serem destacados das consequências do TE para essa pesquisa são os seguintes:

- Exaustão emocional, despersonalização e sentimentos de reduzida realização são as três principais dimensões do burnout originado do TE. Não há consenso sobre a ordem e o prazo em que aparecem e se há correlação entre idade e exaustão emocional e se ela é positiva ou negativa.

- O TE pode ter consequência positivas e negativas.
- A ação superficial foi associada à diminuição da satisfação no trabalho.
- A ação profunda não teve efeito sobre a satisfação no trabalho.
- A ação profunda é mais eficaz do que a ação superficial em termos de desempenho e das reações dos clientes.

- Correlação negativa entre dissonância emocional e satisfação no trabalho.
- Correlação positiva entre dissonância emocional e exaustão emocional.
- A autonomia do trabalhador no gerenciamento emocional (autogestão) pode ser uma fonte de satisfação no trabalho, produzindo prazer e alegria.

- A autonomia no trabalho é negativamente relacionada com a dissonância emocional.
- Os extrovertidos foram capazes de realizar TE com menos consequências psicológicas negativas.

- Mostrar emoções positivas tem uma correlação positiva com a satisfação no trabalho e pode resultar em maior desempenho no serviço ao cliente.

- Estratégias contra as consequências negativas do TE: estratégia do time-out; retração emocional, como uma pausa do *estresse* do seu trabalho (pausa curta); o comportamento de ausência e de abuso do tempo (pausa longa); dependência de humor negro como uma válvula de alívio.

Em resumo, o TE tem tanto resultados positivos como negativos. Estudos revelaram que o valor intrínseco do próprio trabalho e a oportunidade de servir os outros representam um poderoso motivador. Energia, comprometimento e eficácia são categorias observáveis deste resultado positivo. Mas há outros trabalhos que se encontram no extremo oposto do *continuum*, ou seja, aqueles que conduzem ao esgotamento, ou seja, o aspecto negativo do TE – o *burnout*.

## 2.6 O TE NO SERVIÇO PÚBLICO

Newman, Guy e Mastracci (2008), com base em um estudo qualitativo e quantitativo, acreditam que há empregos que exigem a evocação de uma gama de emoções e empregos que exigem uma exibição menos variada. Por exemplo, os empregos que exigem que os trabalhadores desempenhem um determinado papel, como o policial durão e o professor entusiasta e alegre, estariam em uma categoria; empregos que exigem empatia ou compaixão já estariam em outra categoria. Os primeiros requerem mais "teatro" ou fingir, enquanto o último exige expressões de emoções autenticamente sentidas.

Em suas pesquisas as autoras encontraram que a maioria dos trabalhadores precisa apresentar uma gama de emoções, a fim de fazer o seu trabalho. Mais da metade de todos os entrevistados por aquelas autoras afirmaram ter sentido diferentes emoções quando interagiam com os outros. Quase dois terços relataram que seu trabalho envolvia lidar com questões emocionais que eram encaradas como uma dimensão crítica de seus trabalhos. Essas são altas proporções e, assim, chamaram a atenção para a quantidade de componente afetivo que há no trabalho. O trabalhador seria obrigado a vestir a roupagem de uma variedade de emoções, se a expressão desejada é uma de felicidade, surpresa, angústia, tristeza, medo ou raiva.

Newman, Guy e Mastracci (2008) apresentaram um *continuum* (Figura 3) do TE que vai das expressões superficiais até a verdadeira expressão ou supressão.

Empregos como vendas no varejo envolveriam mais o lado esquerdo do continuum, enquanto os trabalhos que envolvem serviços de proteção, tragédia humana e emergências envolveriam o lado direito.

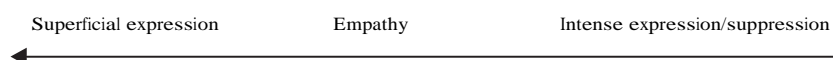


Figura 3 – *Continuum* do TE.

Fonte: Newman, Guy e Mastracci (2008).

Por exemplo, ser mais agradável do que o normal para aqueles que ligam para os serviços de ajuda de planos de saúde envolve um nível de TE. Empatia requer a capacidade de entender e apreciar a situação do cidadão e responder adequadamente, como o exigido de conselheiros, professores, prestadores de serviços humanos. O tratamento de prisioneiros rebeldes em cadeias, cidadãos em crise e investigações de abuso infantil requerem, por exemplo, a supressão ativa das próprias emoções e, ao mesmo tempo, expressar uma emoção alternativa.



Uma questão importante do trabalho de Newman, Guy e Mastracci (2008) é a relativa à percepção do TE nas organizações e a sua consequente valorização.

Para Meridith, Guy e Mastricci (2008), a noção comumente aceita de trabalho levou a desconsiderar qualquer trabalho diferente do físico ou cognitivo. Esta ideologia de trabalho seria sustentada por quatro forças institucionais, cada qual escondendo a emoção no trabalho, ao invés de revelá-la:

Primeiro, os cargos seriam construídos sobre uma base de descrições formais que especificam elementos tangíveis. Embora reformas tenham sido feitas ao longo dos anos, o entendimento básico de "habilidade" continuaria vinculado na tradição empírica, que se é tangível e mensurável, existe, e se não for, então ela é indeferida.

O não considerar o TE resultaria no desaparecimento de suas habilidades na descrição de cargos, avaliação de desempenho e sistemas de recompensa. A falta de atenção para o TE seria paralela à falta de atenção nas áreas de ciências sociais no campo das medidas. Os campos da sociologia, ciência política e da psicologia a partir da segunda metade do século XX, beneficiaram imensamente da informatização. A conveniência de crescimento da coleta de dados e análises estatísticas levaram os cientistas sociais a se concentrar quase exclusivamente em variáveis que se prestavam a observação empírica e quantificação. Nos círculos dos recursos humanos (RH), a tendência resultou na definição de competências, conhecimentos e habilidades, construção de testes e medições para avaliar e instrumentos de escrita de avaliação de desempenho que permitissem aos supervisores de forma justa e objetiva avaliar o desempenho de cada trabalhador em uma escala Likert.

Em segundo lugar, os elementos estruturais da organização, articulados por uma gestão científica e reforçado por estruturas de cima para baixo, comando e controle, nos teriam ensinado a tratar os trabalhadores como peças intercambiáveis, cujas contribuições residiriam no exercício das funções claramente enumeradas. Uma divisão racional do trabalho, controle hierárquico, normas de desempenho, seleção e promoção, baseadas na competência técnica, mantendo registro formal e da comunicação estariam entranhadas na nossa maneira de pensar sobre a classificação do trabalho. Relacionamento estaria ausente, na maioria das vezes, da lista de conhecimentos, habilidades e capacidades, exceto na obrigatória exigência de estabelecer e manter boas relações de trabalho.

A terceira força institucional seria a do chamado valor de mercado. O valor de mercado nos cega para uma panóplia de suposições de base cultural. Por exemplo, antes de meados de 1800, era impensável que uma mulher pudesse segurar um posto no governo (Van Riper, 1976). Ao longo do tempo, tornou-se a contragosto aceito que as mulheres

trabalhassem como funcionárias desde que a renda fosse menor que dos homens. Com o tempo, mulheres foram acolhidas por causa de sua capacidade de irradiar interesse, simpatia, afabilidade e cortesia no escritório (Kanter, 1977). Contudo, estes atributos têm sido vistos como "a cereja do bolo", desnecessária para o desempenho do trabalho e não merecedores de indenização.

A quarta, a urbanização e industrialização, significaria o aparecimento de uma dicotomia entre a casa e o trabalho, com cada domínio evocando comportamentos diferentes. A casa teria se tornado um refúgio contra a desumanização do trabalho. O conceito de nutrir e manter ao mesmo tempo realizando trabalho manual, como tinha ocorrido na família, teria desaparecido a partir da definição de trabalho. Em seu lugar teria entrado um paradigma de direitos formais do trabalho. O relacionamento teria ficado de fora, em casa. O trabalho focou, então, na produção de bens tangíveis e serviços comercializáveis.

## 2.7 PRINCIPAIS ACHADOS DA PESQUISA DE NEWMAN, GUY E MASTRACCI

Dentre os resultados apresentados por Newman, Guy e Mastracci (2008), aqueles que serão utilizados de base para este estudo foram os seguintes:

- os trabalhadores podem expressar o grau em que executam TE, da mesma forma que relatam qualquer outra atividade relacionada ao trabalho.
- as diferenças individuais emergem em termos de sua eficácia com o trabalho de emoção. Trabalhadores relataram diferentes níveis de capacidade e eficácia na prestação de TE.
- as organizações (no caso, as autoras pesquisaram três) valorizam diferentemente o TE realizado pelos trabalhadores, mas as diferenças na capacidade dos trabalhadores em executar esse trabalho não é devida a uma organização específica. Isso indica, segundo as autoras, que a habilidade necessária para executar o TE, assim como trabalho cognitivo, reside no indivíduo, não no ambiente de trabalho, e está sujeita a diferenças individuais.
- o desempenho do TE pode contribuir para o orgulho no trabalho e satisfação no trabalho.
- o TE em si não contribui para o burnout. Ao contrário, em alguns casos, é motivador e faz o trabalho ser significativo. Pelo contrário, é o tipo de TE que exige que os trabalhadores expressem uma emoção que não sentem que contribui para o burnout.

As autoras propuseram uma modelo geral de TE para as organizações. Este modelo foi construído a partir dos dados obtidos por meio de um *survey* dos trabalhadores do *Office of*

*the Public Guardian*, o *Department of Corrections* e o *Tallahassee Police Department*. Para capturar as complexas experiências e atitudes de trabalho, elas criaram quatro variáveis: *waste of time* (perda de tempo), *job satisfaction* (satisfação no trabalho), *burnout* e *efficacious EL* (TE – eficácia pessoal).

Para ter uma noção de como os trabalhadores valorizam a sua performance no TE, uma variável capturou se o trabalho é visto como um desperdício de tempo (sentido negativo) ou se vale a pena (sentido positivo): "Eu sinto que meu trabalho faz a diferença". Chamaram essa variável de "trabalho faz a diferença". Uma visão reduzida do próprio trabalho foi definida pelos seguintes itens, chamado de *waste of time* (perda de tempo):

- Eu deixo meu trabalho sentindo otimismo (reversa).
- Eu deixo meu trabalho sentindo-me revigorado (reversa).
- Eu sinto que meu trabalho é um desperdício de tempo e energia.
- Eu sinto que meu trabalho faz a diferença (reversa).

Essas variáveis foram correlacionadas com *burnout*, satisfação no trabalho e TE (eficácia pessoal).

A ilustração na Figura 4 demonstra o modelo das autoras, dividindo as tarefas em duas categorias: aquelas que demandam TE e aquelas que não. Quando os trabalhadores encontram uma tarefa, eles determinam se a sua execução bem sucedida requer um TE. Se não, então os aspectos técnicos do trabalho são realizados e o empregado pode passar para outra tarefa do trabalho. Se a tarefa exige um TE, então resta a opção de exercer TE ou não. Se o trabalhador deixa de atender a essas demanda de TE, ou se, como discutido no último capítulo, a demanda exigir que o trabalhador fingisse sentir emoções que realmente não sentem, a hipótese é de que isso leve à exaustão emocional, o que diminui a satisfação no trabalho e o *burnout* aumenta. Ambos, satisfação no trabalho e *burnout*, são seguidos pelas exigências de outras tarefas e todo o ciclo começa novamente. Este processo circular pode exacerbar a insatisfação quando o trabalho de demonstrar falsa emoção é necessário, ou pode aumentar o senso de realização e nível de experiência. A Figura 4 ilustra a natureza cumulativa do TE: o sucesso anterior pode reforçar a confiança e melhorar futuras "performances". Coeficientes de correlação estão ligados a vários caminhos, e estes estão listadas na Tabela 1.

Os coeficientes na Tabela 1 apoiam várias hipóteses: a sensação de que o próprio trabalho faz a diferença é positivamente relacionada com a satisfação no trabalho ( $r = 0,75$ ) e inversamente relacionada ao *burnout* ( $r = -0,18$ ). A sensação de que o próprio trabalho é um desperdício de tempo está diretamente relacionado ao *burnout* ( $r = 0,47$ ) e é inversamente proporcional à satisfação no trabalho ( $r = -0,78$ ). E, quando todos os tipos de TE são

combinados, estão positivamente relacionados ao *burnout* ( $r = 0,28$ ), satisfação no trabalho ( $r = 0,32$ ), e uma sensação de que se está fazendo a diferença ( $r = 0,40$ ). Isso ressalta a importância de reconhecer as demandas de TE que os trabalhadores enfrentam. TE traz satisfação e *burnout* e, inversamente, um sentido de fazer a diferença fornece a confiança necessária para se engajar no TE. Isto é suportado pela relação positiva entre a realização do TE e uma sensação de que é bem sucedido em fazer isso ( $r = 0,49$ ). Um sentido de fazer a diferença é fortemente e diretamente relacionado à satisfação ( $r = 0,75$ ) e igualmente forte, mas inversamente relacionada com a sensação de uma perda de tempo ( $r = -0,78$ ). O vínculo de TE para as avaliações dos entrevistados sobre o valor do seu trabalho é bem ilustrativo. A correlação inversa entre o TE e a sensação de que o trabalho é um desperdício de tempo ( $r = -0,25$ ) aponta para o efeito salutar de trabalho emocional. Trabalhadores que acham que seus trabalhos são um desperdício de tempo são também aqueles que não tendem a se engajar no TE ou que sentem que não são bons nisso.

Tabela 1 – Coef. de correlação de Pearson sobre o TE e seus resultados afetivos

	Emotional Labor	Burnout	Job Satisfaction	Work Makes a Difference	Efficacious Emotional Labor	Work is a Waste of Time
Emotional Labor	1.000					
Burnout	0.282	1.000				
Job Satisfaction	0.318	-0.287	1.000			
Work Makes a Difference	0.395	-0.186	0.749	1.000		
Efficacious Emotional Labor	0.491	-0.012	0.344	0.334	1.000	
Work is a Waste of Time	-0.254	0.470	-0.782	-0.779	-0.305	1.000

Fonte: Newman e Mastracci (2008. p.181).

Enquanto o modelo esclarece pontos de decisão para as tarefas, ele também revela quão pouco se sabe sobre as diferenças individuais sobre quem a executa. Isto levanta uma série de perguntas sobre como incorporar as habilidades emocionais nas tradicionais processos de recursos humanos (RH):

- Pode a capacidade individual para trabalhar a emoção ser avaliada durante o processo de recrutamento?
- Como podem os funcionários ser treinados para maximizar a suas habilidades de gerenciamento de emoções?
- Como podem os trabalhadores ser selecionados de modo que aqueles com as melhores habilidades de TE sejam empregados onde eles são mais necessários?

- Como as descrições de trabalho podem ser escritas de modo a incluir as exigências de TE?

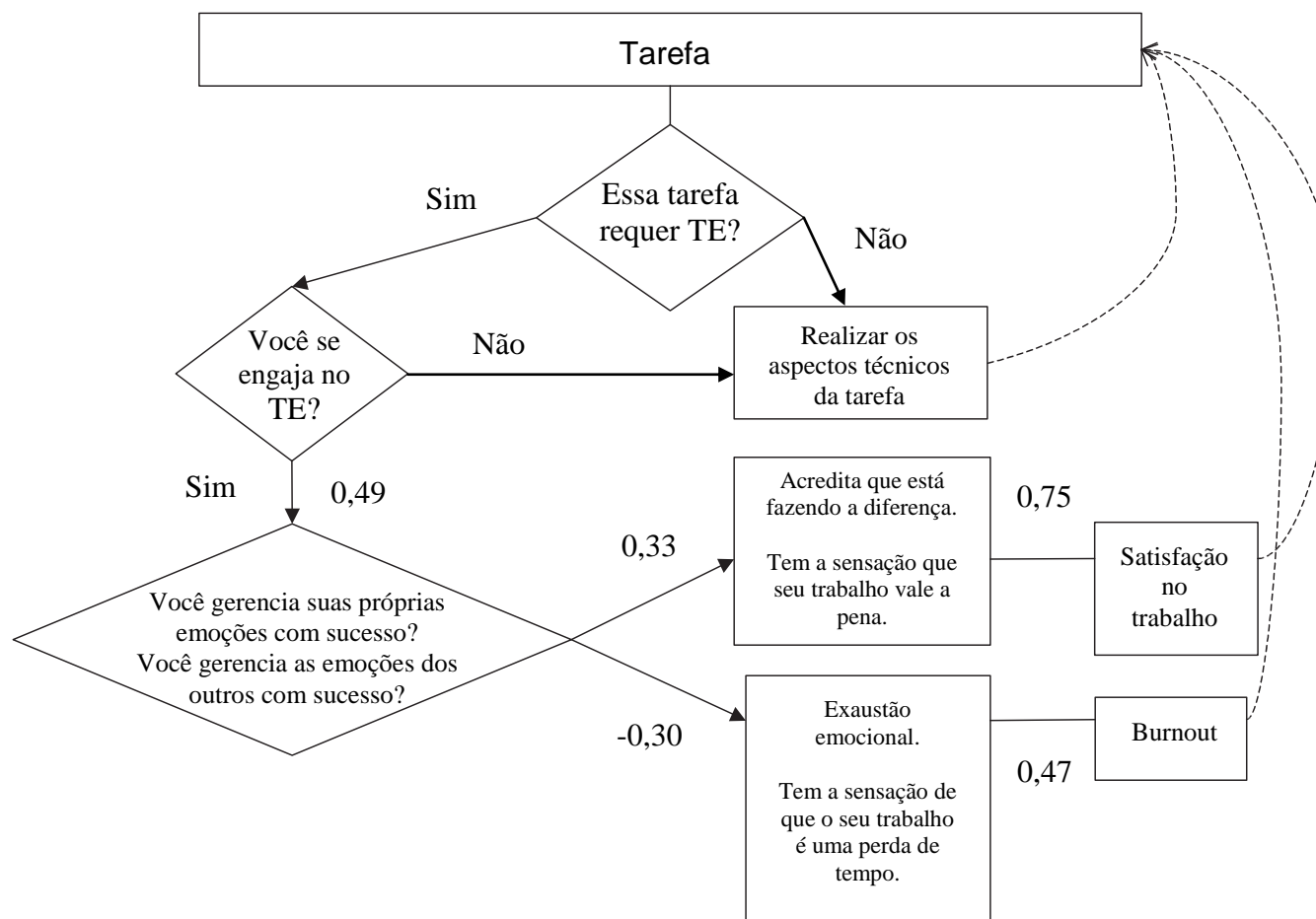


Figura 4 – Relação entre TE e resultados afetivos.  
 Fonte: Newman e Mastracci (2008, p. 180).

## 2.8 O TE EM MISSÕES DAS NAÇÕES UNIDAS

É importante lembrar, mais uma vez, que o TE está ligado ao controle, à regulação das emoções, para se conformarem às normas do trabalho. É necessário saber o que são essas normas e como se conformar a elas.

A profissão militar é um campo de estudo amplo, com enorme produção acadêmica, sobretudo na língua inglesa. Não faz parte do objetivo deste estudo o aprofundamento deste tema. Contudo, inicialmente é necessário realizar uma ambientação do que seja a profissão militar, sobretudo nas atividades desenvolvidas nas missões de paz, pois esse entendimento é fundamental para se entender a que “normas” os militares estão sujeitos.

A título de introdução, Viegas (2003), ao iniciar seu texto sobre as mudanças da profissão militar apresenta as ideias de Freidson (2001), autor de importante obra sobre a lógica interna do profissionalismo. Segundo este, a profissão militar é um dos tipos ideais de ocupação profissional, assim como médico e advogado, porque tem as seguintes características:

- 1 - Um trabalho especializado baseado em um conjunto de habilidades e um corpo de conhecimento fundamentado em elaborações teóricas.
- 2 – Uma jurisdição exclusiva de atuação profissional, controlada pelos praticantes da profissão.
- 3 – Uma situação protegida de atuação do profissional, baseada em credenciamentos de qualificação criada e controlada pela profissão.
- 4 – Um programa formal de treinamento fornecido fora da atuação profissional de fato e que produz para o treinando as credenciais de qualificação. Este programa de treinamento é controlado pela profissão e está associado à educação superior.
- 5 – Uma ideologia altruísta que assegura um maior compromisso dos praticantes da profissão em fazer um bom trabalho (eficácia), do que em obter vantagens pessoais, assim como valorizar mais a qualidade do que a eficiência econômica deste trabalho.

Tendo essas características profissionais como base, as próximas seções tentam expor os principais pontos de contato entre a atividade militar em missões de paz e o TE.

### 2.8.1 Quadro normativo das missões de paz das Nações Unidas

A presente seção tem por objetivo apresentar, sucintamente, o *framework* das missões de paz das Nações Unidas.

A Carta das Nações Unidas foi assinada, em São Francisco, em 26 de junho de 1945 e é o documento base para todo o trabalho das Nações Unidas, que foi criada para "salvar gerações futuras do flagelo da guerra" e um dos seus principais objetivos é manter a paz e a segurança internacionais. A manutenção da paz, embora não explicitamente prevista na Carta, evoluiu para uma das principais ferramentas utilizadas pelas Nações Unidas para alcançar este objetivo.

A Carta dá ao Conselho de Segurança das Nações Unidas a principal responsabilidade para a manutenção da paz internacional e da segurança. No cumprimento da sua responsabilidade, o Conselho de Segurança pode tomar uma série de medidas, incluindo o estabelecimento de uma operação de manutenção da paz das Nações Unidas<sup>5</sup>. A base legal para tal ação é encontrado nos capítulos VI, VII e VIII da Carta. Enquanto o Capítulo VI trata da "Solução Pacífica dos Conflitos", o Capítulo VII contém disposições relacionadas com "ação com respeito à paz, ruptura da paz e ato de agressão". O Capítulo VIII da Carta também prevê o envolvimento de acordos regionais, agências na manutenção da paz e segurança internacionais, desde que essas atividades sejam consistentes com os propósitos e princípios descritos no Capítulo I da Carta.

As missões de paz das Nações Unidas têm sido tradicionalmente associadas com o Capítulo VI da Carta. No entanto, o Conselho de Segurança não precisa se referir a um capítulo específico da Carta ao aprovar uma resolução que autorize a implantação de uma missão de paz. Nos últimos anos, o Conselho de Segurança adotou a prática de invocar o Capítulo VII da Carta, quando autoriza a implantação de missões de paz em cenários voláteis de pós-conflito, onde o Estado é incapaz de manter a segurança e a ordem pública. A invocação do Capítulo VII, nestas situações, além de revelar a base jurídica para sua ação, também pode ser vista como uma declaração de firme vontade política e um meio de lembrar as partes em conflito e todos os membros das Nações Unidas da sua obrigação de dar efeito às decisões do Conselho de Segurança.

Simplesmente relacionar uma missão de paz com um capítulo especial da Carta pode ser enganoso para efeitos de planejamento operacional, treinamento e implementação do mandato. Ao avaliar a natureza de cada missão de paz e as capacidades necessárias, as *Troop Contributing Country* (TCC) e *(Police Contributing Country* (PCC) devem ser orientadas por tarefas atribuídas pelo mandato do Conselho de Segurança, o conceito da operação e regras de

---

<sup>5</sup> Chamada neste trabalho simplesmente de missão de paz.



engajamento, para o componente militar, e as diretivas sobre o uso da força, para o componente policial.

As missões de paz das Nações Unidas são implantadas na base de um mandato do Conselho de Segurança, que define as tarefas da missão. Esses mandatos diferem de situação para situação, dependendo da natureza do conflito e dos desafios específicos que se apresentam. Como as missões de paz das Nações Unidas são normalmente empregados para apoiar a implementação de um cessar-fogo ou um acordo de paz mais abrangente, os mandatos são influenciadas pela natureza e conteúdo do acordo alcançado pelas partes em conflito.

Mandatos do Conselho de Segurança também refletem os debates mais amplos sobre o ambiente internacional. A este respeito, há uma série de tarefas temáticas transversais que são regularmente designadas para as missões de paz das Nações Unidas sobre a base dos seguintes resoluções do Conselho de Segurança:

- Resolução 1325 (2000) sobre mulheres, paz e segurança;
- Resolução 1612 (2005) sobre crianças e conflitos armados;
- Resolução 1674 (2006) sobre a protecção de civis em conflitos armados.

A gama de tarefas atribuídas a operações de paz das Nações Unidas tem se expandido significativamente em resposta a padrões de mudança de conflito e para melhor enfrentar as ameaças emergentes para a paz e a segurança internacionais. Apesar de cada operação de paz das Nações Unidas ser diferente, há um considerável grau de consistência nos tipos de tarefas atribuídas pelo Conselho de Segurança.

Assim, embora o ambiente de cada país onde haja uma missão de paz das Nações Unidas tenha as suas peculiaridades, as tarefas atribuídas e modos operandi é o mesmo, salvaguardados as diferenças por causa dos mandatos.

### **2.8.2 O espectro das atividades de paz e segurança**

A manutenção da paz é uma entre uma série de atividades realizadas pelas Nações Unidas e outros atores internacionais para manter a paz e a segurança internacional em todo o mundo. É importante saber a diferença e a relação da manutenção da paz com a prevenção de conflitos, de imposição da paz e construção da paz. Essa seção objetiva abordar este assunto, bem como apresentar algumas características do difícil ambiente de trabalho dos militares em missão de paz das Nações Unidas.

*Conflict prevention - involves the application of structural or diplomatic measures to keep intra-state or inter-state tensions and disputes from*

*escalating into violent conflict. Ideally, it should build on structured early warning, information gathering and a careful analysis of the factors driving the conflict. Conflict prevention activities may include the use of the Secretary-General's "good offices," preventive deployment or confidence-building measures.*

*Peacemaking - generally includes measures to address conflicts in progress and usually involves diplomatic action to bring hostile parties to a negotiated agreement. The United Nations Secretary-General, upon the request of the Security Council or the General Assembly or at his/her own initiative, may exercise his or her "good offices" to facilitate the resolution of the conflict. Peacemakers may also be envoys, governments, groups of states, regional organizations or the United Nations. Peacemaking efforts may also be undertaken by unofficial and non-governmental groups, or by a prominent personality working independently*

*Peacekeeping - is a technique designed to preserve the peace, however fragile, where fighting has been halted, and to assist in implementing agreements achieved by the peacemakers. Over the years, peacekeeping has evolved from a primarily military model of observing cease-fires and the separation of forces after inter-state wars, to incorporate a complex model of many elements- military, police and civilian-working together to help lay the foundations for sustainable peace.*

*Peace enforcement - involves the application, with the authorization of the Security Council of a range of coercive measures, including the use of military force. Such actions are authorized to restore international peace and security in situations where the Security Council has determined the existence of a threat to the peace, breach of the peace or act of aggression. The Security Council may utilize, where appropriate, regional organizations and agencies for enforcement action under its authority.*

*Peacebuilding - involves a range of measures targeted to reduce the risk of lapsing or relapsing into conflict by strengthening national capacities at all levels for conflict management, and to lay the foundation for sustainable peace and development. Peacebuilding is a complex, long-term process of creating the necessary conditions for sustainable peace. It works by addressing the deep-rooted, structural causes of violent conflict in a comprehensive manner. Peacebuilding measures address core issues that affect the functioning of society and the State, and seek to enhance the capacity of the State to effectively and legitimately carry out its core functions (United Nations, 2008, p. 17 e 18).*

As fronteiras entre a prevenção de conflitos, manutenção da paz, construção da paz e imposição da paz tornaram-se cada vez mais difusas, como pode ser visto na Figura 5. Missões de paz raramente são limitadas a um tipo de atividade, seja liderada pelas Nações Unidas ou não.

As operações de paz são, em princípio, implantadas para apoiar a implementação de um cessar-fogo ou acordos de paz, mas elas são muitas vezes obrigadas a desempenhar um papel ativo no início das atividades de construção da paz.

As funções atribuídas às tradicionais missões de paz das Nações Unidas pelo Conselho de Segurança são essencialmente de carácter militar e podem envolver o seguinte:

- Observação, monitoração e informação: usando postos fixos, patrulhas, sobrevôos ou outros meios técnicos, com o acordo das partes;
- Supervisão do cessar-fogo e apoio aos mecanismos de verificação;
- Interposição: como uma medida tampão e de confiança.

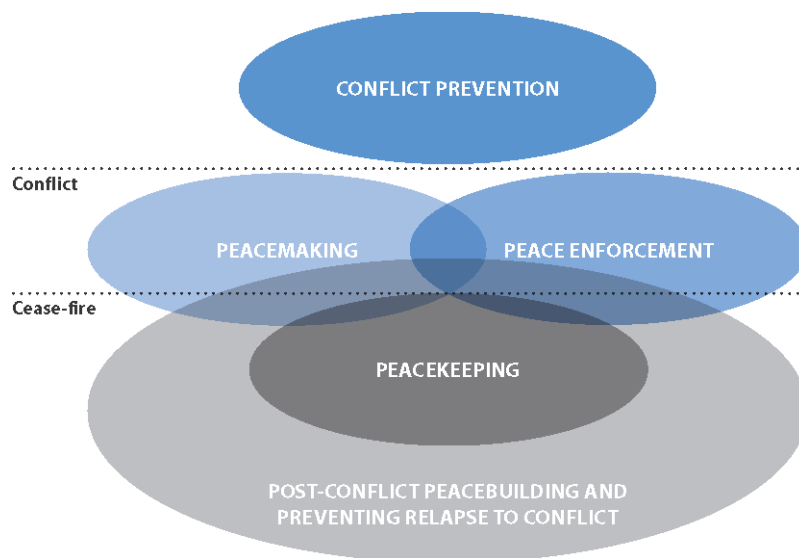


Figura 5 – Vários tipos de atividades para manter a paz e a segurança.  
Fonte: United Nations (2008, p. 19).

Por meio do monitoramento e confecção de relatórios sobre a adesão das partes aos compromissos assumidos a respeito de um cessar-fogo ou zona desmilitarizada e, também, investigando denúncias de violações, as missões de paz tradicionais permitem que cada partido tenha a certeza que a outra parte não vai procurar explorar o cessar-fogo, a fim para ganhar vantagem militar.

Missões de paz tradicionais normalmente não desempenham um papel direto nos esforços políticos para resolver o conflito. Outros atores, tais como parceiros bilaterais, as organizações regionais ou mesmo enviados especiais das Nações Unidas podem estar trabalhando em soluções de políticas de longo prazo, o que permitirá a retirada das missões de paz. Como resultado, algumas missões de paz tradicionais podem permanecer por décadas, antes de uma solução política duradoura ser alcançada entre as partes.

A transformação do ambiente internacional tem dado origem a uma nova geração de missões multi-dimensionais de paz das Nações Unidas. Essas missões são normalmente implantadas no rescaldo de um violento conflito interno e pode empregar uma mistura de militares, policiais e capacidades civis para apoiar a implementação de um acordo de paz abrangente.

Missões de paz multidimensionais podem ser implantadas no rescaldo de um conflito interno e enfrentar, assim, um ambiente desafiador. A capacidade do Estado para dar segurança à sua população e manter a ordem pública é muitas vezes fraca. A violência pode ainda estar em curso em várias partes do país. É provável que a infraestrutura básica tenha sido destruída e grande parte da população pode ter sido deslocada<sup>6</sup>. A sociedade pode estar dividida em grupos étnicos, religiosos e regionais e graves abusos de direitos humanos podem ter sido cometidos durante o conflito, complicando ainda mais esforços para alcançar a reconciliação nacional.

Missões de paz multidimensionais são implantadas como uma parte de um esforço internacional muito mais amplo para ajudar países emergentes de conflitos a fazer a transição para uma paz sustentável. Este esforço consiste em várias fases e pode envolver um conjunto de atores com distintos mandatos, embora sobrepostos, e áreas de especialização.

Dentro deste contexto mais amplo, as funções básicas de uma missão de paz multidimensional são:

- a) Criar um ambiente seguro e estável, reforçando da capacidade do Estado para garantir a segurança, com pleno respeito ao estado de direito e direitos humanos;
- b) Facilitar o processo político através da promoção do diálogo e da reconciliação e apoio à criação de instituições legítimas e eficazes de governo;
- c) Constituir uma estrutura para garantir que todas as Nações Unidas e outros atores internacionais exerçam as suas atividades no nível nacional, de forma coerente e coordenada. (United Nations, 2008, p.23).

Além de todas essas missões, as missões de paz multidimensionais das Nações Unidas são frequentemente obrigadas a fornecer apoio operacional para garantir a segurança em instalações do governo, portos e outras infraestruturas vitais; estabelecer as condições de segurança necessárias para a livre circulação de pessoas, bens e assistência humanitária, bem como ajudar a preencher o vácuo de segurança e ordem pública, que muitas vezes há em cenários pós-conflito. Assim, as missões de paz multidimensionais desempenham um papel

---

<sup>6</sup> Deslocados internos, também conhecidos como refugiados internos (em inglês, internally displaced people, IDP), são pessoas forçadas a fugir de suas casas mas, diferentemente dos refugiados, permanecem dentro das fronteiras do seu país.

fundamental para a paz, assegurando um ambiente seguro para os parceiros humanitários e de desenvolvimento trabalharem.

Verifica-se, assim, que os militares executando a manutenção da paz pelas Nações Unidas enfrentarão ambientes, na maioria das vezes, inseguros e com infraestrutura deficiente.

### 2.8.3 O gerenciamento dos recursos humanos

Esta seção objetiva mostrar a importância do gerenciamento dos recursos humanos nas missões de paz. Ela está baseada em pesquisa documental nos diversos sites das Nações Unidas. É possível notar que a preocupação com a gerência dos recursos humanos está mais ligada ao evitar o impacto negativo da missão de paz no ambiente em que se encontra.

Atrair e reter pessoal qualificado são funções críticas em missões de paz das Nações Unidas. Como previsto no artigo 101 da Carta, assegurar os mais elevados padrões de eficiência, competência e integridade é a consideração dominante no recrutamento de pessoal das Nações Unidas e na determinação das condições de serviço.

O pessoal, nacional e internacional, das missões de paz é seu ativo mais valioso e deve ser gerido com cuidado. Ser um pacificador das Nações Unidas exige profissionalismo extraordinário, dedicação e *self-restraint* (autocontenção). A grande maioria das mulheres e homens que servem em missões de paz das Nações Unidas em todo o mundo possuem, de fato, estas qualidades raras. No entanto, a experiência recente tem mostrado que as ações de uma minoria, que não possuem tais qualidades, podem resultar em danos irreparáveis para a reputação da missão e das Nações Unidas, como um todo.

Aqui temos um indício de que a autocontenção, ou em outras palavras, o TE é uma realidade nas missões de paz.

Dado os ambientes difíceis em que muitas das missões de paz são implantadas, as taxas de *turn-over* para o pessoal internacional podem ser elevadas. As condições de serviço podem tornar extremamente difícil a atração de pessoal qualificado e experiente. No campo, o fornecimento de atividades de bem-estar adequadas para o pessoal não é só crucial para manter o moral, mas também é uma ferramenta fundamental para prevenir os casos de falta grave. Missões devem fazer um esforço para estabelecer comitês de bem-estar e proporcionar facilidades de lazer para o pessoal de manutenção de paz, dentro de seus recursos existentes. Em particular, os líderes civis e militares dentro da missão devem fazer um esforço para assegurar que os recursos atribuídos para as atividades de bem-estar do pessoal realmente

alcance seus beneficiários. Vê-se, portanto, que as Nações Unidas preveem atividades de recreação para seu pessoal, o que representa a sua preocupação com as possíveis consequências de um ambiente de trabalho difícil. Este aspecto está altamente relacionado com as estratégias para a prevenção do *burnout* já vistas em capítulos anteriores.

Personalidades individuais é um fator importante em qualquer missão de paz das Nações Unidas. As pessoas que trabalham nas missões de paz das Nações Unidas devem estar atentas a quaisquer potenciais consequências imprevistas frutos de suas ações, gerenciando essas consequências de forma rápida e eficaz. Por exemplo, condução negligente de veículos ou gestão inadequada de resíduos podem impactar negativamente a legitimidade e a credibilidade percebida de uma missão ou diminuir o apoio popular. Missões de paz devem estar cientes dos possíveis efeitos colaterais que podem gerar, incluindo:

- Impacto social (por exemplo, na condução e comportamento do pessoal);
- Impacto econômico (por exemplo, na habitação e alimentos básicos e materiais);
- Impacto ambiental (por exemplo, gestão de resíduos ou o uso da água).

Os impactos sociais, mais próximos a este estudo, tais como a diferença entre as culturas, podem criar fricção (por exemplo: o emprego das mulheres em papéis não tradicionais, a socialização entre os sexos, beber, jogo, comportamento inadequado, etc.).

Embora nenhuma missão de paz possa controlar todos os efeitos colaterais de sua presença, ela deve comprometer-se com a devida diligência na gestão de seu próprio impacto.

Percebe-se, pois, que as missões de paz das Nações Unidas são caracterizadas por um ambiente difícil e normas de conduta de trabalho que extrapolam o período de trabalho. O militar que trabalha neste contexto deve, durante as 24 horas do dia, estar preparado para atender a todos aqueles desafios.

#### **2.8.4 Indícios do TE nas missões de paz**

Não foram encontradas pesquisas específicas sobre o TE em missões de paz das Nações Unidas. Razões para isso podem ser o desconhecimento do conceito do TE nas escolas militares e as dificuldades de pesquisas acadêmicas nesse contexto.

Contudo, a pesquisa documental revelou a existência de indícios do TE nas Nações Unidas, mesmo não citando o termo.

É importante lembrar, mais uma vez, que o TE está ligado ao controle, à regulação das emoções, para se conformarem a normas do trabalho. É necessário saber o que são essas normas e como se conformar a elas.

O Alto Comissariado para Refugiados das Nações Unidas (*United Nations High Commissioner for Refugees* - UNHCR) reconhece a importância da responsabilidade do empregador em recrutar, treinar e gerenciar os trabalhadores para o TE.

*Team leaders need to be particularly observant of individual reactions during an emergency [...]. It is important to recognize that it is impossible to take care of others if you do not take care of yourself.[...] Stress defusings and debriefings are ways of protecting the health of staff after crises.[...] [Debriefings] aim to integrate the experience, provide information on traumatic stress reactions, and prevent long-term consequences, including Post Traumatic Stress Disorder, and help staff manage their own personal reactions to the incident. If a debriefing or a defusing is not offered spontaneously after a trauma is suffered, request one. Information on individual consultations for UNHCR staff members and workshops on stress-related issues can be obtained from the Staff Welfare Unit, HQ Geneva (in Newman, Guy e Mastracci, 2008, p. 79).*

Dessas breves palavras, verificam-se aspectos interessantes ligados ao TE nas missões de paz. O primeiro é um aspecto muito conhecido dos militares: a questão da chefia e liderança. Nota-se a preocupação das Nações Unidas com a “reação” dos *team leaders* em situações de emergência, ou seja, como apresentar uma determinada atitude. O segundo aspecto notado é aquele relativo ao cuidado próprio do líder, pois sem isso, ele não poderá cuidar dos subordinados. Outro aspecto é a preocupação com estratégias para combater o *stress* (*stress defusings and debriefings*) após terem vivenciado situações mais difíceis.

As Nações Unidas reconheceram há muito tempo a sua responsabilidade de preparar os trabalhadores humanitários, antes de colocá-los em situações voláteis e para apoiá-los quando as crises ocorrem. Como a passagem acima demonstra, chefes de equipe do UNHCR e supervisores são instruídos a monitorar a parte emocional de seus funcionários. Assim, as Nações Unidas reconhecem a importância da gestão da emoção para a sua missão e fornece suporte através de ferramentas de gestão e institucionalizada através do *Staff Welfare Unit*. Trabalhadores humanitários das Nações Unidas devem gerenciar o *stress* que sentem quando trabalham com vítimas de violência, mas também quando eles se tornam vítimas. Trabalhadores de ajuda humanitária das Nações Unidas não podem ser colocados em contextos não familiares e instáveis, como é o contexto das missões de paz das Nações Unidas, sem um treinamento intensivo para prepará-los para situações que se estendam para além de seus objetivos. Assim, verifica-se que em nenhum outro lugar encontra-se um abrangente reconhecimento do TE na prestação de serviços públicos, bem como uma prática

de gestão institucional que trata os trabalhadores com responsabilidade de gerir suas emoções, como é feito nas Nações Unidas.

Pode-se verificar também uma condição importante do trabalho nas missões de paz das Nações Unidas, que é a questão da imparcialidade: “*United Nations peacekeeping is an impartial and widely accepted vehicle for both burden-sharing and effective action*” (United Nations, 2011b, p.1). Essa imparcialidade deve ser trabalhada pelos integrantes das missões de paz, pois nem sempre as pessoas são imparciais, mas devem transparecer imparciais.

Outro indício da presença de TE nas missões de paz das Nações Unidas são as ideias contidas no Código de Conduta dos Boinas Azuis. Destacam-se os seguintes itens:

*1. Dress, think, talk, act and behave in a manner befitting the dignity of a disciplined, caring, considerate, mature, respected and trusted soldier, displaying the highest integrity and impartiality. Have pride in your position as a peacekeeper and do not abuse or misuse your authority* (United Nations, 2011a).

Neste item, aparece claramente a necessidade de mostrar, transparecer, integridade, cuidado e imparcialidade. É claro que se isso for feito de forma genuína ou por meio do sentimento profundo, as consequências serão positivas; pelo contrário, se uma face falsa for utilizada para mascarar outras emoções, as consequências serão negativas para o militar.

*3. Treat the inhabitants of the host country with respect, courtesy and consideration. You are there as a guest to help them and in so doing will be welcomed with admiration. Neither solicit or accept any material reward, honor or gift* (United Nations, 2011a).

Aqui, tem-se a recomendação de se tratar a população do país hospedeiro com respeito, cortesia e consideração. Não se trata somente de conduta, porque se não for assim, como vimos, poderá ocorrer impacto negativo para a missão, contrariando seu próprio objetivo. Ou seja, a conduta do militar em missão de paz é trabalho, que está mais relacionado ao gerenciamento das emoções do que a um trabalho técnico/operacional propriamente dito. Percebe-se, então, mais uma vez, uma aproximação com o TE.

*5. Respect and regard the human rights of all. Support and aid the infirm, sick and weak. Do not act in revenge or with malice, in particular when dealing with prisoners, detainees or people in your custody* (United Nations, 2011a).



No item 5, vemos áreas em que o TE é tradicionalmente forte, como a área da saúde e das prisões.

*7. Show military courtesy and pay appropriate compliments to all members of the mission, including other United Nations contingents regardless of their creed, gender, rank or origin (United Nations, 2011a).*

No item 7 novamente é possível notar aspectos do TE, como a necessidade de mostrar uma determinada ação, no caso a cortesia, que normalmente provem de uma emoção.

*10. Exercise the utmost discretion in handling confidential information and matters of official business which can put lives into danger or soil the image of the United Nations (United Nations, 2001a).*

Essa discrição a ser mostrada, convocada pelo item 10, só pode ser obtida com o gerenciamento das emoções que provém da consequência do conhecimento de determinada informação.

Percebe-se, da mesma forma, a preocupação de se não ferir a imagem das Nações Unidas, porque sua credibilidade depende dessa imagem. Extrapolando as ideias, é como se as Nações Unidas apresentassem uma face (TE), por meio de seus militares, e essa face (imagem) fosse importante fator para a manutenção da paz naqueles países.

Os indícios mais característicos da presença do TE nas missões de paz das Nações Unidas foram encontrados no livreto de 65 páginas denominado “*Security in the Field – information for staff members of the United Nations system*” (1998), que contém as principais ideias de um documento mais amplo, o *Field Security Handbook*. Ele está dividido em seis capítulos, os quais abordam os seguintes temas: O sistema de gestão de segurança das Nações Unidas; Guia de segurança pessoal; Sobrevivendo como refém; Segurança para crianças; Questões de segurança para mulheres; e Lidando com o *stress*, o que mais interessa para esse estudo. O último tema parece ser um desfecho apropriado para o livreto, pois todos os outros temas têm como uma de suas consequências o *stress*.

Inúmeras similaridades com os aspectos do TE foram encontradas neste último capítulo.

Logo na introdução observa-se o esclarecimento de que o *stress* é inerente às atividades das Nações Unidas e não pode ser ignorado e, por causa disso, todos os seus membros devem ter desenvolvidos as apropriadas habilidades para lidar com ele. (United Nations, 1998). Esse dado é importante, pois o *stress* é um estágio anterior ao *burnout*.

Observa-se também a citação de três profissões onde o TE é reconhecidamente bem caracterizado (United Nations, 1998):

*Police, fire-fighters and medical personnel all experience strong emotional reactions to the emergency and disaster situations which they are required to manage* (United Nations, 1998, p. 55).

No próximo parágrafo, o livreto informa, explicitamente, que os membros das Nações Unidas estão expostos aos mesmos tipos de situações traumáticas das profissões que mais são caracterizadas por desenvolverem TE (United Nations, 1998):

*United Nations staff is often exposed to the same type of traumatic situations. It is therefore essential that all personnel serving in the field be fully briefed regarding all aspects of stress and stress management.* (p. 55).

Aqui também é possível verificar a preocupação com o devido gerenciamento do *stress*, o que lembra o gerenciamento das emoções do TE. A capacitação dos membros das Nações Unidas para esse gerenciamento é altamente recomendada, sendo inclusive objeto do próprio livreto (United Nations, 1998).

Quando o livreto se propõe a definir alguns termos é possível verificar mais similaridades com aspectos do TE. Seguem-se essas definições (United Nations, 1998):

*Distress: any stress that occurs too often (frequency), lasts too long (durations) and is too severe (intensity).* (p. 56).

Como vimos nos capítulos iniciais deste estudo, frequência, duração e intensidade são considerados fatores de qualificação do TE.

*Critical incident: an event outside the range of normal human experience which is distressing to almost everyone. Such events are usually sudden and life-threatening, and often involve physical or emotional loss.* (United Nations, 1998, p. 56).

Nesta definição de incidente crítico, o que não é raro nas missões de paz, nota-se a menção do termo perda emocional. Este termo pode estar ligado à ideia de *burnout* ou dissonância emocional, de acordo com o apresentado nos primeiros capítulos desse estudo.

*Cumulative stress: stress which builds up over time. Some issues may be large and of long durations, while others may be small or just part of the problems of everyday life. (United Nations, 1998, p.56).*

Aqui vimos o conceito de *stress* acumulado, constituído ao longo do tempo. Nota-se mais uma vez a presença do fator de qualificação do TE da duração.

Nas situações abaixo, verifica-se a presença de estratégias organizacionais de combate ao *stress* (United Nations, 2008):

*Defusing: a process which allows those individuals involved in a critical incident to describe what happened and to talk about their reactions directly after the event; defusing is usually carried out by one's peers who have been trained in this area. (p. 56).*

*Debriefing: a process designed to lessen the impact of a critical incident. It is a structured intervention by specially trained personnel. It occurs in an organized group meeting and is designed to allow and encourage those involved in a critical incident to discuss their thoughts and reactions in a safe, non-threatening environment. Ideally, it takes place 48 to 72 hours after the critical incident. (p. 56).*

No capítulo em que se propõe a conceituar o *stress*, novamente verifica-se a presença de fatores de qualificação do TE: frequência, duração e intensidade. (United Nations, 2008).

*The more you know and understand about stress, the better prepared you will be to manage and control its effects. Stress becomes a problem when it occurs too often (frequency), lasts too long (duration), and is too severe (intensity). In these circumstances, distress occurs. It is extremely important to note that what may be distressful for one person may not necessarily be distressful for someone else. Your perception of the event, the degree of threat you feel and the amount of control you have over the circumstances most often determine the degree of distress you will experience. (p. 57).*

O livreto também apresenta a concepção das Nações Unidas sobre os sintomas do *stress*, divididas em fases, pelas quais um indivíduo pode passar: a fase de alarme, a fase de adaptação e a fase de exaustão. Na fase de adaptação pode-se perceber o esforço que é gasto para fazer face a uma situação: “*in this phase, vital biochemical, physiological and spiritual resources are spent to sustain the person against the original distressors*”. A última aproxima-se muito do conceito de *burnout*, visto anteriormente:

*After an undetermined period of time, which varies from person to person, as a consequence of long-term distressors or daily cumulative stress, an individual may begin to exhibit signs of breaking down. This may be*

*manifested in the form of physical, mental or behavioral syndromes which are symptoms of long-term, unresolved distress. Some common symptoms are: physical (fatigue, back pain, headache, ulcer), psychological (memory loss, poor concentration, decrease in esteem, depression) e behavioral (increased smoking, increased alcohol use, eating disorders). (United Nations, 1998, p. 58-59).*

Em outra passagem, aparece o termo *burnout*, considerado como uma consequência do *stress*, o que está de acordo com o verificado em capítulos anteriores sobre as dimensões do *burnout* (United Nations, 1998).

*What can be done about stress? Most people suffer from cumulative stress which results from a build-up of stress over time. Some issues may be large and of long duration. Others may be small stressors of everyday life. Cumulative stress must be recognized before it leads to burn-out. Some of the small daily frustrations which lead to cumulative stress are, inter alia: housing (lack of privacy or comfort, noise, shortage of water, cold heat); travel (risks, threats, roadblocks); food (shortages, lack of variety); immobility or lack of activity; and colleagues. (p. 59).*

O mais relevante indício da presença de aspectos do TE em missões de paz das Nações Unidas foi o encontrado no capítulo do livreto que trata do gerenciamento do *stress* em incidentes críticos, mas faz uma ressalva de que certos grupos tem um risco maior de exposição a eventos psicológicos traumáticos, como os bombeiros, pessoal de emergência médica, policiais, pessoal de busca e resgate, pessoal de socorro e ajuda humanitária (United Nations, 1998) e “United Nations System Staff” (United Nations, 1998, p. 61). Aqui se encontra, explicitamente, que as Nações Unidas equiparam o seu trabalho com o de profissões que, como vimos anteriormente, possuem alta carga de TE. Como vimos, nas missões de paz as situações são de risco e envolvem a percepção maior do risco de morte, o que gera uma necessidade maior por parte dos *peacekeepers* de ficarem atentos às suas emoções em face desse especial ambiente de trabalho.

Não foi observada no livreto menção direta sobre o TE dos *peacekeepers*, no sentido de uma interação face a face com o público. Contudo, nota-se que eles devem demonstrar determinadas atitudes/emoções como a imparcialidade e como as vistas anteriormente no Código de Conduta dos Boinas Azuis, contrastantes com o difícil ambiente de trabalho (desastres naturais, múltiplos acidentes, exploração sexual, morte de civis (mulheres e crianças), sequestros, suicídios, morte de colegas de trabalho, emboscadas intimidações, etc).

## 2.9 RESUMO

O presente capítulo revisou os principais achados sobre o TE, partindo de um breve histórico do estudo das emoções nas organizações, passando pelos seus diversos níveis e aprofundando no nível interpessoal, que é onde se encontra o TE. A partir daí, realizou uma análise conceitual do TE, que resultou em um mapa conceitual. Posteriormente, passou a abordar os principais achados sobre o TE, focando nas suas consequências. Verificou o TE no serviço público, já se aproximando do contexto do trabalho nas Nações Unidas. Por fim, apresentou os principais achados da pesquisa de Newman, Guy e Mastracci (2008), que foi a base para a pesquisa neste estudo.

Em seguida, o capítulo abordou aspectos do trabalho nas missões de paz das Nações Unidas, procurando inseri-lo no contexto do gerenciamento dos recursos humanos. Para tanto, apresentou, anteriormente, o quadro normativo das missões de paz das Nações Unidas e o aspecto das atividades de paz e segurança. Com o *framework* estabelecido, a pesquisa em documentos das Nações Unidas revelou indícios da presença do TE.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora o conhecimento sobre o TE esteja sistematizado, não se verificou a existência de estudos que abordem o TE de militares no contexto das missões de paz das Nações Unidas. Descritiva, porque visou expor as características do fenômeno TE naquele contexto, estabelecendo correlações, definindo a sua natureza e servindo de base para a sua explicação.

Quanto aos meios, a pesquisa foi considerada bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada com base em livros, artigos de revistas especializadas e teses com acesso ao público em geral. Documental, porque foram consultados documentos do EB e das Nações Unidas que tratam sobre a preparação dos militares para as missões de paz. De campo, porque a percepção de militares que trabalham ou já trabalharam em missões de paz das Nações Unidas foram colhidas por meio da aplicação de um questionário.

#### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para se compreender o delineamento da pesquisa é necessário conhecer o trabalho de Newman, Guy e Mastracci (2008), que aborda o TE em três diferentes áreas do serviço público, apresenta como um dos resultados um modelo de TE, no qual se verificam relações de causa e efeito entre constructos.

Para selecionarem as áreas de estudo mais adequadas para a pesquisa, essas autoras utilizaram-se o *U.S. Bureau of Labor Statistics data base of occupations and job descriptions (O\*NET)*, onde foi possível verificar quais as profissões que apresentavam características do TE. Foram selecionadas então as profissões com os maiores índices de características do TE (Tabela 2). Essas características, ou componentes do TE, foram selecionadas por aquelas autoras por suas similaridades entre eles e outras definições de TE (Steinberg, 1999; Pearlman e MacIan 1995; Stamm 2005).

As atividades militares não puderam ser utilizadas na pesquisa de Newman, Guy e Mastracci (2008), pois a O\*NET não coleta dados sobre ocupações militares, apenas descreve algumas ocupações. Isso pode ser visualizado em uma consulta simples sobre segurança nacional em seu site na internet, que apresenta a seguinte mensagem: “*This is a military*

*occupation. O\*NET does not collect data on military occupations. The military services are the best resource for information on this occupation”.*

Tabela 2: Rank da importância dos componentes do TE nas ocupações (1 a 100)

EL Component	Corrections Officers & Jailers	Child Support, Other Investigators	Child, Family, & School Social Workers	Probation & Corrections Treatment Specialists	Police, Fire, & Ambulance Dispatchers
Active Listening	82	85	80	96	97
Contact with Others	96	73	95	88	94
Monitoring	76	30	76	89	48
Social Perceptiveness	80	55	75	92	56
Coordination	69	45	62	78	60
Persuasion	68	35	58	78	36
Negotiation	62	30	59	83	38
Dealing with Angry People	94	70	55	93	94
Frequency of Conflict	84	75	54	90	88
Service Orientation	50	35	74	72	57
Responsibility for Others' Safety	84	20	40	70	63
Dealing with Aggressive People	85	60	32	83	59
Face-to-Face Interaction	99	73	96	94	79

Fonte: Newman e Mastracci (2008, p. 83).

Há possibilidade dos componentes do TE mostrados na primeira coluna da Tabela 2 estarem presentes no trabalho dos militares nas missões de paz das Nações Unidas. A visualização inicial dessa possibilidade foi devida a minha experiência adquirida como observador militar das Nações Unidas no Nepal em 2010 e à pesquisa documental prévia sobre o assunto, além de inúmeras conversas com ex-integrantes de missões de paz, especialistas no assunto.

Com a finalidade de verificar como o TE dos militares do EB nas missões de paz das Nações Unidas se comportava em relação ao modelo de Newman, Guy e Mastracci (2008) (Figura 4), optou-se por utilizar a técnica de Equações Estruturais. Assim, foi preparado um *survey* (apêndice A) com base nas escalas de TE de Newman, Guy e Mastracci (2008). Seguem estas escalas e suas descrições:

- TE (em si): o realizar o TE.
- TE (eficácia pessoal): avaliações dos militares do seu nível de habilidade em se engajarem no comportamento de gerir as emoções dos outros e suas próprias.
- *Burnout*: caracterizado por um estado emocional negativo em relação ao trabalho, pela exaustão emocional, cinismo, mau humor, entre outras.

- Satisfação no trabalho: caracterizada por um estado emocional positivo em relação ao trabalho.

- Perda de tempo: sentimento de que o TE é uma perda de tempo.

Além disso, uma variável isolada foi utilizada no modelo:

- Fazer a diferença: sentimento de que o TE vale a pena.

Outras escalas também foram utilizadas, mas fora do modelo, apenas para verificação de correlações:

- Orgulho do trabalho: sentimento de realização pelo TE realizado.

- TE (face falsa): diz respeito à exigência de que os militares suprimam suas próprias emoções ao expressar outra emoção para o propósito de interação.

Assim, com base nos achados de Newman, Guy e Mastracci (2008) e no suporte teórico, foram levantadas as seguintes hipóteses a serem verificadas:

Quanto ao modelo do TE de Newman, Guy e Mastracci (2008):

- H1: Relação positiva entre a realização do TE e uma sensação de que é bem sucedido em realizá-lo.

- H2: Relação positiva entre TE (eficiência pessoal) e a sensação que o trabalho faz a diferença.

- H3: Relação negativa entre o TE (eficiência pessoal) e a sensação de perda de tempo no trabalho.

- H4: Sensação de que o próprio trabalho faz a diferença é positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

- H5: A sensação de que o próprio trabalho é um desperdício de tempo está positivamente relacionada ao *burnout*.

Outras correlações:

Em relação ao TE (face falsa):

- H6: Relação positiva entre o TE (falsa face) com o *burnout*.

- H7: Relação negativa entre o TE (falsa face) e a satisfação no trabalho.

Quanto ao TE:

- H8: TE em si está positivamente relacionado ao *burnout*.

- H9: TE em si está positivamente relacionado à satisfação no trabalho.

Fruto da análise quantitativa e qualitativa dos dados colhidos da amostra, da pesquisa documental e da revisão teórica chegou-se a conclusões sobre o TE desenvolvido por militares do EB nas missões de paz das Nações Unidas.



### 3.3 ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Quando as atitudes e comportamentos dos seres humanos não podem ser observados ou são conhecidas apenas pelo sujeito da pesquisa, como é o caso da percepção sobre o seu trabalho, uma das formas de obter esses dados é por meio da informação fornecida pelos próprios sujeitos. As informações fornecidas podem ser obtidas de duas formas: oral ou escrita. A opção escolhida nesta pesquisa foi a via escrita, devido à dificuldade de contato pessoal do pesquisador com os sujeitos.

O instrumento utilizado para essa coleta de dados foi um questionário adaptado daquele utilizado por Newman, Guy e Mastracci (2008). Essas autoras construíram o questionário de maneira similar a estudos anteriores (Churchil, Ford e Walker, 1974; Jones, 1981; Maslach e Leiter, 1997; Pines e Aronson, 1988; Pugliese e Shook, 1997; Steinberg e Figart, 1999a e 1999b) sobre o TE, satisfação no trabalho, *burnout* e motivação (Newman e Mastracci, 2008).

As já citadas escalas utilizadas por Newman, Guy e Mastracci (2008), foram traduzidas e revisadas por professoras de inglês e ex-integrantes de missão de paz da ECEME até uma aproximação final.

Optou-se por não submeter o *survey* traduzido a uma amostra inicial pelas seguintes dificuldades:

- falta de tempo útil para a remessa, recebimento, análise e validação;
- dificuldade em selecionar a amostra;
- a possibilidade de realizar a verificação da validação e consistência interna diretamente na amostra final.

Variáveis populacionais foram introduzidas, de modo a proporcionar entendimento sobre o TE desenvolvido nos diversos postos e graduações e os tipos de missões de paz (tropa, observação militar e staff).

O questionário foi remetido para 3646 ex-integrantes de missões de paz das Nações Unidas e procedeu-se a análise dos dados.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Um banco de dados de militares do EB ex-integrantes de missões de paz das Nações Unidas serviu de base para a pesquisa. Ele continha dados de 3643 militares, o que representa a participação do EB nos últimos 10 anos em missões de paz.

O banco de dados foi conseguido por meio de contato telefônico com a Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM) do EB. Após explicar que o autor fazia parte do Pró-Defesa e descrever os objetivos e métodos da pesquisa, o uso do banco de dados foi autorizado com a contrapartida de manter o seu sigilo.

O questionário foi preparado e editado no programa *LimeSurvey*, que é um software livre. Um link do questionário foi gerado pelo programa e enviado aos endereços de e-mail dos militares constantes do banco de dados. Este envio não foi ao mesmo tempo, pois haveria o risco de muitos serem considerados spam. Assim, cada e-mail enviado continha cerca de 20 destinatários.

O primeiro e-mail foi enviado em 15 de julho de 2011 e o último em 26 de julho de 2011. Uma grande parte dos destinatários não recebeu os e-mails, pois 603 retornaram com erro para o e-mail do pesquisador, o que confirma que estes e-mails - especula-se que os mais antigos - estavam desatualizados no banco de dados. Considerando que o banco de dados é de 10 anos, a devolução dos e-mails foi considerada mais que compatível.

Além do baixo custo e da rapidez, a pesquisa via Web tem outras vantagens: “diante do computador, as pessoas não se sentem inibidas e tendem a ser mais verdadeiras. A receptividade aumenta pelo fato do entrevistado responder às perguntas no local e no momento de sua preferência”, explica Adriana Dias, diretora de pesquisas online do Diga-me, portal do Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (SOUZA, 2000).

Assim, 3040 militares ex-integrantes de missões de paz receberam o *survey*. Destes, 1166 responderam o questionário, o que representa uma alta taxa de retorno – 38,36%, o que não é comum nas pesquisas quantitativas no campo do TE. Inclusive, como vimos, a fraca representatividade das amostras vem se constituindo em um dos principais problemas nas pesquisas sobre o TE.

Ainda foram eliminadas as respostas incompletas a um nível de mais de 80%, os chamados *missings*. O banco de dados revelou, então, 1049 respostas.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados utilizando-se procedimentos quantitativos e qualitativos. Para a análise quantitativa do *survey* foram utilizadas as estatísticas descritivas básicas e a modelagem de equações estruturais. Para a análise qualitativa da questão aberta do *survey* foi utilizado os procedimentos da análise de conteúdo.

### 3.5.1 Procedimentos das análises quantitativas

Em um primeiro momento, utilizou-se a análise descritiva com intuito de caracterizar a amostra de pesquisa, por meio de estatísticas básicas e distribuição de frequência das variáveis. Deste modo, buscou-se um conhecimento preliminar sobre o perfil do respondente do estudo. Em seguida, verificou-se as frequências das respostas frequentemente, usualmente e sempre para os itens das escalas, para caracterizar a presença do TE nas missões de paz das Nações Unidas.

A análise de confiabilidade é um meio de avaliação das medidas utilizadas, procurando verificar se os itens especificados dizem respeito ao construto que está sendo mensurado (Churchill, 1999). A técnica recomendada para verificar a consistência interna de um conjunto de itens é o coeficiente *Alpha de Cronbach*, sendo empregado em um momento inicial para avaliação da qualidade da medida utilizada na pesquisa. Como explicado na seção 3.3, o *survey* não foi submetido a uma amostra inicial. Assim, a medida de confiabilidade foi realizada por ocasião do emprego dos procedimentos de modelagem de equações estruturais, por meio do cálculo da Confiabilidade Composta.

A modelagem de dados pela técnica de equações estruturais (SEM), que se divide em modelo de mensuração e modelo estrutural, permite ao pesquisador testar hipóteses de relacionamentos entre variáveis latentes e observáveis, sendo um importante recurso para a avaliação de teorias e relações causais (Schuler, 1995, McQuitty, 1999). Além disso, de modo simultâneo, é possível verificar uma série de relações interdependentes entre variáveis através do uso de regressões múltiplas quando uma variável dependente torna-se independente em outro relacionamento (Hoffmann, 2002; Perin, 2001). São avaliados modelos compostos por diferentes relações entre variáveis latentes medidas de modo indireto por múltiplos indicadores (Chin apud Perin, 2001). A partir de um modelo teórico (conhecido como estrutural) construído a partir de um modelo de medidas (ou mensuração), são verificadas o conjunto de relações de dependência, associando os construtos do modelo hipotetizado.

O modelo de mensuração permite analisar o modelo estrutural a partir de um conjunto de variáveis observadas ligadas a cada variável latente (Hair Jr. et al., 1998; Ullman, 2000).

A modelagem de equações estruturais é sugerida por Hair Jr. et al. (1998) para três fins: a confirmação de modelos, avaliação de modelos concorrentes e desenvolvimento de novos modelos. Na primeira situação, busca-se a verificação do ajustamento estatístico do modelo proposto a partir da teoria com intuito de sua confirmação ou rejeição. Na avaliação de modelos concorrentes, são comparados distintos modelos teóricos utilizando modelos

desenvolvidos a partir de teorias contrárias ou discordantes, com objetivo de identificar aquele de melhor ajustamento aos dados. O terceiro uso diz respeito ao desenvolvimento de modelos, quando tem como objetivo a avaliação e melhoria de modelos teóricos pré-concebidos, porém requerem melhoria no seu ajustamento estatístico com o uso de modificações amparadas em argumentação fundamentada em teoria (MacCallum, 1995). Neste estudo, optou-se pela confirmação da aplicabilidade do modelo teórico de Newman, Guy e Mastracci (2008) no trabalho dos militares do EB em missões de paz das Nações Unidas.

Para a execução dessa estratégia, foram seguidas etapas sugeridas na bibliografia acerca da modelagem de equações estruturais (Hair Jr. et al, 1998; Kline, 1998). Os modelos de mensuração e estrutural foram definidos de acordo com o modelo teórico de Newman, Guy e Mastracci (2008); a partir disso, a matriz de dados, a técnica de estimação de dados e os critérios de ajustamento foram definidos; por fim, os construtos presentes no modelo de medidas e o modelo integrado foram avaliados.

Demonstrada a adequação das medidas, são verificadas as relações estruturais hipotetizadas entre as variáveis latentes por meio da estimação das medidas de ajustamento do modelo integrado (Garver e Mentzer, 1999; Ullmann, 2000).

Abaixo, as etapas do processo de modelagem de equações estruturais são detalhadas nos itens a seguir.

### **3.5.1.1 Desenvolvimento dos modelos de mensuração e estrutural**

Antes mesmo de tratar da construção dos modelos estrutural e de mensuração, cabe ao pesquisador desenvolver o modelo teórico que deverá ser comprovado empiricamente ao longo do estudo. A partir da proposição de um modelo teórico e da definição de relações entre os construtos, é constituído o diagrama de caminhos, que consiste na representação gráfica e esquemática das relações causais entre os construtos.

Nesse diagrama, o pesquisador pode apresentar não apenas as relações preditivas entre os construtos (relações entre variáveis dependentes e independentes), mas também as relações associativas (correlações) entre os construtos e indicadores (Hair Jr. et al., 1998).

Na Figura 6, é apresentado o modelo do estudo, elaborado a partir do modelo teórico de Newman, Guy e Mastracci (2008). Cabe salientar que a notação utilizada é a seguinte:

- En - corresponde aos erros de mensuração;
- Os retângulos indicam as variáveis manifestas (observáveis) do estudo;
- As elipses correspondem as variáveis latentes ou constructos.

No Apêndice C, são apresentadas as variáveis do estudo com seus respectivos códigos e nomes.

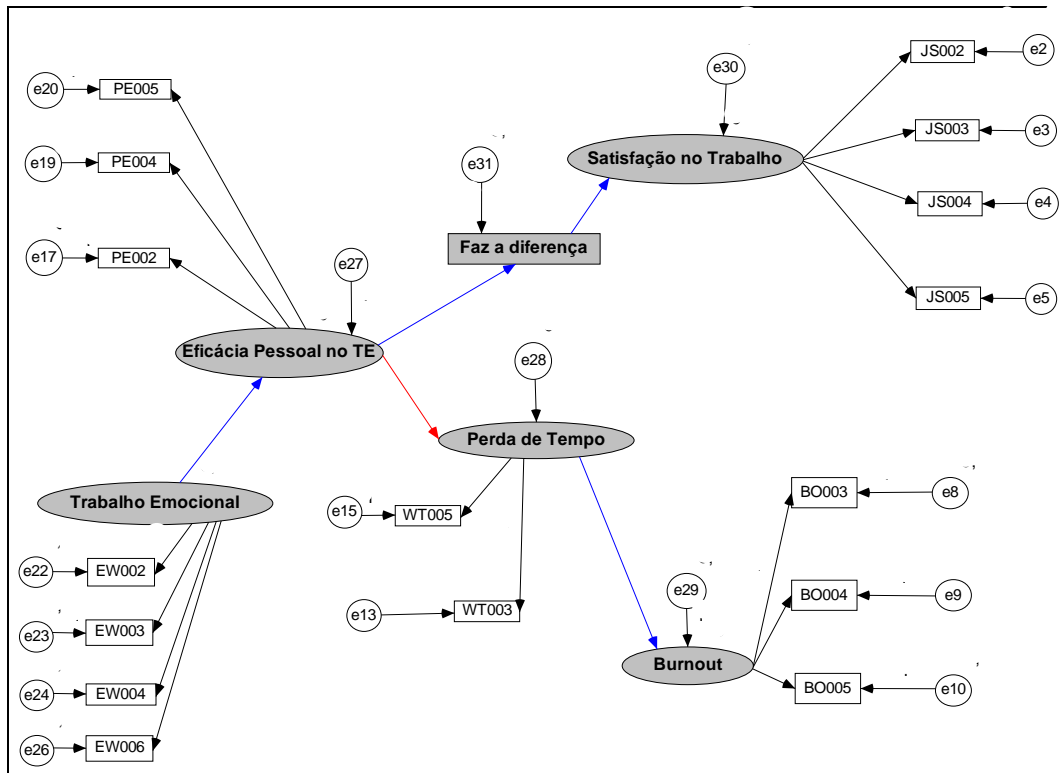


Figura 6 – Modelo de mensuração e estrutural do TE.

Com o desenvolvimento dos modelos estrutural e de mensuração, foi estabelecido o tipo de matriz de dados a ser empregado como base para o processo de estimação (Hoyle, 1995b), conforme segue.

### 3.5.1.2 Seleção da matriz de entrada, método de estimação e índices de ajustamento

A matriz de dados empregada em modelagem de equações estruturais pode ser gerada a partir de uma matriz de correlação ou de uma matriz de covariância entre as variáveis do modelo. Como o objetivo era buscar o entendimento do padrão de relacionamento entre as variáveis latentes, a matriz de correlação é a mais adequada (Hoyler e Panter, 1995).

O próximo passo a ser dado consiste na definição de como o modelo será estimado. Dentre as técnicas existentes para a estimação de parâmetros, destacam-se a *Maximum Likelihood* (ML) e a *Theory Generalized Least Squares* (GLS), que requerem o uso de variáveis métricas e a normalidade de sua distribuição. Segundo Hair Jr. et al. (1998), a primeira abordagem tem como vantagem uma maior eficiência quando a premissa de

normalidade multivariada é encontrada, sendo amplamente empregada na maioria dos softwares destinados a modelagem de equações estruturais.(p.605). Nesse estudo, optou-se pela utilização da ML.

Para a apreciação do nível de adequação do modelo proposto aos dados, foram utilizadas medidas de ajustamento que possibilitam verificar o grau em que o modelo prediz a matriz de covariância ou correlação (medidas absolutas), bem como a comparação do modelo proposto com um modelo nulo (medidas incrementais) (Hair Jr. et al., 1998). Para efeito desse estudo, foram considerados os dois grupos de índices abaixo expostos.

#### a) Índices de Ajuste Geral

- Qui-quadrado sobre graus de liberdade: índice de ajuste absoluto que demonstra as disparidades entre as matrizes estimada e observada, indicando que quanto maior a grandeza do Qui-quadrado em relação aos graus de liberdade, maiores serão as diferenças entre as duas matrizes. É assumido como aceitáveis valores para essa relação inferiores a cinco. É importante ressaltar que consiste em um indicador extremamente sensível ao tamanho da amostra de pesquisa, não devendo ser interpretado de modo isolado (Anderson e Gerbing, 1988; Hair Jr. et al., 1998).

- *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA): índice empregado para a correção da tendência apresentada pelo teste de Qui-Quadrado de rejeitar modelos especificados a partir de grandes amostras. Consiste na avaliação da discrepância entre o grau de liberdade da raiz quadrada da média dos resíduos dos modelos observados e esperados ao quadrado, tendo como intervalos de aceitação entre 0,05 e 0,08 (Hair Jr.et al., 1998)

#### b) Índices de Ajuste Comparativo

- *Tucker-Lewis Index* (TLI): considerado o indicador mais robusto, combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo, com valores de aceitação idênticos ao NFI (Hair Jr. et al., 1998).

- *Comparative Fit Index* (CFI): medida incremental que compara, de forma global, os modelos estimados e nulos ou independentes. Seu intervalo de variação é de zero a um, sendo que valores próximos a um indicam ajustamento satisfatório. Segundo Hair Jr. et al.(1998), é a medida mais apropriada para estudos que busquem o desenvolvimento de modelos.

A avaliação dos índices de ajustamento possibilita ao pesquisador meios para julgar a necessidade de efetuar potenciais mudanças no modelo proposto, buscando assim uma maior adequação dos construtos e do modelo geral.

### 3.5.1.3 Avaliação do modelo de medidas

Na avaliação das propriedades de um construto, o primeiro ponto a ser diagnosticado é a verificação da identificação do modelo. Segundo Hair Jr. et al. (1998, p.608), os problemas de identificação são caracterizados pela inabilidade do modelo proposto em gerar estimativas significativas e lógicas. Para contornar essa situação, sugere-se a existência de um maior número de informações na matriz de dados do que parâmetros para serem estimados. Um meio para gerar uma maior identificação do modelo, é a fixação do valor da variância dos construtos em “1”, o que possibilita o cálculo das cargas fatorais do construto (Byrne apud Hoffmann, 2002).

A segunda propriedade a ser analisada é a unidimensionalidade dos construtos. Essa consiste no grau em que os indicadores representam uma única variável latente ou construto (Garver e Mentzer, 1999). É condição básica para a avaliação da confiabilidade de um construto, sendo representada quando os indicadores formadores de um construto apresentam um ajuste aceitável para um modelo com um único fator ou dimensão (Hair Jr. et al., 1998). Nesse estudo, a unidimensionalidade foi avaliada a partir da análise dos resíduos padronizados por construto. É constatada unidimensionalidade quando os resíduos padronizados são baixos (menores que 2,58) e um nível de significância de 5%.

A confiabilidade dos construtos é outro aspecto a ser considerado na avaliação individual das variáveis latentes. A confiabilidade indica o grau de consistência interna entre os múltiplos escores de uma variável, referindo-se à extensão na qual um mesmo instrumento de medidas produz resultados coerentes em diversas mensurações (Dillon et al., 1994; Malhotra, 2001). Nesse estudo, os construtos foram submetidos ao teste de confiabilidade composta e à medida de variância extraída que indica o quanto da variância dos indicadores observáveis pode ser explicada pelos respectivos construtos latentes (Hair Jr. et al., 1998). Para tanto, foram utilizadas as fórmulas propostas por Fornell e Larcker (1981), como segue:

$$\text{Confiabilidade do Construto} = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$\text{Variância Extraída} = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum \epsilon_j}$$

Onde  $\lambda$  indica a carga fatorial padronizada da relação entre o indicador e a variável latente, e  $\varepsilon_j$  representa o erro de mensuração do indicador. Os limites de aceitação para a confiabilidade composta do construto são superiores a 0 e iguais ou maiores que 0,50 para a variância extraída (Hair Jr. et al., 1998).

A verificação da validade indica se o instrumento de medida captura de forma precisa aquilo que pretende mensurar (Evrard et al., 1997). Entre as principais formas de validade verificadas pelos pesquisadores (Hair Jr. et al., 1998; Churchill, 1999; Malhotra, 2001; Perin, 2002) encontram-se: a validade preditiva, ligada à predição de acuracidade de uma forma de comportamento externa à medida do instrumento per se; a validade de conteúdo, ligada à correspondência entre as variáveis manifestas utilizadas no instrumento e as definições teóricas do construto avaliado; a validade do construto, que busca identificar se esse de fato está sendo mensurado e quais os indicadores empíricos relacionam-se com seus construtos teóricos, sendo considerado tanto a validade convergente (medidas relacionadas ao mesmo construto possuem correlação entre si) quanto à validade discriminante (divergência de medidas relacionadas a diferentes construtos); e, por fim, a validade nomológica, ligada à correspondência dos resultados obtidos com a base teórica constituída.

De acordo com Shook et al. (2004), elevadas cargas fatoriais significantes e variância extraída acima de 50% são fortes evidências de validade convergente.

Na verificação da validade discriminante, empregou-se o procedimento de comparação entre a variância extraída do construto com as suas variâncias compartilhadas, representadas por seus quadrados dos coeficientes de correlação - *Squared Interconstruct Correlations* (SIC)<sup>7</sup> - com os demais construtos (Fornell e Larcker, 1981). Há validade discriminante quando os construtos apresentam variâncias extraídas maiores do que as respectivas variâncias compartilhadas.

A partir da avaliação das premissas de unidimensionalidade, da confiabilidade e das validades convergente e divergente dos construtos do modelo, buscou-se a avaliação do modelo estrutural, conforme detalhado a seguir.

#### 3.5.1.4 Avaliação do modelo estrutural

A avaliação das relações estruturais hipotetizadas entre os construtos foi realizada para a avaliação do modelo integrado proposto. Por meio deste, busca-se avaliar os indicadores de

---

<sup>7</sup> Esses valores medem a variância que os construtos compartilham entre si. Se a variância compartilhada entre dois construtos for muito alta, é possível que se trate de um único constructo.



ajustamento do modelo e da significância e magnitude dos coeficientes de regressão estimados para cada equação estrutural (Hair Jr. et al., 1998; Garver e Mentzer, 1999; Ullman, 2000).

São considerados significantes os coeficientes de regressão que apresentarem t-values superiores a 1,96 (nível de significância de 0,05) (Dunn, Seaker e Waller, 1994).

Possuindo coeficientes significantes, existe comprovação empírica das relações entre os construtos estabelecidos no modelo (Hair Jr. et al., 1998). Quanto ao uso das medidas de ajuste para avaliação do modelo, Garver e Mentzer (1999) afirmam que, havendo uma avaliação satisfatória desses índices dentro das faixas de aceitação, o modelo possui validade preditiva.

Por fim, conforme os resultados encontrados no processo de avaliação do modelo, resspecificações do modelo podem ser requeridas. Esse processo ocorre a partir da adição ou redução do número de parâmetros estimados no modelo original, desde que exista justificativa teórica para sua realização (Hair Jr. et al., 1998). Outro processo recomendado para o aprimoramento de modelo é a comparação do modelo original a modelos rivais. A partir dessa avaliação, busca-se identificar aquele modelo que apresenta melhor ajuste aos dados de pesquisa, tendo como premissa que, do mesmo modo que as resspecificações de modelos exigem, estes possuam forte embasamento teórico.

### 3.5.2 Procedimentos da análise qualitativa

Dos 1166 militares que responderam o *survey* 383 (36,9%) decidiram complementar sua participação com observações livremente redigidas. Este material constituiu-se em uma importante fonte de dados sobre a percepção dos militares sobre o trabalho nas missões de paz das Nações Unidas.

Para a análise da questão aberta do *survey* foi utilizada uma metodologia qualitativa. Atendendo à necessidade da busca da coerência entre a forma de se analisar o conteúdo desta questão e a metodologia qualitativa, optamos pela técnica da análise de conteúdo, visando compreender e inferir novos conhecimentos.

Pereira afirma que:

Um evento qualitativo pode considerar mensurações por variáveis tanto quantitativas quanto qualitativas. As últimas, por sua própria natureza, implicam a perda de precisão de medida, o que, no entanto, não implica necessariamente a perda da acurácia, uma melhor representação do evento estudado. (Pereira, 1999, p. 53).

É interessante esclarecer que, nesse momento, o pesquisador está diante de uma gama de informações que precisam ser organizadas. Assim, concordamos com Polit e Hungler quando afirmam que:

A análise dos dados é um momento que envolve muito tempo e que o pesquisador vê-se sempre diante de um grande desafio, à medida que não existem regras universalmente aceitas e que cabe a ele, diante de um grande número de informações, justificar a escolha da técnica de organização, compreensão e interpretação das mesmas. (Polit e Hungler, 1995, p. 273).

Bardin resume a análise de conteúdo da seguinte forma:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 1979, p. 42).

Franco (1986) acredita que é a mensagem o ponto de partida na análise de conteúdo. Essa mensagem pode ser espontânea ou provocada, neste estudo a mensagem foi provocada pelo pesquisador. Este autor ressalta a importância da mensagem com as seguintes palavras: “[...] o que está escrito é o ponto de partida, a interpretação é o processo e a contextualização o pano de fundo que garante a relevância”. (Franco, 1986, p.15).

A análise do conteúdo possui características de objetividade, sistematização e inferência. A objetividade traduz-se na explicitação de regras e procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo. Durante os diferentes momentos do processo, o pesquisador deve tomar decisões relacionadas à que categorias usar; como distinguir categorias; que critérios utilizar para registrar e codificar o conteúdo, entre outras. A objetividade implica em que essas descrições baseiem-se em um conjunto de normas, para minimizar a possibilidade de que os resultados sejam mais um reflexo da subjetividade do pesquisador que de uma análise de conteúdo. (Richardson et al., 1995).

A sistematização está relacionada à inclusão ou exclusão do conteúdo ou categorias de um texto, de acordo com regras consistentes e sistemáticas. Como já foi definida, a análise de conteúdo é uma técnica desenvolvida para investigar um problema de pesquisa no qual o conteúdo de comunicação sirva de base. Ela é sempre feita sobre a mensagem, tendo por

finalidade produzir inferências sobre qualquer um dos elementos básicos do processo de comunicação.

Franco (1986) lembra que “produzir inferências é a razão de ser da análise de conteúdo” (p. 58). É ela que confere a essa técnica relevância teórica, uma vez que implica em pelo menos uma comparação onde a “informação puramente descritiva sobre o conteúdo [...] é de pequeno valor”. Um dado sobre conteúdo de uma comunicação é sem sentido até que seja relacionado, no mínimo a outro dado. O vínculo entre eles é representado por alguma forma de teoria.

Para Richardson et al. (1985) a “inferência refere-se à operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras”. (p. 177).

Bardin (1991) lembra que se a descrição é o momento preliminar e a interpretação o final, a inferência é um procedimento intermediário que permite a passagem entre ambos.

Franco ressalta ainda que:

[...] produzir inferências, em análise de conteúdo, tem um significado bastante explícito e pressupõe a comparação dos dados, obtidos na leitura do discurso, com os pressupostos teóricos de diferentes concepções de mundo e com a situação concreta de seus produtores ou receptores. Situação concreta que se expressa nas condições de sobrevivência e na situação de classe de ambos os elementos, acrescida do momento histórico e contextual da produção e/ou da recepção. (Franco, 1986, p.58-59).

Para a organização da análise de conteúdo, Bardin (1991) apresenta três momentos a serem percorridos: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise requer muita intuição do pesquisador. É a fase de organização propriamente dita e tem como objetivos operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, visando planejar a análise e um esquema de desenvolvimento do trabalho. Esta fase inicia-se por meio de leitura superficial do material obtido e selecionado, do estabelecimento de contato com o documento analisado e de sucessivas aproximações. (Bardin, 1991).

Para a sistematização dos dados a autora citada recomenda que algumas regras devam ser consideradas, entre elas a exaustividade, a representatividade, a homogeneidade, a exclusão mútua, e a pertinência.

O critério da exaustividade pressupõe a contemplação de todos os aspectos levantados no conjunto de documentos selecionados e transcritos; a representatividade, a amostra

selecionada deve representar o universo inicial, quanto mais heterogêneo o universo, maior deverá ser a amostra selecionada; a homogeneidade advém da utilização de procedimentos semelhantes dos dados a respeito do objeto de estudo; para dar-se conta da exclusão mútua, os conteúdos, incorporados em dada categoria, não podem estar vinculados a outras, e, finalmente, a regra de pertinência preconiza que, os documentos selecionados devem proporcionar a informação adequada aos objetivos da pesquisa.

A preparação do material, como último procedimento dessa fase, prevê condições relacionadas à organização de todo o conteúdo obtido na fase de coleta de dados, de forma a viabilizar o início da análise.

A exploração do material consiste de operações de codificação dos dados encontrados, de acordo com as regras formuladas previamente. Esta é a fase mais longa e cansativa.

De acordo com Cunha (1994) esta fase exige “leitura exaustiva e repetitiva das entrevistas com o intuito de apreender as suas estruturas relevantes, ou seja, as ideias centrais ou núcleos [...]” (p. 54).

Assim, o trajeto percorrido na análise dos dados obtidos através dos escritos dos respondentes do *survey* se concretizou com os seguintes passos:

Primeiro passo: elaboração de um quadro de caracterização dos respondentes (Apêndice B). Cada respondente foi automaticamente identificado com um número pelo Limesurvey; dessa forma a identidade de cada um dos entrevistados foi preservada.

Por meio desse quadro foi possível verificar as principais características dos respondentes, quais sejam: a maioria está entre os 25 e 44 anos; a maior parte possui nível médio, mas há expressiva parcela de graduados e mestres; quase a totalidade possui tempo de missão de paz até um ano; mais de dois terços casados; a grande parte com experiência em missões de paz como tropa; a grande parte trabalhava com operações e logística; e a grande maioria sendo constituída por sargentos e capitães.

Segundo passo: A construção dos núcleos orientadores da estrutura da matriz da análise. Nesta fase da análise as falas dos respondentes integralmente mantidas. Foram construídos quadros baseados nos temas desenvolvidos e que permitiram uma visão global de cada um dos escritos e a possibilidade de comparação entre elas. Os núcleos orientadores e suas categorias foram baseados na análise fatorial do *survey* de modo que os dados qualitativos e quantitativos pudessem ser comparados. Além disso, outras categorias foram utilizadas, de acordo com o andamento e os achados da análise de conteúdo. Neste passo os escritos que não tinham relação com o tema da pesquisa foram descartados. Os núcleos orientadores foram os seguintes: TE (em si), TE (eficiência pessoal); TE (face falsa);

satisfação no trabalho; burnout; orgulho no trabalho; perda de tempo. Outras categorias que foram trabalhadas foram: gerenciamento do *stress*, sentimento, autonomia, valer a pena, fazer a diferença, relacionamento e não classificados.

Terceiro passo: a releitura dos escritos, agrupados por temas relacionados com o TE (foram usados legenda de cores para facilitar a organização das ideias), permitiu a percepção de redes de convergência e/ou contradições, ou conflitos, entre as diversas falas. Estas redes foram construídas através da análise minuciosa de cada uma das falas dos escritos. Esse processo implicou em muitas idas e vindas dos escritos aos quadros temáticos com a intenção de identificar as conexões e conflitos entre os dados obtidos na fala dos entrevistados. Os temas foram os seguintes: TE x funções de chefia e liderança; TE x gerenciamento das próprias emoções/equilíbrio emocional; TE x gerenciamento das emoções dos outros; relacionamento interpessoal; TE x experiência; TE x preparação; TE x satisfação; TE x estratégias de *coping*; demanda de TE; TE x eficácia pessoal; TE x *burnout*; necessidade de apoio psicológico profissional; TE e características do povo brasileiro; TE é uma questão individual; TE x fazer a diferença x valer a pena; TE x face falsa; autonomia no trabalho; TE x valorização salarial; e influência do *stress* na emoção dos outros.

Teorização: o diálogo entre as teorias, os autores estudados, os achados da pesquisa documental e as inferências permitiram a discussão e formulação de conclusões, que embora provisórias, possam atuar como norteadoras de novos estudos.

### 3.6 RESUMO

Este capítulo abordou os procedimentos utilizados nas análises quantitativas e qualitativas.

Para a análise quantitativa, em um primeiro momento, utilizou-se de procedimentos de cálculo da distribuição de frequências das variáveis para caracterizar a amostra de pesquisa e destacar o TE desenvolvido pelos militares do EB nas Nações Unidas. Posteriormente, passou-se a descrever os procedimentos que foram utilizados para a modelagem de dados pela SEM: o desenvolvimento dos modelos de mensuração e estrutural; a seleção da matriz de entrada, método de estimação e índices de ajustamento; a avaliação do modelo de medidas; e a avaliação do modelo estrutural.

Para a análise qualitativa, os procedimentos utilizados para análise de conteúdo constituíram-se em quatro passos: a elaboração de um quadro de caracterização dos

respondentes; a construção dos núcleos orientadores da estrutura da matriz da análise; a releitura dos escritos, agrupados por temas relacionados com o TE; e a teorização.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo está organizado em duas grandes partes, que abordam os resultados quantitativos e qualitativos. Em cada seção as hipóteses pertinentes serão verificadas.

### 4.1 QUANTITATIVOS

Na seção quantitativa, inicialmente, o perfil dos respondentes da pesquisa é apresentado. A unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e discriminante dos constructos são apresentadas na seção seguinte.

#### 4.1.1 Caracterização da amostra

A amostra empregada na análise contou com 1049 casos, após a exclusão de casos considerados outliers e de todos os *missing values*. Segue-se a caracterização dos respondentes.

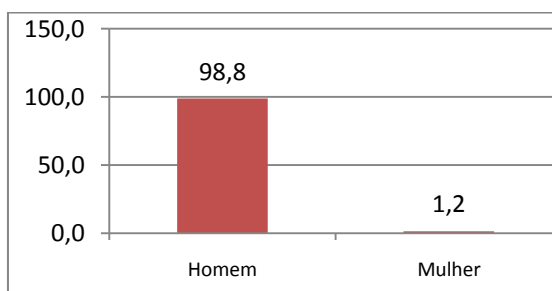


Gráfico 1: Gênero (%).

A amostra revela um contexto de TE onde o gênero masculino é predominantemente.

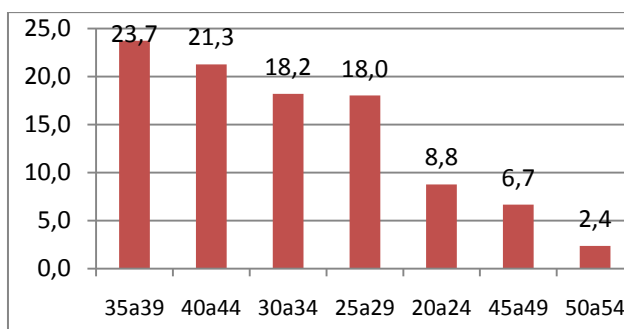


Gráfico 2: Idade (%).

O Gráfico 2 mostra que a grande parte da amostra é constituída por militares entre 25 a 45 anos.

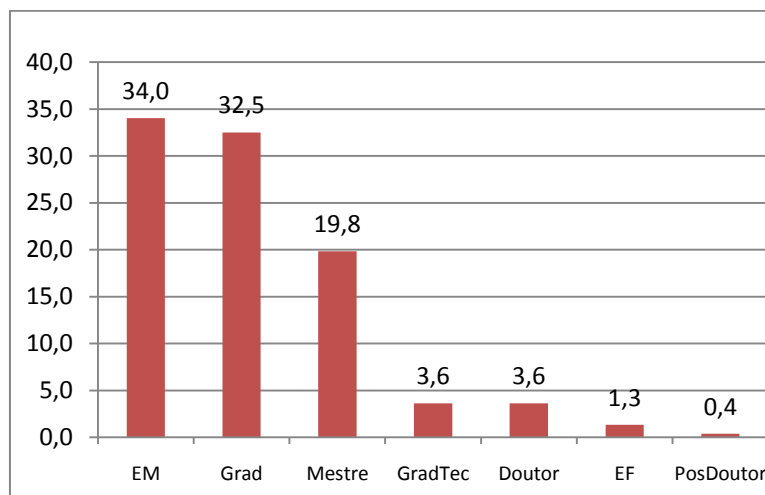


Gráfico 3: Nível escolar (%).

Quanto ao nível escolar, a maioria dos respondentes é constituída por militares com ensino médio, graduação e mestrado.

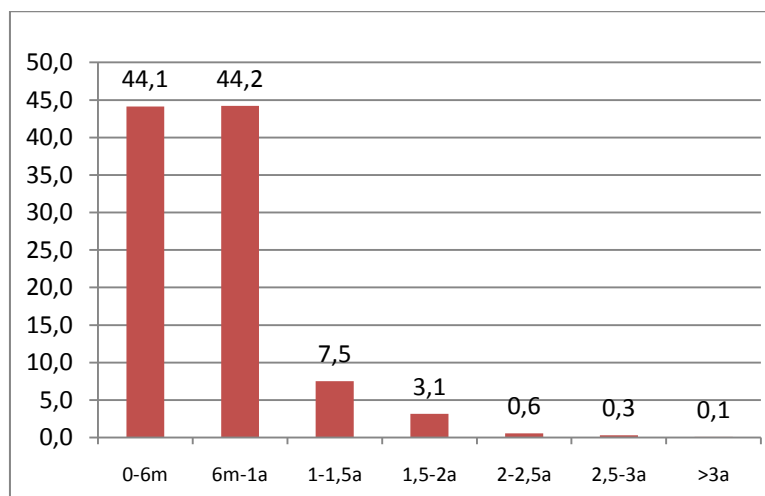


Gráfico 4: Tempo em missão de paz (%).

O Gráfico 4 apresenta o tempo total de trabalho em missão de paz, ou seja, o tempo somado de todas as missões de paz que os respondentes já participaram. Pelo exposto, verifica-se que a grande parte dos respondentes tem de 0 a 1 ano de tempo total de missão de paz.



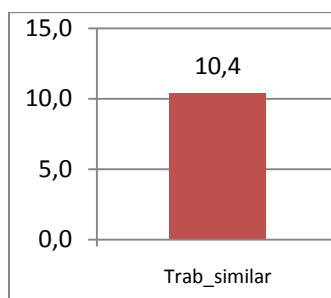


Gráfico 5: Trabalho similar a uma missão de paz (%).

Uma pequena parcela da amostra tinha trabalhado de modo similar a uma missão de paz antes de começar a sua missão. Esses trabalhos similares devem estar relacionados a exercícios e operações realizadas no Brasil no âmbito de suas atividades normais como integrantes do EB. Não estão incluídos nesse tempo a preparação específica para a missão de paz.

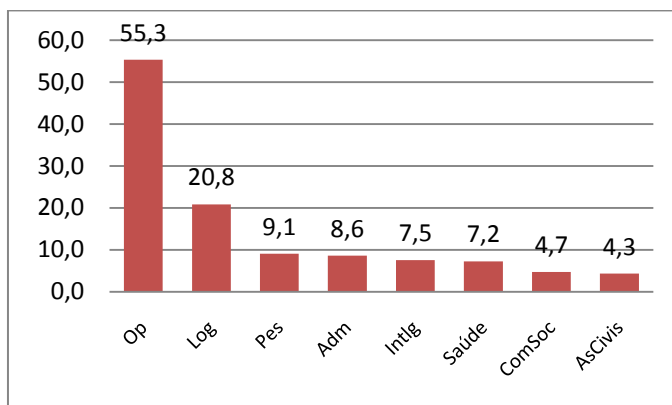


Gráfico 6: Área de atuação (%).

Verifica-se, pelo Gráfico 6, que a maioria dos respondentes trabalham na área de operações, seguida pela área de logística. Em uma missão de paz, essas são as duas áreas que mais empregam os militares.

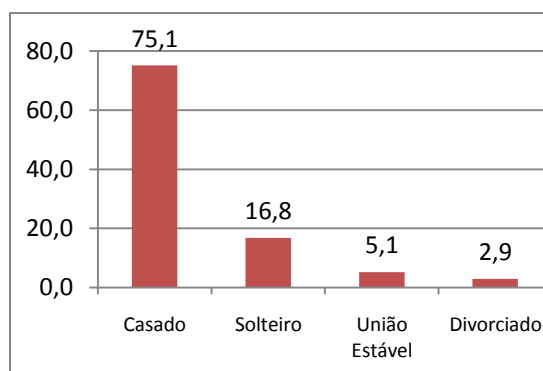


Gráfico 7: Estado civil (%).

Os casados são a maioria da amostra. O distanciamento da família imposto pela própria natureza do trabalho exige muito do lado emocional dos militares casados, contudo não há indícios de que o estado civil tenha influencia no TE.

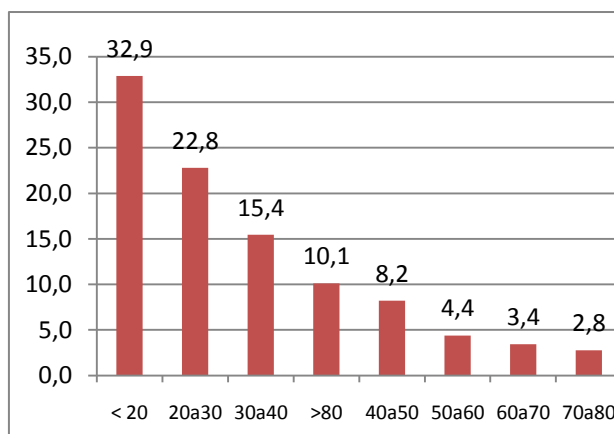


Gráfico 8: Salário informado (%).

Os salários nas forças armadas são recebidos por postos e graduações, independente do tipo de serviço executado. O trabalho emocional, assim como qualquer outra atividade específica, não tem uma valorização específica normatizada. Os militares de patente mais baixa, que são a maioria, recebem menos. Os oficiais de patente mais elevada, que são a minoria, recebem mais.

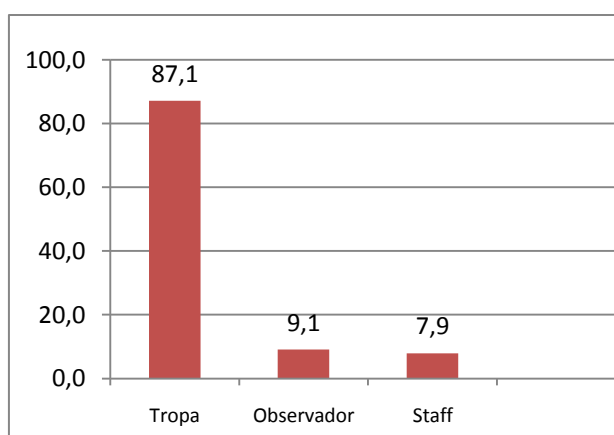


Gráfico 9: Tipo de missão (%).

Grande parte dos respondentes trabalhou em missões de paz como tropa, ou seja, integraram uma unidade militar brasileira em solo estrangeiro. Neste tipo de missão de paz os militares têm um contato maior com os próprios colegas brasileiro. O contato com militares estrangeiros existe, mas depende da missão e é feito na maioria das vezes por meio dos chefes/comandantes.

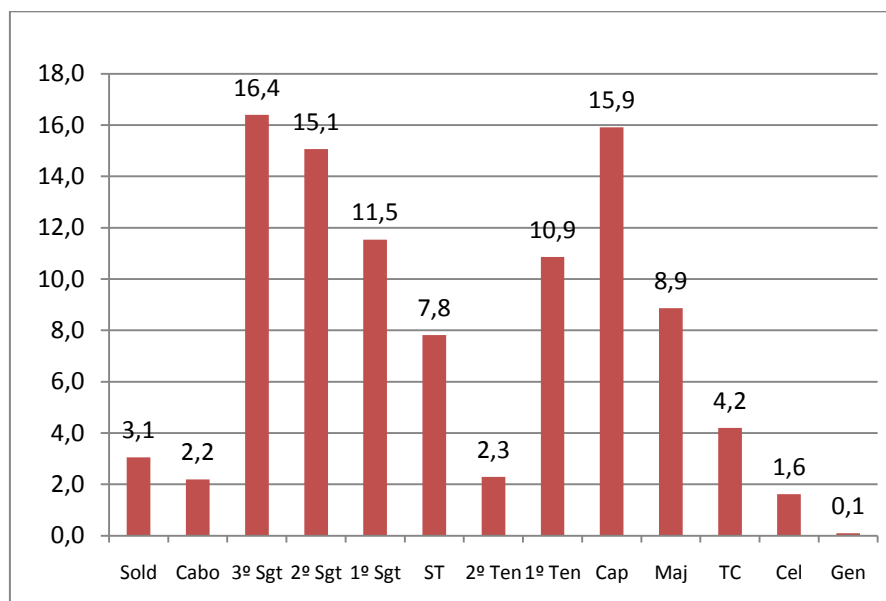


Gráfico 10: Posto/graduação (%).

A amostra é constituída por militares de diferentes postos (oficiais) e graduações (subtenentes, sargentos, cabos e soldados). Dentre os oficiais, as patentes de capitão e 1º tenente são as mais presentes na amostra. Os 3º sargentos e 2º sargentos são as patentes mais presentes entre os graduados. Verifica-se que estes postos e graduações estão ligados à chefia/comando de pequenas e médias frações: comandantes de esquadras, grupos de combate, pelotões e subunidades.

Assim, a amostra é caracterizada, na sua maioria, por homens que exercem algum tipo de chefia/comando, com tempo de missão de até 1 ano, trabalhando em missões de paz tipo tropa, nas áreas de operações e logística, casados, com nível escolar variando entre o nível médio e o mestrado, recebendo até US\$ 40,000.00 anuais e que não tinham executado um trabalho similar anteriormente.

#### 4.1.2 Caracterização do TE dos respondentes

As Tabelas abaixo apresentam as porcentagens das respostas classificadas como “frequentemente”, “usualmente” e “sempre” em relação às perguntas formuladas no *survey* que caracterizam a presença do TE no trabalho dos militares do EB nas Nações Unidas.

Tabela 3: Respostas classificadas para a escala de TE (em si)

TE (em si)		%	%*
Meu trabalho exige que eu guie pessoas em questões emocionais e/ou sensíveis	EW002	60,5	55,5

Meu trabalho envolve lidar com questões de grande carga emocional como uma dimensão fundamental do trabalho	EW003	60,6	62,7
Meu trabalho exige que eu dê conforto a pessoas em crise	EW006	52,1	49,5
Meu trabalho exige que eu gerencie a emoção de outros	EW004	47,3	39,3
* Porcentagem da pesquisa de Newman, Guy e Mastracci (2008).			
- Valor não conhecido pelo autor.			

Tabela 4: Respostas classificadas para a escala TE (eficácia pessoal)

TE (eficácia pessoal)		%	%*
Eu ajudo meus colegas de trabalho a se sentirem melhor	PE002	88,0	60,5
Tento manter a paz apaziguando os confrontos entre os colegas de trabalho	PE004	76,5	-
Eu ajudo colegas de trabalho a lidar com <i>stress</i> e dificuldades no trabalho	PE005	74,5	-
* Porcentagem da pesquisa de Newman, Guy e Mastracci (2008).			
- Valor não conhecido pelo autor.			

Tabela 5: Respostas classificadas para a escala TE (face falsa)

TE (face falsa)		%	%*
Eu encubro ou gerencio meus próprios sentimentos de modo a parecer agradável no trabalho	FF002	66,9	57,7
Meu trabalho me obriga a ser “artificialmente” ou “profissionalmente” amigável com cidadãos, clientes, etc.	FF001	52,6	74,0
Meu trabalho me obriga a lidar com pessoas hostis	FF005	41,1	52,3
Meu trabalho exige que eu esconda meus sentimentos sobre uma situação	FF004	33,2	36,9
Meu trabalho exige que eu pretenda ter emoções que eu realmente não sinto	FF003	14,1	-
* Porcentagem da pesquisa de Newman, Guy e Mastracci (2008).			
- Valor não conhecido pelo autor.			

A comparação entre os índices obtidos do *survey* da atual pesquisa e da pesquisa de Newman, Guy e Mastracci (2008), permite concluir que há fortes indícios de TE no trabalho desenvolvido pelos militares do EB nas missões de paz das Nações Unidas. No trabalho dessas autoras, as amostras vieram de trabalhos com altos índices de componentes de TE. Assim, a superação e a proximidade dos índices da presente pesquisa em relação aos índices revelados indica também uma similaridade com aqueles tipos de trabalho.

Alguns destes índices são até superiores ao Newman, Guy e Mastracci (2008), como “Meu trabalho envolve lidar com questões de grande carga emocional como uma dimensão fundamental do trabalho”, “Meu trabalho exige que eu dê conforto a pessoas em crise”, “Meu trabalho exige que eu gerencie a emoção de outros”, “Eu ajudo meus colegas de trabalho a se

sentirem melhor” e “Eu encubro ou gerencio meus próprios sentimentos de modo a parecer agradável no trabalho”. Os outros, mesmo com índices menores, estão ainda bem próximos.

#### 4.1.3 Aplicabilidade do modelo

Inicialmente, o modelo de mensuração e estrutural foram especificados de acordo como o modelo teórico de Newman, Guy e Mastracci (2008) (Figura 4) e as escalas utilizadas pelas autoras para medir cada constructo.

Verificou-se que se tratava de um modelo reflexivo, pois entre os itens eram manifestações dos constructos. O Quadro 1 apresenta as principais características do modelo reflexivo, mostrando também as diferenças para o modelo formativo.

<b>Critério</b>	<b>Modelo formativo</b>	<b>Modelo reflexivo</b>
<b>Direção da causalidade</b>	Dos itens para o construto	Do construto para os itens
	Indicadores são características do construto	Indicadores são manifestações do construto.
	Mudanças nos indicadores deveriam causar mudanças no construto	Mudanças nos indicadores não deveriam causar mudanças no construto.
	Mudanças no construto não deveriam causar mudanças nos indicadores.	Mudanças no construto deveriam causar mudanças nos indicadores.
<b>Intercambialidade dos indicadores</b>	Indicadores não precisam ser intercambiáveis.	Indicadores deveriam ser intercambiáveis
	Indicadores precisam não ter o mesmo ou similar conteúdo (não compartilhar um tema comum)	Indicadores deveriam ter o mesmo ou similar conteúdo (compartilhar um tema comum).
	Eliminando um indicador pode alterar o domínio conceitual do construto.	Eliminando um indicador não altera o domínio conceitual do construto.
<b>Covariação entre os indicadores</b>	Não é necessário que os indicadores tenha covariâncias entre si.	É esperado que os indicadores se correlacionem.
	A mudança em um indicador não, necessariamente, tem relação com a mudança nos demais indicadores.	A mudança em um indicador está associada a mudança em outros indicadores.
<b>Rede nomológica dos indicadores</b>	Pode diferir.	Não deveria diferir.
	Não é necessário que os indicadores tenham os mesmos antecedentes e conseqüências.	Indicadores devem ter os mesmos antecedentes e conseqüências.

Quadro 1: Diferenças entre os modelos formativo e reflexivo na SEM.

Fonte: Jarvis; Mackenzie; Podsakoff (2003) apud Goldszmidt (2011).

Destaca-se que, quanto à intercambialidade dos indicadores, “eliminando-se um indicador não altera o domínio conceitual do constructo”. Contudo, a eliminação dos seguintes itens do constructo foi necessária por causa de suas cargas fatoriais abaixo de 0,5, o que indica que os indicadores não representavam o constructo:

- EW001 (Meu trabalho exige que eu mostre muitas emoções diferentes quando interajo com os outros): especula-se que este item tenha tido carga fatorial baixa porque o TE nas missões de paz nas Nações Unidas tem grande chance de não exigir uma grande variedade de emoções, mas sim uma ou alguns tipos de emoções, o que não descaracteriza o TE.

- EW005 (No meu trabalho eu sou bom em lidar com questões emocionais): esse item refere-se mais a uma percepção sobre a eficácia do TE do que o trabalho em si.

Por outro lado, os demais itens continuam a representar o constructo TE (em si), pois abordam o TE em relação ao outro (EW002, EW004 e EW006); o TE como uma dimensão de trabalho pessoal (EW003), dimensões essas fundamentais do TE.

- PE001 (Eu sou bom em fazer as pessoas se acalmarem): especula-se que este item não tenha sido bem traduzido, principalmente pela confusão em torno da palavra pessoa, que pode ser interpretado como a população civil. A pesquisa mostrou que grande parte do TE nas missões de paz é feita internamente, o que pode ter gerado a confusão.

- PE003 (Eu realmente tento sentir as emoções que sou obrigado a demonstrar): este item refere-se à dimensão da ação profunda do TE, que está relacionada positivamente com satisfação. Mas o tentar sentir é uma ação anterior ao resultado, ou seja, à eficácia. Especula-se, assim, que este item não esteja ajustado ao constructo.

De qualquer forma, os itens restantes continuando representando o constructo, pois abordam seus níveis de habilidades no engajamento de gerenciamento das emoções dos outros, principalmente no relacionamento com os colegas de trabalho ou dos subordinados, como demonstrou os resultados da pesquisa.

- JS001 (Minha avaliação de desempenho reflete exatamente o quão eficaz sou no meu trabalho): a avaliação de desempenho dos militares do EB não comporta a especificidade de uma missão de paz, o que é um fator a ser aperfeiçoado. Especula-se que isso pode ser a causa de uma baixa carga fatorial nesse item.

Mesmo assim, os demais itens da satisfação no trabalho dão significado ao constructo, pois abordam as questões de satisfação propriamente dita (JS002), oportunidade de desenvolvimento de carreira (JS003), variedade nas tarefas (JS004) e oportunidade de aprendizado (JS005), que caracterizam em grande parte a satisfação no trabalho.

- BO001 (Trabalhar com pessoas coloca muito *stress* sobre mim): especula-se que este item tenha tido baixa carga fatorial porque, como os resultados mostraram, as questões de relacionamento interpessoal não são consideradas como parte do trabalho pela maioria, mas são elas que causam mais dificuldades para o cumprimento da missão.

- BO002 (Preocupa-me que este trabalho esteja me endurecendo emocionalmente): especula-se o entendimento do que seja “endurecer emocionalmente” seja o problema deste item, pois não se pode afirmar que estes termos sejam uma manifestação do burnout entre militares, pois uma face fechada pode ser vista como uma característica da profissão.

Verifica-se, contudo, que os outros itens representam bem o constructo, pois se referem à exaustão (BO003) emocional (BO004) e o esgotamento (BO005).

- WT001 (Eu deixo meu trabalho sentindo otimismo): este item apresentou carga em outro componente, que foi considerado como não representando bem o constructo.

- WT002 (Eu deixo meu trabalho sentindo-me revigorado): este item apresentou carga em outro componente, que foi considerado como não representando bem o constructo.

- WT004 (Eu sinto que meu trabalho faz a diferença): este item não foi considerado na escala, pois foi considerado como um fator independente (o TE vale a pena) do modelo que emergiu dos dados.

Os itens restantes do constructo, dois apenas, foram considerados apropriados para representar o constructo, pois dizem respeito à questão do desperdício de tempo e energia (WT003), e o trabalho não fazer a diferença (WT005).

Após isso, o modelo estrutural foi construído de forma similar ao modelo teórico de Newman, Guy e Mastracci (2008) (Figura 2), de forma que as relações de causa e efeito fossem as mesmas.

As características de uma mensuração adequada são a confiabilidade (em que grau a medida obtida está isenta de erros aleatórios) e a validação (o que foi medido é o que realmente se pretendia medir).

O teste para a validação da qualidade das mensurações derivadas do modelo foi feita por meio da análise da validade e confiabilidade dos construtos e da significância das cargas fatoriais.

A Tabela 6 mostra as cargas fatoriais padronizadas, a variância extraída por cada fator e a confiabilidade composta.

Tabela 6: Solução padronizada para modelo de mensuração

		Carga fatorial	Variância extraída	Confiabilidade composta
EW003	<--- TE	0,829	67%	0,89
EW004	<--- TE	0,817		
EW006	<--- TE	0,749		
EW002	<--- TE	0,874		

		Carga fatorial	Variância extraída	Confiabilidade composta
PE005	<--- Eficácia Pessoal no TE	0,913	64%	0,83
PE004	<--- Eficácia Pessoal no TE	0,856		
PE002	<--- Eficácia Pessoal no TE	0,582		
JS002	<--- Satisfação no Trabalho	0,681	44%	0,76
JS003	<--- Satisfação no Trabalho	0,592		
JS004	<--- Satisfação no Trabalho	0,686		
JS005	<--- Satisfação no Trabalho	0,692		
WT003	<--- Perda de Tempo	0,668	50%	0,67
WT005	<--- Perda de Tempo	0,744		
BO003	<--- Burnout	0,877	77%	0,91
BO004	<--- Burnout	0,887		
BO005	<--- Burnout	0,871		

As variáveis JS002, JS004, JS005, apresentaram cargas fatoriais próximas a 0,7 e apenas as variáveis JS003, e PE002 apresentaram carga fatorial abaixo de 0,6. Todas as cargas foram diferentes de zero, ao nível de significância de 0,1%, indicando forte correlação entre os subconstructos e seus indicadores.

A variância extraída dos construtos foi superior a 50%, exceto do constructo satisfação no trabalho, que apresentou o índice de 44%, mas próximo à referência; indicando que o erro de mensuração foi menor do que a variância explicada pelos construtos. De acordo com Shook et al. (2004), elevadas cargas fatoriais significantes e variância extraída acima de 50% são fortes evidências de validade convergente.

Fornell e Larkin (1981) sugerem a existência de validade discriminante quando as variâncias compartilhadas não excedem as variâncias extraídas por cada construto. Seguindo essa diretriz, é possível afirmar que o modelo apresenta validade discriminante entre seus construtos, uma vez que – como mostra a Tabela 7 – todos os SIC são inferiores à variância extraída pelos fatores de primeira ordem.

Por fim, o uso do *Alpha de Cronbach* como única medida de confiabilidade não é adequado, pois ele é influenciado pela quantidade de variáveis empregadas (Pedhazur; Schmelkin, 1991, p. 94). Assim, calculou-se a confiabilidade composta de cada construto.



Todos eles se mostraram confiáveis. A perda de tempo apresentou valor de 0,67, sendo o único a ficar próximo do valor de referência de 0,7 (Hair et al., 1998, P. 489); todos os outros subconstrutos apresentaram confiabilidade acima desta referência.

Tabela 7: SIC do modelo de mensuração

SIC	TE	Eficácia Pessoal no TE	Fazer a diferença	Perda de Tempo	Burnout	Satisfação no Trabalho	Variância extraída
TE	1,000						67%
Eficácia Pessoal no TE	0,26	1,000					64%
Fazer a diferença	0,05	0,18	1,000				-
Perda de Tempo	0,01	0,03	0,01	1,000			50%
Burnout	0,00	0,01	0,00	0,18	1,000		77%
Satisfação no Trabalho	0,02	0,06	0,37	0,00	0,00	1,000	44%

Para verificar se os resultados obtidos eram válidos, foi verificada a aproximação entre os dados obtidos da amostra e o modelo proposto.

O teste qui-quadrado foi utilizado para avaliar o ajuste absoluto do modelo. Esse teste mede se as matrizes de variância e covariância das variáveis observadas são significativamente diferentes das matrizes de variância e covariância propostas pelo modelo. Para que o modelo proposto seja adequado, essas matrizes não podem ser diferentes e, por isso, o teste qui-quadrado não deve ser significativo. (Mueller, 1996, p.82). No entanto, esse teste é sensível ao tamanho da amostra – neste estudo considerada grande - e à quantidade de variáveis na análise (Hair et al., 1998, P.503), por isso o RMSEA foi empregada como outra medida de ajuste absoluto. O RMSEA é relativamente insensível ao tamanho da amostra e deve ficar abaixo de 0,08 para o modelo ser considerado aceitável (Loehlin, 2004, p.69).

Além das medidas de avaliação do ajuste absoluto, foram olhadas medidas que avaliam o quanto o modelo proposto é melhor que um modelo mais rigoroso – de um único fator e sem erro de mensuração. Os índices escolhidos para avaliar o ajuste incremental do modelo testado foram o TLI e o CFI. Por fim, avaliou-se o qui-quadrado normado para verificar se o ajuste dos modelos foi “conseguido por superajustamento dos dados com muitos coeficientes”. (Hair et al., 1998, p.524). Valores acima de 0,9 indicam bons níveis de ajuste

incremental (Hair et al., 1998, p.496) e Mueller (1996, p.84) recomenda que o qui- quadrado normado seja menor que 2.

Tabela 8: Índices de ajuste do modelo

	Modelo	Padrão de Referência
Qui-quadrado	776,290	*-*
Graus de Liberdade	115	*-*
RMSEA	0,074	<0,08
CFI	0,923	>0,9
TLI	0,898	>0,9
Qui-quadrado Normado		<2

A análise fatorial confirmatória do modelo apresentou qui-quadrado de 776,29 para 115 graus de liberdade, indicando que o modelo se adequou aos dados.

A análise dos outros índices confirmou o ajuste adequado desse modelo, pois todos atingiram ou ficaram próximos dos padrões mínimos de referência sugeridos: o RMSEA, CFI, e TLI foram, respectivamente, de 0,074, 0,923 e 0,898. O qui-quadrado normado foi de 6,75. Este resultado está fora do padrão de referência, mas isso já era esperado, pois as estatísticas baseadas no qui-quadrado costumam produzir tais resultados para amostras muito grandes (Hair Jr. et al., 2006), como é o caso daquela utilizada nesta pesquisa.

Visando a comprovação das hipóteses de estudo referentes à aplicabilidade do modelo de TE de Newman, Guy e Mastracci (2008) no TE realizado pelos militares do EB nas missões de paz das Nações Unidas, as cargas fatoriais padronizadas e seus níveis de significância foram verificados. Conforme pode ser constatado na Tabela 6, aquelas hipóteses de estudo foram confirmadas para o modelo estrutural (Figura 7).

Tabela 9: Status das hipóteses estruturais

	Carga fatorial padronizada	Significância p	Hipóteses	Status
TE→TE(eficácia pessoal)	+ 0,422	< 0,01	H1	Confirmada
TE (eficácia pessoal)→O trabalho vale a pena	+ 0,438		H2	Confirmada
TE (eficácia pessoal)→O trabalho é perda de tempo	- 0,130		H3	Confirmada

O trabalho vale a pena → Satisfação no trabalho	+ 0,355		H4	Confirmada
O trabalho é perda de tempo → <i>Burnout</i>	+ 0,659		H5	Confirmada

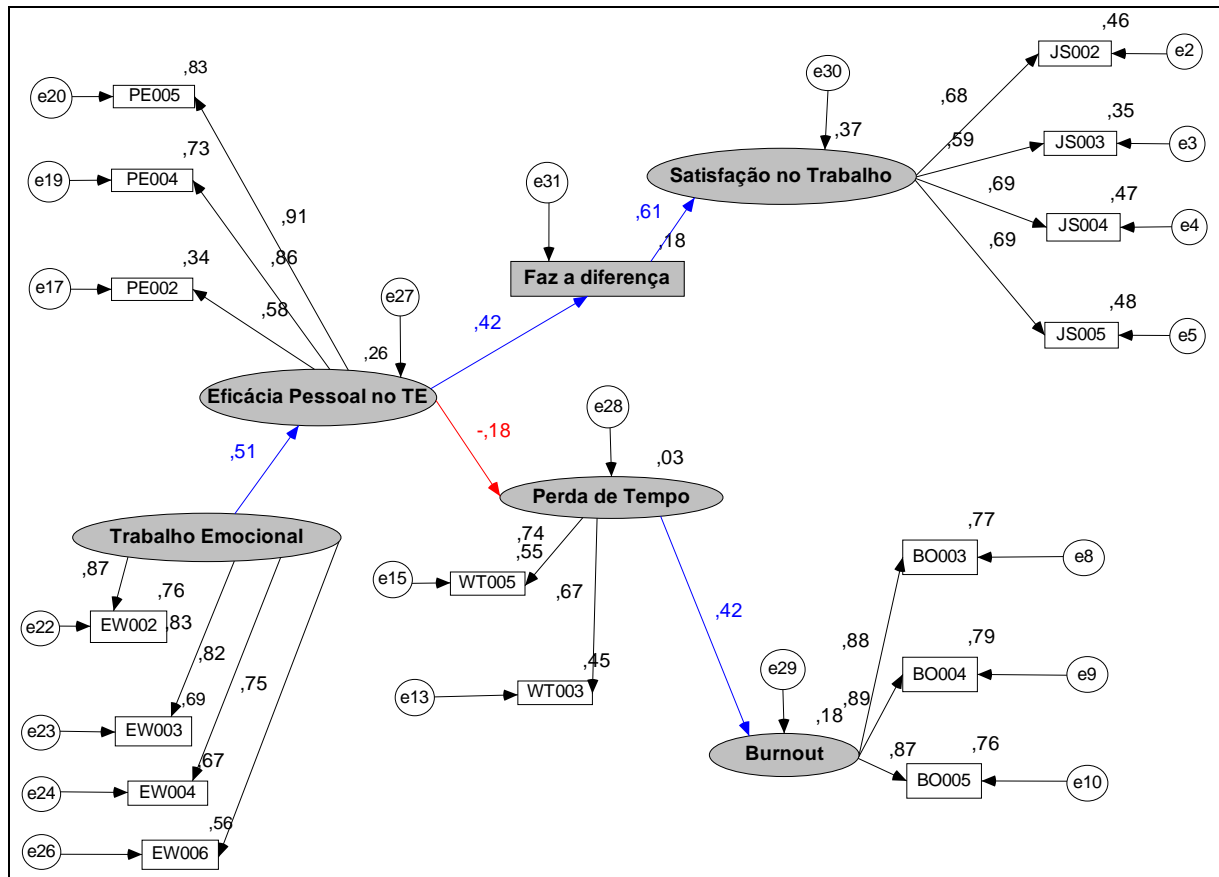


Figura 7: Modelo estrutural e de mensuração estimado.

Todas as hipóteses foram confirmadas, o que comprova a aplicabilidade do modelo teórico no TE de militares do EB em missões de paz das Nações Unidas.

#### 4.1.4 Correlações entre os constructos

As correlações entre os constructos foram geradas e analisadas em função das hipóteses levantadas. A Tabela 10 mostra as correlações mediadas pelo coeficiente de Pearson e o nível de significância para os 1049 respondentes (N).

O nível de significância de menos de 1% para todas as correlações indica a elevada significância dos índices apresentados. Assim, as hipóteses foram verificadas de acordo com a Tabela 11.

Tabela 10: Correlação entre os constructos das hipóteses e nível de significância

		TE	TE (face falsa)	Satisfação no trabalho	<i>Burnout</i>
TE	Pearson Correlation	1	,535**	,308**	,209**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	1049	1049	1049	1049
TE (face falsa)	Pearson Correlation	,535**	1	,043	,401**
	Sig. (2-tailed)	,000		,163	,000
	N	1049	1049	1049	1049
Satisfação no trabalho	Pearson Correlation	,308**	-,043	1	-,129**
	Sig. (2-tailed)	,000	,163		,000
	N	1049	1049	1049	1049
<i>Burnout</i>	Pearson Correlation	,209**	,401**	-,129**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	1049	1049	1049	1049

Tabela 11: Verificação de outras hipóteses relacionadas ao TE e TE (face falsa)

	Coefficiente de Pearson	Significância p	Hipóteses	Status
TE (face falsa)→ <i>Burnout</i>	+0,401	< 0,01	H6	Confirmada
TE (face falsa)→Satisfação no trabalho	-0,043		H7	Confirmada
TE→ <i>Burnout</i>	+0,209		H8	Confirmada
TE→Satisfação no trabalho	+0,308		H9	Confirmada

Todas as hipóteses foram confirmadas, o que ratifica os conhecimentos da base teórica e sua aplicabilidade em contextos do TE de militares do EB em missões de paz das Nações Unidas.

## 4.2 QUALITATIVOS

Na seção qualitativa, o resultado da análise de conteúdo é apresentado de forma a ratificar ou não os dados quantitativos e complementar os achados.

Os achados da análise de conteúdo da questão aberta do *survey* foram sintetizados em uma mapa de relacionamento dos constructos envolvidos no TE dos militares do EB nas missões de paz das Nações Unidas (Figura 8).

Os constructos que emergiram da análise foram os seguintes:

- TE (em si);
- TE (eficácia pessoal);
- Satisfação no trabalho;
- *Stress*; e
- Equilíbrio emocional/Amadurecimento emocional.

De acordo com os achados, de uma forma geral, a execução do TE gera, em cada pessoa, uma percepção do desempenho, a eficácia pessoal. Essa percepção pessoal do TE está relacionada positivamente com a satisfação e negativamente com o *stress*. Por sua vez, satisfação e *stress* colaboram para o desenvolvimento do chamado equilíbrio emocional/amadurecimento emocional, o qual influencia positivamente no desempenho do TE, fechando um ciclo.

Esse ciclo é similar ao modelo desenvolvido por Newman, Guy e Mastracci (2008), com a diferença em que neste há constructos intermediários entre a percepção da eficácia no TE e as situações de satisfação e *burnout*, que são respectivamente, a percepção do trabalho valer a pena e a percepção do trabalho ser uma perda de tempo. A seguir segue uma explicação mais detalhada sobre cada parte do mapa de relacionamento dos constructos.

O TE (em si) é entendido como a execução do TE. A seguir seguem as principais demandas de TE nas missões de paz encontradas, além de alguns exemplos de escritos sobre cada uma delas:

- No trato com a população civil:

13-O desgaste emocional das atividades CIMIC é muito grande pois tratamos diariamente com o público civil, de Organizações Não Governamentais (ONG) e população local. A necessidade de existir uma atividade extraclasse para diminuir esta sensação é primordial. Não há preparação no Brasil que aproxime o militar desta atividade ao trabalho em missão de paz.

Verificou-se no que algumas profissões têm um grau de expectativa de bom atendimento elevada em relação a outras, destacando-se os *call centers*, os médicos e comissárias de bordo, por eles passarem muito tempo em contato com outras pessoas. Parece

ser o caso dos militares que trabalham no *Civil-Military Co-operatinon* (CIMIC), que têm contato diário com o público civil, que por sua vez possuem a expectativa por bons serviços.

Como verificado anteriormente, Ashforth e Humphrey (1993) definiram o atendimento a clientes em dez dimensões, como cortesia, proximidade e compreensão. Especula-se que os militares que trabalham no CIMIC devem ter regras para o trato com a população civil, inclusive sob como demonstrar emoções que se alinham com os objetivos da missão de paz.

- De forma geral:

297-O trabalho das Missões de Paz é muito diferente da rotina militar fora dela. O militar brasileiro precisa ser melhor adequado a isso, principalmente do lado emocional e menos do lado operacional.

1160 A vida em missão de Paz exige muito do emocional do combatente. Mas a recompensa por uma jornada de trabalho bem realizada e' impagável: Satisfação da missão cumprida. E' muito bom lutar por ideais que são maiores que nos mesmos e em prol da humanidade, isso nos engrandece.

- Em desastres naturais:

289-Durante a missão no Haiti vivenciei o terremoto e a demanda emocional foi muito intensa e apos isto passei mais 6 meses na missão, o apoio religioso foi um fator fundamental e o comprometimento com a missão.

- Na observação militar:

755-Percebi em alguns militares brasileiros em missões de observador militar um certo desprezo pelas questões extremamente difíceis da população local, demonstrando uma falta de preparo emocional para conviver em um cenário hostil e altamente desfavorável. Sem dúvida este é um importante desafio. Boa sorte no trabalho.

1180-Atuar durante todo o período da missão como Observador Militar exige um contato muito mais frequente com a população civil, quando comparado com o militar que trabalha como staff, considerado, por mim, menos "*stressante*" que aquele desenvolvido pelo Obs Mil que permanece no Team Site por todo o tempo. É claro que o país onde ocorre a missão também é um fator de grande impacto...como por exemplo o Sudão.

- Na função de intérprete:

152-A função de tradutor-intérprete é sempre subestimada. Todos, em geral, necessitam do profissional a tempo e a hora e, quando não necessitam dele, se esquecem de que ele continua atendendo aos demais setores da unidade. Com isso, é comum ouvir comentários no sentido de que os intérpretes não

fazem nada. O excesso de trabalho e o desmerecimento por parte de pares e superiores gera, na equipe, um *estresse* muito grande, que precisa ser administrado durante todo o tempo da missão. Situações de crise entre a unidade e a população local, outrossim, também são administradas e minimizadas pelo intérprete. Apesar dessa importância, o militar designado para a função nunca recebe o treinamento que precisa, tendo que lidar com as situações que vivencia de modo artesanal e intuitivo.

- Na função de chefia/comandante no gerenciamento das relações interpessoais dos subordinados:

469-Acredito que cerca de 90% do tempo de minha função foi resolvendo problemas na área interpessoal. A parte Técnica e Operacional praticamente andam por si só.

379-Normalmente um dos maiores obstáculos em missão de paz como no caso da *United Nations Stabilization Mission in Haiti* (MINUSTAH) é o relacionamento interpessoal. É necessário ter paciência e muita tolerância com os pares e acima de tudo profissionalismo focado no cumprimento da missão. Além de bom e frequente contato com os familiares.

7-[...] O componente relacionamento é que mais se destaca. Se profissional tem deficiência e se relaciona bem a missão sairá. Se se relaciona mal com o grupo ou é desagregador ele CERTAMENTE comprometerá a Eqp de forma definitiva e consequentemente o nome da MINUSTAH e do BRASIL... é muito sério.

672-Nas duas oportunidades em que participei de Missão de Paz a utilização da inteligência interpessoal foi fator determinante para o sucesso dessas missões. Em missões de paz, tratamos, muitas vezes, de assuntos simples num ambiente complexo. Quando os assuntos são complexos, saber se relacionar com as partes é fundamental. Desejo ao companheiro muito sucesso no trabalho!!

327-O relacionamento entre as pessoas é o aspecto mais importante numa missão de paz em uma tropa.

Verificou-se com Morris e Feldman (1996), que o TE poderia ser conceitualizado em termos de sua frequência, intensidade, variedade e duração. Especula-se que as demandas que emergiram da análise da questão aberta do *survey* possam ser classificadas nestes aspectos. Por exemplo, a frequência do trato do pessoal do CIMIC e dos observadores militares com a população civil deve ser alta, bem como a frequência do trato dos chefes/comandantes com os subordinados. A intensidade do TE dos militares com a população durante um desastre natural tem uma intensidade elevada. O intérprete pode passar por uma variedade elevada de TE, pois interage tanto com os militares, como a população civil. Frequência foi o elemento essencial do pressuposto de Hochschild (1983).

Além dessas demandas específicas, o próprio ambiente, difícil e multicultural, e o isolamento dos militares são geradores de demanda de TE, tanto em nível de gerência das próprias emoções, como em nível da gerência da emoção dos outros. A seguir alguns exemplos que caracterizam esses achados.

1098-Um fator importantíssimo que tem interferido no trabalho eh o fato de estar distante de casa e saber que um parente muito próximo encontra-se com serio problema de saúde e, principalmente pela distancia e impossibilidade de deslocar-me para o Brasil com frequência, temos o nosso vetor emocional seriamente afetado.

1176-Uma missão de paz é sempre gratificante. Mas é preciso saber lidar com as influências externas em nosso estado emocional. É preciso ter sempre o foco no objetivo, não achando que a solução para o ambiente em que cumprimos a missão esteja em nossas mãos. Nosso trabalho soma-se a de outros muitos atores em um processo muito complexo.

822-Compôr o 3º Contingente do BRABATT em 2005 foi a maior experiência da minha vida pois cresci não somente profissionalmente mas também amadureci mais como homem e aprendi que quando a situação é intensa o mais importante não é a posição que se ocupa e sim a forma em lidar com cada situação, cada situação exigia um sentimento, um pensamento e isso não se aprende em escola nenhuma somente na prática sabemos quem realmente somos.

282-O meu tempo de trabalho na MINUSTAH reforçou a minha impressão que os militares que lá servem devem, efetivamente, ser especialistas no que fazem. Tal característica facilitará seu trabalho, mesmo em situações emocionalmente intensas.[...].

1073-Acredito que a distância dos familiares e o isolamento cultural também influencia psicologicamente o militar que se encontra destacado em missões de desminagem humanitária. [...]

579-TC Trajano, Obrigado pela oportunidade de participar da pesquisa. O trabalho em ambientes multiculturais é um desafio cada vez mais presente para nós das forças armadas. Acredito que tenhamos que migrar para uma doutrina que privilegie cada vez mais o preparo do oficial para enfrentar este ambiente, dando-lhe ferramentas de trato interpessoal variadas, que tenham efeito sobre, por exemplo, um civil de cultura diametralmente oposta à nossa. [...].

Como verificado, as Nações Unidas reconhecem a dificuldade do ambiente de uma missão de paz, classificando o trabalho nessas missões no mesmo grupo do trabalho desenvolvido por bombeiros, pessoal de emergência médica, policiais, pessoal de busca e resgate, pessoal de socorro e ajuda humanitária (UN, 1998) e *United Nations System Staff*’ (UN, 1998,p. 61).



O ambiente complexo e multicultural das missões de paz, bem como o isolamento do militar de sua família e do seu modo de viver, podem deflagrar problemas de relacionamento entre os militares em missões de paz.

As duas principais dimensões de gerenciamento das emoções, o gerenciamento das próprias emoções e o gerenciamento das emoções dos outros, estão presentes no TE dos militares em missão de paz.

O ambiente e o isolamento dos militares elevam a necessidade de controle emocional por parte dos militares em missão de paz pelas condições da missão e para a manutenção das exigências emocionais das Nações Unidas. Muitos respondentes destacaram a necessidade de equilíbrio emocional do militar.

105-Qualquer pessoa que vier pra uma missão de paz deve ter um bom emocional e saber administrar seus sentimentos e problemas pessoais o convívio também e *estressante* por isso e sempre importante ter a cabeça no lugar, a saudade da família também aperta as vezes e sempre vale lembrar que devemos não devemos deixar nenhum problema pendente pra trás, para que não venha a nos causar um *estresse* durante a missão o mais e só controle emocional.

173-Manter sempre a tranquilidade e os pés no chão, esse é o grande segredo de qualquer missão, pois em missão de paz somos nos os praças que executamos, por isso não podemos perder o equilíbrio nunca.

1163- O trabalho em Força de Paz é profissionalmente compensador, mas exige, além da competência técnica, principalmente equilíbrio emocional, criatividade e domínio de idiomas estrangeiros. - É preciso olhar para além do mero tijolo, para ver realmente a catedral que se está construindo com o esforço conjunto.

1006-Participei na missão de paz no Haiti no 3º Contingente, na função de mecânico de comunicações. O nosso contingente foi complicado, pois Porto Príncipe não estava pacificado e a situação de risco era extrema. Saía muita a rua e vi muitos companheiros ficarem travados pelo medo. Hoje se me perguntarem qual o fator decisivo para um militar ser avaliado ou cumprir uma missão de paz; digo que é o equilíbrio emocional em todos os seus aspectos, a inteligência emocional devia ser o fator primordial para a seleção dos futuros peacekeeper.

As duas dimensões das emoções apresentadas por Hochschild (1983), a ação superficial, que consiste em demonstrações emocionais que não correspondem ao que o ator está realmente sentindo, e a ação profunda, na qual os empregados tentam experimentar as emoções que devem demonstrar, devem estar presentes no TE dos militares. Essas duas dimensões do TE, mais a dimensão da ação genuína de Ashforth e Humphrey (1993), devem influenciar no alcance do equilíbrio emocional necessário. Contudo, como será visto mais a

frente, a ação superficial, ou a face falsa, não foi bem caracterizada no resultado da análise da questão aberta.

O TE é o controle, a regulação das emoções para se conformarem a normas do trabalho. É necessário saber o que são essas normas e como se conformar a elas.

A pesquisa revelou que há indícios de que o gerenciamento das próprias emoções (ou a busca do equilíbrio emocional) estão relacionados positivamente com a satisfação pessoal, com os postos/graduações, com a necessidade de superar o *stress* e gerenciar a emoção dos outros, e com certa experiência ou maturidade. Seguem-se algumas percepções dos militares a esse respeito.

1160-A vida em missão de Paz exige muito do emocional do combatente. Mas a recompensa por uma jornada de trabalho bem realizada é impagável: Satisfação da missão cumprida. E' muito bom lutar por ideais que são maiores que nos mesmos e em prol da humanidade, isso nos engrandece. TUDO PELA PAZ! BRABATT 6 e BRABATT 2/12).

720-A Missão de Paz da ONU em que participei (MINUSTAH) me proporcionou um amadurecimento emocional bastante significativo, pois ela apresentou inúmeras situações nas quais nunca havia passado antes. A cada solução de um problema, seja problema de trabalho ou emocional, a sensação de superação era muito bem vinda.

173-Manter sempre a tranquilidade e os pés no chão, esse é o grande segredo de qualquer missão, pois em missão de paz somos nos os praças que executamos, por isso não podemos perder o equilíbrio nunca.

1012-O equilíbrio emocional e a capacidade de lidar com situações *estressantes* em operações de paz são fundamentais para o êxito na missão, ainda mais se você estiver em função de comando ou EM em uma missão com tropa e tiver que gerenciar o *stress* e o relacionamento dos seus subordinados.

1072-O contingente do qual eu participei na Minustah, teve uma particularidade que foi a do terremoto. [...]. Diante de minha idade e experiência militar usei muito meu lado paterno com soldados no Haiti. Isso tanto os ajudou, como me ajudou, e muito.

No caso do gerenciamento das emoções dos outros, os respondentes percebem os outros como a população local.

152-A função de tradutor-intérprete é sempre subestimada. Todos, em geral, necessitam do profissional a tempo e à hora e, quando não necessitam dele, se esquecem de que ele continua atendendo aos demais setores da unidade. Com isso, é comum ouvir comentários no sentido de que os intérpretes não fazem nada. O excesso de trabalho e o desmerecimento por parte de pares e superiores gera, na equipe, um *estresse* muito grande, que precisa ser administrado durante todo o tempo da missão. Situações de crise entre a

unidade e a população local, igualmente, também são administradas e minimizadas pelo intérprete.

13-O desgaste emocional das atividades CIMIC é muito grande, pois tratamos diariamente com o público civil, de ONGs e população local. A necessidade de existir uma atividade extraclasse para diminuir esta sensação é primordial. Não há preparação no Brasil que aproxime o militar desta atividade ao trabalho em missão de paz.

Além da população local, o outro é percebido também como sendo o subordinado. O TE dos chefes/comandantes para com os subordinados está muito bem caracterizado pela pesquisa. Seguem-se alguns relatos como exemplo:

1012-O equilíbrio emocional e a capacidade de lidar com situações estressantes em operações de paz são fundamentais para o êxito na missão, ainda mais se você estiver em função de comando ou EM em uma missão com tropa e tiver que gerenciar o *stress* e o relacionamento dos seus subordinados.

464-A função de Comandante da Força impõe um grau de exigência pessoal alto nas relações interpessoais, mas é relevante e compensadora.

312-A MISSÃO DE PAZ NO HAITI EM 2010 QUE PARTICIPEI, ME FEZ VER OUTRA REALIDADE DE UM PAÍS POBRE E ATRASADO. EM COMPENSAÇÃO TIVE OPORTUNIDADE DE TRABALHAR COM 9 HOMENS PERMANENTEMENTE AO MEU COMANDO, GERENCIANDO CRISES, EMOÇÕES, PROBLEMAS FAMILIARES DE TODOS, ALÉM DOS MEUS. UMA OPORTUNIDADE IMPORTANTE PRA CARREIRA, SOCIALMENTE E FINANCEIAMENTE. OPORTUNIDADE DE CONHECER OUTRAS CULTURAS E OUTROS PAÍSES (EUA e REP DOMINICANA).

682-O maior desafio encontrado na missão realmente foi o de controlar as emoções dos meus subordinados, retraídos inicialmente nas missões de combate, e já no final da missão mostrando-se com excesso de confiança, o que pode causar graves acidentes.

1082-Gerenciar o estado emocional dos homens foi, sem dúvida, fundamental e determinante para o bom cumprimento da missão.

A questão da caracterização do trabalho é importante para muitos aspectos, como a sua valorização pela sociedade e pelo próprio militar. Ficou evidente que os chefes/comandantes gastaram grande parte do seu tempo gerenciando as emoções dos seus subordinados, a fim de resolver problemas de relacionamento interpessoal na base. Vários autores (Hochschild (1983), Newman, Guy e Mastracci (2008), etc.) apontam que este TE não é devidamente valorizado pelas organizações.

Para lidar com tipo de trabalho, o chefe/comandante também deve ser capaz de lidar com suas próprias emoções de forma eficaz, como já foi visto anteriormente, sem o que era dificuldades para gerenciar a emoção dos outros.

A percepção da eficácia pessoal no desempenho do TE é outro constructo do modelo que emergiu dos escritos dos respondentes. Inicialmente, três fatores se relacionam positivamente com essa eficácia: o individualismo, a autonomia e a empatia do povo brasileiro.

Segundo Newman, Guy e Mastracci (2008) uma característica do TE é o individualismo, ou seja, cada um responde diferentemente as exigências de um TE. Isso pode ser observado nos escritos abaixo:

511-Acredito que a experiência vivida por cada um de nós que participou de uma missão de paz é bem particular, pois cada um tem seu momento e sua forma ímpar de encarar as mais diversas situações a que somos submetidos.

1110-Cada tipo de missão exige um controle emocional diferente. [...]. Outra variável é o próprio homem que cada indivíduo reage de maneiras diferentes em situações semelhantes. Com isso qualquer trabalho deve levar esse fator em consideração.

Verificou-se que a autonomia do trabalhador, segundo Tolich (1993), pode ser uma fonte de satisfação, e que Morris e Feldman (1996) sugeriram que ela é negativamente relacionada com a dissonância emocional. Não foi possível observar a autonomia no TE de forma explícita nos escritos. Contudo, foi possível verificar que há autonomia na execução das tarefas de um modo geral:

633-O meu trabalho na missão permitiu-me vivenciar uma grande proximidade da realidade para o qual fui formado, bem me permitiu sentir realmente profissional. Dando independência para executar as tarefas diárias. Permitiu travar contato com novas experiências e realidades.

Já a empatia do povo brasileiro, conhecida e cantada por muitos, vai de encontro ao individualismo (Newman, Guy e Mastracci, 2008), mas sem desconsiderá-lo, dando certo nível mínimo de condições para um sucesso no TE. É possível verificar que esse aspecto é percebido, geralmente, como um ponto que faz a diferença na missão, quando comparado com o trabalho de militares de outros países.

983-A experiência adquirida no exercício dos cargos mencionados foi fascinante. Nós brasileiros temos uma grande capacidade de atuar muito bem

do ponto de vista operacional, sem deixar de lado o aspecto afetivo. Por isso, somos muito respeitados. Estou absolutamente convencido de que, mesmo vivendo situações de bastante *stress*, regressei ao Brasil, depois de um ano em Timor Leste, com ganhos profissionais expressivos e também melhorado como ser humano. Foi uma das coisas mais importantes que fiz durante a carreira e na vida.

841-ESTIVE EM ANGOLA E NO HAITI. O BRASILEIRO EM FORÇA DE PAZ, EM SUA MAIORIA, É HUMANISTA. FAZ TODA A DIFERENÇA. O SER HUMANO QUE SE APROXIMA DO OUTRO, COLEGA DA PROFISSÃO, CONSIDERANDO-O EFETIVA E AFETIVAMENTE, INDEPENDENTE DE POSTO OU GRADUAÇÃO, EM EMPATIA E DANDO MAIOR IMPORTÂNCIA AO OUTRO, MESMO QUE AO CUMPRIMENTO DA MISSÃO, A CRUMPRE COM MUITO, MAS MUITO MAIS EFETIVIDADE, QUE AQUELE QUE A IMPÕE, APENAS NUM NÍVEL DE ASCENDÊNCIA HIERÁRQUICA OU FUNCIONAL. O DIA QUE O MILITAR BRASILEIRO FOR APENAS PROFISSIONAL NAS MISSÕES DE PAZ, DEIXANDO DE SER HUMANO COM OS COMPANHEIROS E COM A POPULAÇÃO, ENTÃO O EXÉRCITO BRASILEIRO EM MISSÃO DE PAZ ESTARÁ FADADO AO FRACASSO. OU À INDIFERENÇA, COMO ACONTECE COM TANTOS OUTROS EXÉRCITOS NO MUNDO. O BRASILEIRO É O QUE HÁ DE MAIS EFICIENTE E EFICAZ NAS MISSÕES DE PAZ. QUE ELAS NUNCA SE TORNEM PARA O BRASILEIRO, MERA RELAÇÃO FUNCIONAL. SELVA!!!!!!

A pesquisa revelou, como visto anteriormente, um conceito que possui uma importância fundamental no trabalho dos militares do EB nas Nações Unidas, que é o amadurecimento/equilíbrio emocional.

Verificou-se que alguns fatores se relacionam positivamente para o equilíbrio emocional e o amadurecimento emocional dos militares em missão de paz. São eles a formação, a capacitação específica, as experiências similares e a satisfação no trabalho. Inversamente, o *stress* e o mau humor se relacionam negativamente com o equilíbrio emocional.

Os respondentes têm a percepção de que os cursos de formação do EB os ajudaram durante as missões de paz. Basicamente, no campo do TE, o aspecto da formação lembrado pelos militares foi a formação na área afetiva.

182-Durante o exercício de uma Mis Paz, enfrentei situações de crise e apoiei colegas passando por *stress* crítico. Senti-me bastante preparado e avalio que consegui gerenciar bem as diversas situações. Isto se deu, sobretudo, pela primorosa formação e desenvolvimento da área afetiva que tive na Academia Militar das Agulhas Negras.

Os militares de carreira do EB são formados tanto na parte técnica como na área afetiva. Esse tipo de formação não existe na maioria das profissões e está intrinsicamente relacionado às características gerais do trabalho do militar: emprego da força, trabalho em grupo, hierarquia e disciplina.

A capacitação específica do militar do EB para uma missão de paz é feita após a sua seleção. O Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB) é a organização do EB encarregada do preparo específico, tanto para missões tipo tropa, como para missões tipo observador militar ou *staff*. O Centro de Estudos de Pessoal (CEP) também está envolvido na preparação específica das áreas de idiomas e psicologia.

Neste aspecto, a pesquisa revelou somente necessidades de capacitação específica, ou seja, os respondentes apresentaram suas percepções de como esta capacitação deve ser feita. Em primeiro lugar, a ênfase deve estar no lado emocional:

944-O trabalho numa missão de paz é multidimensional. A preparação ideal deve passar por rigoroso treinamento de relações humanas, idiomas e conhecimento do sistema Nações Unidas, o que nem sempre acontece.

297-O trabalho das Missões de Paz é muito diferente da rotina militar fora dela. O militar brasileiro precisa ser melhor adequado a isso, principalmente do lado emocional e menos do lado operacional.

1009-A preparação para a Missão de Paz deve ser dado ênfase nos aspectos emocionais, para lidar com diversas situações que por ventura venha enfrentar.

As organizações treinam seus funcionários para desenvolverem bem suas tarefas operacionais. O desafio de treinar os militares para o trabalho emocional se apresenta cada vez mais claramente.

Os respondentes mencionaram a preparação psicológica para a missão como sendo fundamental. Especula-se que o termo psicológico empregado possa referir-se à preparação emocional.

A necessidade de a preparação abordar a lida com a população também foi constatada:

530-Missões como a do Haiti aproximam a tropa do que ocorre num combate moderno, ou seja, mostram que qualquer exército do mundo tem de estar preparado para o trato com a população não combatente. O soldado brasileiro se sobressai em missões de paz porque é um homem muito levado pelo emocional, e que se sente realmente muito feliz em ajudar quem precisa.

755-Percebi em alguns militares brasileiros em missões de observador militar um certo desprezo pelas questões extremamente difíceis da população local, demonstrando uma falta de preparo emocional para conviver em um cenário hostil e altamente desfavorável. Sem dúvida este é um importante desafio. Boa sorte no trabalho.

976-Gostaria que meu trabalho me proporcionasse treinamento para lidar com questões humanas, como por exemplo tratamento com civis, um pouco de noções de psicologia, didática e gerenciamento de crise.

152-A função de tradutor-intérprete é sempre subestimada. [...]. Situações de crise entre a unidade e a população local, igualmente, também são administradas e minimizadas pelo intérprete. A despeito dessa importância, o militar designado para a função nunca recebe o treinamento que precisa, tendo que lidar com as situações que vivencia de modo artesanal e intuitivo.

Altamente relacionada com o TE desenvolvido pelos chefes/comandantes com seus subordinados, a preparação para o TE de gerenciamento das relações interpessoais no EB é percebida como sendo insuficiente, necessitando, assim, de ser incrementada:

1077-Acho que deveria haver mais orientações/instruções durante a preparação sobre respeito as individualidades e ao coletivo o que nem sempre acontece durante a missão. Em consequência podem ocorrer crises de relacionamento/interação.

A preparação para o TE não é objeto desta pesquisa, contudo, é possível verificar que há necessidade de uma preparação mais específica com relação ao TE, tanto de gerenciamento próprio como de gerenciamento dos outros. O como fazer esse treinamento é uma questão merecedora de estudos posteriores.

Como já apresentado, os respondentes percebem que as experiências em trabalhos similares a uma missão de paz contribuem para a obtenção do equilíbrio emocional.

803-Excelente linha de pesquisa Trajano. Quando fui para a missão, o assunto era pouco tratado e muita coisa saiu no instinto. Acho que a SIEsp, a Bda Pqdt e o CIGS me amadureceram emocionalmente para a missão. [...]

Newman, Guy e Mastracci (2008) afirmam que o TE exige habilidade e experiência, bem como está sujeito a controles externos e divisões de trabalho. Dahling e Perez (2010) constataram que os mais experientes eram mais propensos a usar a ação profunda e ação genuína, ou seja, eram menos propensos a usar a ação superficial. Assim, a experiência anterior com TE é um fator importante para a seleção de pessoal para o TE nas missões de paz.

A satisfação, como resultado da percepção da eficácia pessoal no TE, também está relacionada positivamente com a obtenção do equilíbrio emocional. Ela está de um lado da balança, enquanto o *stress* e o mau humor estão do outro.

720-A Missão de Paz das Nações Unidas em que participei (MINUSTAH) me proporcionou um amadurecimento emocional bastante significativo, pois ela apresentou inúmeras situações nas quais nunca havia passado antes. A cada solução de um problema, seja problema de trabalho ou emocional, a sensação de superação era muito bem vinda.

1012-O equilíbrio emocional e a capacidade de lidar com situações *estressantes* em operações de paz são fundamentais para o êxito na missão, ainda mais se você estiver em função de comando ou Estado-Maior em uma missão com tropa e tiver que gerenciar o *stress* e o relacionamento dos seus subordinados.

O *stress*, alterações de humor e queda de desempenho, modificação de comportamento, embriaguez, separações e dificuldades de readaptação são algumas das manifestações ligadas ao *burnout*. Esses aspectos estão presentes durante a missão e após o seu término.

543-Gostaria de acrescentar que por ocasião do retorno, faz-se necessário um acompanhamento psicológico nos componentes das diversas missões de paz, tendo em vista que alguns militares acabam apresentando alterações no humor, no trato com as pessoas e na forma de trabalho, tornando mais difícil a readaptação ao convívio comum. No caso dos militares temporários, alguns caem tanto do padrão que os levou a serem selecionados, que nem recebem o reengajamento. Faz-se necessário também um acompanhamento à família durante a missão e também após o retorno, na fase inicial da readaptação.

371-Meu agradecimento por poder participar de vosso trabalho; com relação a missão de paz que participei (Haiti), não conseguir vislumbrar perspectiva de melhorias da qualidade de vida daquela população, foi o mais me deixou abatido...

211-A minha experiência na Missão de Paz foi horrível e traumatizante, a ponto de estar no momento participando de um tratamento psicológico e psiquiátrico. Acho um absurdo o militar não ter acompanhamento individual psicológico após o término da Missão de Paz. Porém, encontrei tratamento fora da Força. Contudo como toda a experiência, me trouxe maturidade.

569-Bom Dia, nas missões de paz acho importante de um controle de *stress* durante e pós-missão e um apoio contínuo de profissionais de psicologia, para auxiliar nos problemas emocionais, que surgem durante as missões, e um acompanhamento após as missões de paz, tendo em vista alguns companheiros apresentarem problemas comportamentais depois da missão espero ter ajudado tenha um bom dia.



411-É notável durante a missão que a preparação psicológica no Brasil, o apoio da família, saber o que vai fazer e como fazer na missão é importantíssimo e muito mais do que isso: é profilático de *estresse*. O *estresse* dos outros contamina muito a emoção dos outros membros da equipe de trabalho e gerenciar a parte operacional e as emoções alheias é uma prova de fogo. Conhecimento e habilidade as pessoas, durante a missão, adquirem ou desenvolvem, mas sob *estresse* emocional suas atitudes ficam submissas, desaparecem ou assumem postura totalmente diferente do esperado e desejado.

Lee e Ashforth (1996), Wharton (1999), Erickson e Ritter (2001), Zapf (2002), Brotheridge e Grandey (2002), Zammuner e Galli (2005), foram os principais autores que estudaram o *burnout*. Lee e Ashforth (1996) e Zapf (2002) acreditam que o *stress* no trabalho por carga e conflitos está relacionado à exaustão emocional, que é um dos componentes do *burnout*. Newman, Guy e Mastracci (2008) apresentaram o *cinisno* como uma das consequências do TE associada ao *burnout*. Verifica-se, assim, a conexões entre as consequências do TE e as manifestações verificadas pelos respondentes.

Situações mais intensas como o caso do terremoto no Haiti são mais traumatizantes, levando a necessidade de tratamento psicológico, porém não apenas nessas situações a atuação de profissionais de psicologia é requerida. Isso pode ser observados nos escritos dos respondentes, inclusive as dificuldades de integração entre a equipe de saúde e a equipe de psicólogos da missão de paz no Haiti, bem como a necessidade dos familiares dos militares serem atendidos por esses profissionais.

240-Durante a Missão [...] o contato entre psicólogas do CEP e equipe médica foi VEDADO, prejudicando nosso trabalho enquanto responsáveis pela Saúde física e psíquica da tropa. Não houve interação entre durante o preparo psicológico da tropa e tampouco durante a visita de avaliação.

367-Sr TC TRAJANO.O mais importante do pós-missão de Paz, acredito que ainda não estamos praticando que é um melhor acompanhamento psicológico quando dá volta e reintegração do militar junto a sociedade e sua própria família, pois apenas aquele bate papo da seção de psicologia do Desses, acredito ser pouco. É apenas meu ponto de vista. Brasil!.

544-A única observação que tenho, diz respeito a um melhor acompanhamento psicológico para os militares regressos de missão de paz..

831-Gostaria de salientar que o tratamento psicológico deve estar presente em todas as fases de preparação e inclusive durante a missão.

562-É necessário um preparo psicológico antes da missão, não apenas para o Oficial mas para seus familiares (esposa e filhos) e, principalmente, um acompanhamento psicológico após a missão!!! Somos esquecidos após a missão e durante também! [...].

As pesquisas tem abordado o TE em situações de desastre, revelando a pertinência do tema para as missões de paz.

O gerenciamento do *stress* é uma questão fundamental nas missões de paz, pois o *stress* de um contamina o outro. Cresce de importância o gerenciamento das próprias emoções e o gerenciamento das emoções dos outros, principalmente no trabalho de chefia e liderança.

411-[...]. O *estresse* dos outros contamina muito a emoção dos outros membros da equipe de trabalho e gerenciar a parte operacional e as emoções alheias é uma prova de fogo. Conhecimento e habilidade as pessoas, durante a missão, adquirem ou desenvolvem, mas sob *estresse* emocional suas atitudes ficam submissas, desaparecem ou assumem postura totalmente diferente do esperado e desejado.

Como verificado no capítulo que trata do TE nas Nações Unidas, o gerenciamento do *stress* é uma tarefa considerada como essencial para o trabalho dos *peacekeepers*, principalmente dos *Team Leaders*.

Algumas estratégias de redução do *stress* foram identificadas na pesquisa, como a prática de passeios, jogos e confraternizações. A preocupação do controle do *stress* por parte dos comandantes está presente, pois foi identificada a presença de um oficial de controle do *stress* e de animadores das Ações Cívico Militares (ACISOS). O apoio religioso também ajuda. Um aspecto curioso é que o próprio *survey* pode ser considerado como uma estratégia contra o *stress*, pois proporciona um espaço aberto para que todos possam escrever o que pensam. Muitos agradeceram a oportunidade que o *survey* lhes proporcionou para “falarem”.

37-Os trabalhos anti-*stress* devem ser buscados a todo o instante para manter o elevado moral da tropa, como passeios, confraternizações, jogos, ...

581-No ano de 2007, por ocasião do Força Pampa no Haiti, criamos com autorização do Comando do Batalhão, os animadores de ACISOS e eventos, equipe encarregada de nas horas de folga de animar os eventos internos do Batalhão evitando o *stress* de relacionamento e saudade do lar, nos ACISO animávamos as crianças e haitianos em geral com brincadeiras..., equipe esta também utilizada em 2010 durante o 1º Brabatt 2. Um forte Abraço.

966-Fui oficial de controle de *stress* do 4 contingente, vivemos situações difíceis lá. Estou disposto a ajudar no que for possível a enriquecer esse trabalho. Parabéns pela iniciativa. Espero que frutifique.

289-Durante a missão no Haiti vivenciei o terremoto e a demanda emocional foi muito intensa e após isto passei mais 6 meses na missão, o apoio religioso foi um fator fundamental e o comprometimento com a missão.

1118-Agradeço ao espaço aberto, mais uma vez obrigado.

444-OBRIGADO PELA OPORTUNIDADE DE EXPOR O QUE PENSO.

Aqui a estratégia do *time-out* individual preconizada pelas Nações Unidas foi alavancada para uma estratégia coletiva de eventos, que proporciona, também, um alívio das condições *estressantes* do TE.

A remuneração salarial mais compatível com as exigências emocionais a que são submetidos os militares em missões de paz é um fator que ajudaria no gerenciamento do *stress*. Essa foi uma das percepções mais relevantes relacionadas ao salário observadas nos escritos dos respondentes.

670-O *estresse* de qualquer profissional, principalmente em situações intensas, tem como catalisador a situação financeira que o próprio ou sua família possa se encontrar. Característica que verifiquei fruto do convívio com amigos durante a missão. É claro há outros fatores que geram o *estresse* mas ressalto mais uma vez que a remuneração de um profissional nesta situação é um grande amparo para o seu equilíbrio. [...].

A questão salarial foi apresentada no trabalho de Newman, Guy e Mastracci (2008), mas principalmente em relação à diferença entre o recebido entre os homens e as mulheres. As mesmas autoras, como verificado anteriormente, também chamam a atenção para o fato de que o TE normalmente não é valorizado financeiramente, porque não é um trabalho técnico nem mental.

Assim, percepções positivas e negativas de TE atuam sobre a bagagem adquirida em sua formação, capacitação específica, experiência similares, por que não dizer toda a sua vida e individualidade, de forma a construir o equilíbrio emocional. Tudo isso é considerado trabalho, pois é dispendido esforço, diante das dificuldades expostas, para estar preparado emocionalmente para apresentar uma “imagem” ou face institucional.

Diante das dificuldades do ambiente, do isolamento dos militares de suas famílias e modos de viver, das dificuldades de relacionamento interpessoal e do *stress*, a seleção do pessoal para uma missão de paz tem a sua importância e deve ser sempre aperfeiçoado. A seleção de um profissional, principalmente os chefes/comandantes, com capacitação em TE é um grande desafio do sistema de seleção. Eis alguns exemplos das percepções dos militares sobre esse assunto:

12-Seleciono melhor os comandantes de grandes frações, pois os mesmos são responsáveis por influenciar em muitas vidas. E, devem ser selecionados

de forma mais complexa, não devendo ser imaturos e muito menos apresentarem falhas de caráter.

678-O SISTEMA DE SELEÇÃO DOS CMT DAS OM F PAZ DEVEM INTENSIFICAR AS SUAS FERRAMENTAS DISPONÍVEIS DE AVALIAÇÃO PARA UMA NOMEAÇÃO DE UM PROFISSIONAL QUE NÃO VENHA A GERAR O *STRESS* NA MISSÃO.

709-[...] Espero que este trabalho reflita numa melhor preparação e seleção dos militares que comporão as próximas missões no exterior. Brasil!!!.

262-Fiquei muito feliz em ajudar o povo haitiano antes, durante e depois do terremoto de 2010, na seção de Assuntos Cíveis. Ainda existem falhas na seleção de pessoal para as missões de paz [...].

1006-Participei na missão de paz no Haiti no 3º Contingente, na função de mecânico de comunicações. O nosso contingente foi complicado pois Porto Príncipe não estava pacificado e a situação de risco era extrema. Saia muita a rua e vi muitos companheiros ficarem travados pelo medo. Hoje se me perguntarem qual o fator decisivo para um militar ser avaliado ou cumprir uma missão de paz; digo que é o equilíbrio emocional em todos os seus aspectos, a inteligência emocional devia ser o fator primordial para a seleção dos futuros peacekeeper.

Durante a análise do conteúdo, buscou-se elementos que pudessem caracterizar a utilização da ação superficial (face falsa), ação profunda ou ação genuína por parte dos militares.

Quanto a ação superficial, somente foi encontrado um escrito que se aproximou da sua descrição, mas que revelou a dificuldade de realiza-la, devido ao convívio aproximado e constante dos militares.

572-Não acredito em um mascaramento dos sentimentos. Mesmo que o indivíduo tente algo desse tipo fatalmente, cedo ou tarde, em um ambiente confinado, como é o caso das nossas missões, os outros militares perceberão que ele não está bem.

Contudo, não é possível descartá-la, devido à consequências negativas do TE presentes. Por outro lado, a forma vibrante como a maioria dos militares se expressaram nos escritos leva a especulação de que a ação profunda é mais presente nos militares em missão de paz.

A título de conclusão da análise de conteúdo da questão aberta do *survey*, serão apresentadas impressões dos militares sobre a importância dessa pesquisa:

545-Este trabalho de coleta de dados é muito valioso, principalmente para situações posteriores de emprego em missões de paz. Apesar de o questionário abranger principalmente o lado emocional e de relação entre os membros. [...].

709-Valorização do ser humano, profissionalização e reconhecimento, força de vontade e doação na missão, esses são ingredientes primordiais para ter êxito na missão. Espero que este trabalho reflita numa melhor preparação e seleção dos militares que comporão as próximas missões no exterior. Brasil!!!.

1022-Desde que retornei da missão essa foi a primeira vez que fui abordado sobre informações sobre o que fiz ou sobre o que vi, fotografei e documentei. Simplesmente o retorno foi como uma transferência de OM dentro do país. Ninguém nos reuniu para obter informações úteis sobre os países que estavam na missão ou coisas que podíamos contribuir para as novas missões. Em suma todo conhecimento que adquiri com 1 ano de missão morreu comigo.

1078-Essa pesquisa é importante para missão de Paz....Boa Sorte

1158-Parabéns pela excelência do questionário. Realmente nossas tropas estão precisando de atenção nesse aspecto.



### 4.3 RESUMO

O presente capítulo abordou os resultados das análises quantitativas e qualitativas. A análise quantitativa revelou, inicialmente, o perfil dos respondentes e a pertinência do estudo, pois as frequências dos que responderam frequentemente, usualmente e sempre nos itens do *survey* definidores das dimensões do TE (em si, eficácia pessoal e face falsa) foram equivalentes e, em alguns casos, maiores do que as frequências do estudo base de Newman, Guy e Mastracci (2008).

Em seguida, a análise quantitativa forneceu subsídios para a constatação de que as hipóteses formuladas sobre o TE executado pelos militares do EB nas missões de paz das Nações Unidas fossem totalmente confirmadas.

Por último, os achados da análise de conteúdo confirmaram os achados quantitativos, além de revelar aspectos mais específicos do TE. Os principais foram as questões do gerenciamento da emoção própria e dos subordinados por parte dos chefes/comandantes em todos os escalões, como uma dimensão essencial do TE em missão de paz. Além disso, o constructo “amadurecimento emocional” emergiu da análise de conteúdo, diferenciando o modelo construído (Figura 8) do modelo original de Newman, Guy e Mastracci (2008) e do modelo estrutural estimado (Figura 7).

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Desde que Hochschild (1983) cunhou o termo TE, diversos estudos procuram aprofundar na sua conceituação e nos aspectos que o envolvem. Um campo de estudo do TE que mais se desenvolveu foi o relacionado ao contexto em que o TE é realizado. Esta pesquisa foi sobre o TE em um contexto pouco estudado pela academia: o contexto militar brasileiro inserido em uma missão de paz das Nações Unidas.

A pesquisa pretendeu verificar a adaptação do modelo de causa e efeito do TE de Newman, Guy e Mastracci (2008) no TE desenvolvido pelos militares do EB nas missões de paz das Nações Unidas.

A pesquisa pode ser considerada inovadora, pois não foi encontrada pesquisa que utilizasse a metodologia da SEM para a verificação de um modelo teórico proposto por outro autor sobre as relações de causa e efeito do TE na amostra estudada.

O assunto, pertinente porque influencia na eficiência dos integrantes de uma instituição, o EB, que estão a serviço, em primeiro lugar, do Brasil e, em segundo lugar, das Nações Unidas, inserido no contexto das missões de paz, é considerado prioridade pela END. Além disso, este trabalho alinha-se com objetivos do Pró-Defesa.

Inicialmente, uma revisão teórica sobre o TE foi realizada. Foram abordados aspectos relacionados com o histórico das emoções nas organizações e seus diversos níveis, aprofundando no nível interpessoal, de modo a situar o campo de estudo, pois o TE se encontra neste nível. Posteriormente, a análise conceitual pretendeu chegar a uma visualização das principais dimensões envolvidas no TE. Em seguida, as principais discussões sobre as consequências do TE e os principais aspectos do TE no serviço público foram apresentadas. As últimas duas seções da revisão teórica abordaram o trabalho de Newman, Guy e Mastracci (2008), onde constava o modelo base do TE utilizado na pesquisa e os aspectos do TE encontrados em alguns documentos das Nações Unidas.

A metodologia escolhida permitiu confrontar os resultados de análises quantitativas, qualitativas, pesquisas documentais e conhecimentos teóricos, o que proporcionou maior consistência aos achados. A consistência também foi obtida pelo número expressivo dos respondentes, 1049, pois uma das principais críticas das pesquisas nessa área tem sido o tamanho reduzido das amostras.

Contudo a amostra foi auto-regulada, ou seja, respondeu quem quis e isso impactou as respostas de alguma forma. Além disso, uma parte dos respondentes já havia atuado em



missões de paz há algum tempo e outra estava atuando ou tinha atuado há pouco tempo, o que pode ter influenciado sobre as suas percepções. O procedimento de excluir os itens do *survey* considerados inválidos atenuou esse problema. Seria interessante que as próximas pesquisas pudessem separar temporalmente as amostras para se conseguir uma visualização mais clara e separada no tempo, inclusive alinhando as amostras no tempo com algum outro aspecto relevante, como por exemplo alguma mudança de legislação.

O modelo de causa e efeito de Newman, Guy e Mastracci (2008) foi verificado e todas as hipóteses foram confirmadas. Assim, os achados desta pesquisa confirmam que os militares do EB executam o trabalho emocional nas missões de paz das Nações Unidas, estando sujeitos às suas consequências, positivas e negativas. As positivas estão relacionadas à satisfação no trabalho e as negativas estão relacionadas ao *burnout*. Assim, dada uma tarefa a ser realizada, se houver demanda de TE e o militar se engajando nesse trabalho, a percepção da sua eficácia pessoal conduzirá a sentimentos de que esse trabalho faz a diferença ou que esse trabalho é uma perda de tempo. Esses dois sentimentos colaborarão, respectivamente, para aumento da satisfação no trabalho e para o *burnout*.

A pesquisa pode contribuir para um melhor entendimento do EB sobre as consequências do TE naquele contexto, oferecendo um novo campo de estudo para a aplicação de melhorias no gerenciamento dos recursos humanos.

Além disso, a pesquisa quantitativa confirmou a correlação positiva entre o TE (em si) e o *burnout* e entre o TE (face falsa) e o *burnout*, bem como a correlação negativa entre o TE (em si) e a satisfação no trabalho. Dessa forma, ratifica-se a importância da utilização de estratégias de coping nas missões de paz, tanto a nível pessoal como a nível organizacional. Como a análise qualitativa revelou, a estratégia organizacional utilizada pelo EB naquelas missões é, principalmente, a criação e utilização de um oficial controlador do *stress*, que controla o nível de *stress* da tropa por meio do planejamento e execução de atividades de lazer. Outras estratégias preconizadas pelas Nações Unidas, como o debriefings e os defusings também devem ser utilizadas pelos chefes em todos os níveis atenuar o *burnout*. As estratégias individuais, como por exemplo, o time-out, devem ser ensinadas e estimuladas em todos os níveis. Mas mais importante seria atenuar o emprego da TE (face falsa), que nada mais é a utilização da ação superficial. O emprego da ação genuína e da ação profunda têm efeitos positivos sobre o indivíduo. Como a análise qualitativa revelou, o amadurecimento emocional está intimamente ligado com as experiências, capacitação específica para as missões de paz e a formação. O EB deve atuar desde o início da carreira, na formação, para o

surgimento da ação genuína nos militares. Isso seria o ideal. Como fazer isso deve ser fruto de novas pesquisas.

A pesquisa qualitativa confirmou o modelo testado e revelou inúmeros aspectos, sendo que a principal dimensão do TE executado pelos militares do EB nas missões de paz das Nações Unidas foi o gerenciamento, pelos chefes/comandantes em todos os níveis, das emoções próprias e dos subordinados no relacionamento interpessoal. Relacionamento esse dificultado pelas condições multiculturais das missões, o isolamento da família, o confinamento, o risco de morte, a proximidade da pobreza extrema, e, muita das vezes, a visualização da impossibilidade de resolução do problema. A questão é crucial para um exército, porque as diversas frações deste exército precisam estar coesas e de moral elevado para serem empregadas nos diversos tipos de missões impostas pelas Nações Unidas, como missões de combate e ajuda humanitária. O estudo das relações entre TE e chefia/liderança é recomendado.

Além disso, a pesquisa qualitativa e revelou o constructo “amadurecimento emocional”, que não constava do modelo original. Novas pesquisas devem ser realizadas para confirmar ou não e discutir sobre a pertinência desse achado.

A presença de um “novo” tipo de trabalho (TE) configura-se em uma necessidade de incluí-lo na descrição dos cargos e de preparação específica. A presente pesquisa não pode se desenvolver nessa direção, pois se tornaria inviável pelo pouco tempo disponível do autor. Assim, recomenda-se que novos estudos investiguem como se dá a preparação e a avaliação do TE nas missões de paz, campo onde não há muitas pesquisas específicas sobre o assunto, e como o TE poderia ser escrito na descrição dos cargos.

## REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990) 'Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations', *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Anderson, B. A., Provis, C., and Cchappel, S. J. (2003) 'The Selection and Training of workers in the Tourism and Hospitality Industries for the Performance of Emotional Labour'. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(1), 1-12.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H (1993) 'Emotion Labor in service roles: the influence of identity'. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- \_\_\_\_\_ (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multilevel perspective. In F. Dansereau and F. J. Yammarino (Eds.), *Research in multi-level issues* (Vol. 2, pp. 9-54). Oxford, UK: Elsevier/JAI Press.
- Ashkanasy, N. M., e Ashton-James, C. E. (2005). Emotion in organizations: A neglected topic in I/O Psychology, but with a bright future. In G. P. Hodgkinson e J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 20, pp. 221-268). Chichester, UK: Wiley.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., e Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 3-52). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bellas, M. L. (1999) 'Emotional Labor in Academia: The Case of Professors', *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 96-110.
- Bergamini, Cecília W. O líder eficaz. São Paulo: Atlas, 2002.
- Bono, J. E. and Vey, M. A. (2007) 'Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring', *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 177-192.
- Brook, P. (2009) 'The Alienated Heart: Hochschild's 'emotional labour' thesis and the anticapitalist politics of alienation', *Capital and Class*, 33, 7-31.
- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. (2002) 'Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work', *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., and Lee, R. T. (2003) 'Development and validation of the Emotional Labour Scale'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Burke, P. J. and Tully, J. (1977) 'The Measurement of Role Identity', *Social Forces*, 55, 881-897.
- Byron, K. (2007). Male and female managers' ability to "read" emotions: Relationships with supervisor's performance ratings and subordinates' satisfaction ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 713-733.
- Casey, C. and Alach, P. (2004) 'Just a temp? Women, temporary employment and lifestyle', *Work, employment and society*, 18(3), 459-480.
- Chu, K. H. and Murrmann, S. K. (2006) 'Development and validation of the hospitality emotional labor scale', *Tourism Management*, 27, 1181-1191.

- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993) 'A review and integration of research on job burnout', *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cox, T. H. and Harquail, C. V. (1991) Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs, *Journal of Vocational Behavior*, 39, 54-75.
- Dahling, J.J., Perez, L.A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences*, 48, 574-578.
- De Rivera, J. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies on Emotion*, 2 197-218.
- Deery, S., Iverson, R., e Walsh, J. (2002) 'Work relationships in telephone call centers: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal', *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and Gosserand, R. H. (2005) 'The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies'. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Diefendorff, J. M., Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- Ekman, P. (1972). Universals and cultural differences in facial expressions of emotion. In J. Cole (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, 1971 (Vol. 19, pp. 207-282). Lincoln, NE: University of Nebraska Press. Ekman, P. (1999). Facial expressions. In T. Dalgleish e M. J. Power (Eds.), *Handbook of cognition and emotion* (pp. 301-320). New York, NY: John Wiley and Sons.
- \_\_\_\_\_ (1999). Basic Emotions. In T. Dalgleish and M. Power (Eds.), *Handbook of Cognition and Emotion* (cap. 3). Sussex, U.K.: John Wiley e Sons, Ltd.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *The Academy of Management Annals*, 1, 315-386.
- Elfenbein, H. A., and Ambady, N. (2003). Universals and cultural differences in recognizing emotions. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 159-164.
- Elfenbein, H. A., Beaupré, M. G., Lévesque, M., e Hess, U. (2007). Toward a dialect theory: Cultural differences in the expression and recognition of posed facial expressions. *Emotion*, 7, 131-146.
- Erickson, R. J. (2005) 'Why emotion work matters: Sex, gender, and the division of household labor', *Journal of Marriage and Family*, 67, 337-351.
- Erickson, R. J. and Ritter, C. (2001) 'Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does gender matter?', *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Franco, M. L. P. B. O que é análise de conteúdo. Pontificia Universidade Católica de São Paulo/PUC, EDUC, Programa de estudos Pós-graduados em psicologia social da educação, agosto/1986.
- George, G. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- Glomb, T. M. and Tews, M. J. (2004) 'Emotional Labor: A conceptualization and scale development', *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.

- Golembiewski, R. and Munzenrider, R. (1988) *Phases of Burnout: Developments in Concepts and Applications*. New York: Praeger.
- Gosserand, R. H. and Diefendorff, J. M. (2005) 'Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment', *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256–1264.
- Grandey, A. A. (2000) 'Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor', *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- \_\_\_\_\_ (2003) 'When "the show must go on": Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery', *Academy of Management Journal*, 46, 86–96.
- Grandey, A.A. e Diamond, J. (2010). Interactions with the public: Bridging job design and emotional labor perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 338–350.
- 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.
- Groth, Markus, Thorsten Hennig-Thurau, and Gianfranco Walsh (2009): Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy, *Academy of Management Journal*, Vol. 52 (October), pp. 958-974
- Guerrier, Y. and Adib, A. (2003) 'Work at leisure and leisure at work: a study of the emotional labour of tour reps', *Human Relations*, 56(11), 1399-1417.
- Guy, M. E. and Newman, M. A. (2004) 'Women's jobs, men's jobs: sex segregation and emotional labor', *Public Administration Review*, 64(3), 289-298.
- Hair Jr. et Al. *Análise Multivariada de Dados*, 5a. Ed. (trad). Porto Alegre: Bookman, 2005)
- Hatfield, E., Cacioppa, J., e Rapson, R. L. (1992). Emotional contagion. In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology: Emotion and social behavior* (pp. 151–177). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Henderson, A. (2001) 'Emotional labour and nursing: an underappreciated aspect of caring work', *Nursing Inquiry*, 8(2), 130–138.
- Henning-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., and Gremler, D. D. (2006) 'Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships', *Journal of Marketing*, 70, 58-73.
- Hochschild, A. R. (1979). "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure." *American Journal of Sociology* 85 (3): 551–75.
- \_\_\_\_\_ (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hoyler e Panter (1995). Abigail T. *Writing About Strutural Equations Model*. In: Hoyle, Rich H (editor). *Strutural Equation Modeling: concepts, issues and applications*. London: SAGE, 1995).
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., e Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., and Schuler, R. S. (1986) 'Toward an understanding of the

burnout phenomenon', *Journal of Applied Psychology*, 71, 630-640.

Jenkins, S., Delbridge, R., Roberts, A. Emotional management in a mass customized call center: Examining skill and knowledgeability in interactive service work. *Work, Employment And Society* 24 (2010): 546-564.

Johanson, M. and Woods, R. (2008) 'Recognizing the emotional element in service excellence', *Cornell Hotel e Restaurant Administration Quarterly*, 49(3), 310-316.

Judge, T. A., Woolf, E. F., e Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others?: A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62, 57-88.

Kelly, J. R., e Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.

Kemper, T. D (1978) *A social Interactional Theory of Emotions*, New York: John Wiley e Sons.

Koeske, G. F. and Koeske, R. D. (1989) 'Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: A critical review and reconceptualization', *Journal of Applied Behavioral Science*, 25, 131-144.

Kruml, S. M. and Geddes, D (2000) 'Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work', *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.

Lee, R. T. and Ashforth, B. E. (1996) 'A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout', *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.

Leidner, R. (1999) 'Emotional Labor in Service Work', *The ANNALS of the American academy of Political and Social Science*, 561, 81-95.

Lewig, K. A. and Dollard, M. F. (2003) 'Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call center workers', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.

Lois, J. (2001) 'Peaks and Valleys: The gendered emotional culture of edgework', *Gender and Society*, 15(3): 381-406.

MacLeod, C. M., Mathews, A., and Tata, P. (1986) 'Attentional bias in emotional disorders', *Journal of Abnormal Psychology*, 95(1), 15-20.

Mann S (2004). People work: Emotion management, *stress* and coping. *British Journal of Guidance e Counselling* 32(2): 205-221.

Martin, S. E. (1999) 'Police force of police service: Gender and emotional labor', *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 111-126.

Maslach, C. (1981). Burnout: A social psychological analysis. In J. W. Jones (Ed.), *The burnout syndrome* (pp. 30-53). Park Ridge, IL: London House.

\_\_\_\_\_ (1993) 'Burnout: A multidimensional perspective', in Schaufeli, W., Maslach, C. and Marek, T. (eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Washington, DC: Taylor e Francis, 19-32.

Maslach, C. and Jackson, S. E. (1986) *The Maslach Burnout Inventory*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Mathews, A. and MacLeod, C. (1994) 'Cognitive approaches to emotion and emotional disorders', *Annual Review of Psychology*, 45, 25-50.

Mayer, J., and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey and D.

- Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3–31). New York, NY: Basic Books.
- Mazhindu, D. M. (2003) 'Ideal Nurses: the social construction of emotional labour', *European Journal of Psychotherapy, Counselling e Health*, 6(3), 243-262.
- Mears, A. and Finlay, W. (2005) 'Not just a paper doll: How models manage bodily capital and how why they perform emotional labor', *Journal of Contemporary Ethnography*, 34(3), 317-343.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H., and Wilson, K. (2006) 'Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance', *Public Administration Review*, 66, 899-909.
- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moore, J. E. (2000) 'Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences', *Academy of Management Review*, 25(2), 335-349.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996) 'The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor', *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- \_\_\_\_\_ (1997) 'Managing emotions in the workplace', *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.
- Mulholland, K. (2002) 'Gender, emotional labor, and teamworking in a call center', *Personnel Review*, 31, 283-303.
- Newman, Meridith A., Guy Mary E. e Mastracci, Sharon H. (2008). *Emotional labor: putting the service in public service*. ME Shark, New York.
- Nicholson, N. (1977). *Absence behavior and attendance motivation: A conceptual synthesis*. *Journal of Management Studies*, 14, 231-252.
- Nowicki, S., Jr., e Duke, M. P. (2001). *Nonverbal receptivity: The diagnostic analysis of nonverbal accuracy (DANVA)*. In J. A. Hall and F. J. Bernieri (Eds.), *Interpersonal sensitivity: Theory and measurement* (pp. 183–198). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pekrun, R., Frese, M. (1992). *Emotion in work and achievement*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 153–196.
- Phillips, S. D. and Imhoff, A. R. (1997) 'Women and career development: A decade of research', *Annual Review of Psychology*, 48, 31–59.
- Pines, A. and Aronson, E. (1988) *Career burnout: Causes and cures*, New York: Free Press.
- Pugh, S. D. 2001. *Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter*. *Academy of Management Journal*, 44: 1018-1027.
- Pugliesi, K. (1999) 'The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being', *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. I. (1987) 'Expression of emotion as part of the work role', *Academy of Management Review*, 12(1), 23–37.
- \_\_\_\_\_ (1987). *Expression of emotion as part of the work role*. *Academy of Management Review*, 12, 23–27.
- Rafaeli, A., e Sutton, R. I. (1989). *The expression of emotion in organizational life*. Research

in *Organizational Behavior*, 11, 1–42.

Rubin, R. S., Munz, D., e Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 845–858.

Shirom, A. (1989) ‘Burnout in work organizations’, in Cooper, C.L. and Robertson, I. (eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, New York: Wiley, 25-48.

Shuler, S. and Sypher, B. D. (2000) ‘Seeking Emotional Labor: When Managing the Heart Enhances the Work Experience’, *Management Communication Quarterly*, 14(1), 50-89.

Souza, Ana Paula. Diga-me via internet: site oferece pesquisas de campo online. *Meio e Mensagem*, São Paulo, ano 22, u. 920, p. 36, ago. 2000.

Staden, H. (1998) ‘Alertness to the needs of others: a study of the emotional labour of caring’, *Journal of Advanced Nursing*, 27, 147–156.

Steinberg, R. J. and Figart, D. M. (1999) ‘Emotional labor since The managed heart’, in Steinberg, R. J. and Figart, D. M. (eds.), *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 8–26.

Steinberg, Ronnie J. (1999). *Emotional Labor in Job Evaluation: Redesigning Compensation Practices*. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*.

Taylor, S. and Tyler, M. (2000) ‘Emotional labour and sexual difference in the airline industry’, *Work, Employment and Society*, 14, 77–95.

Tolich, M. B. (1993) ‘Alienating and Liberating Emotions at Work’, *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3), 361–381.

Totterdell, P. and Holman, D. (2003) ‘Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor’, *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55–73.

United Nations (1992). *Coping with Stress in Crises Situation (OMS3)*. Geneva.

\_\_\_\_\_ (1998). *Security in the Field – Information for Staff Members of the United Nations System*. New York.

\_\_\_\_\_ (2008). *United Nations Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines*. Disponível em [http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/capstone\\_doctrine\\_eng.pdf](http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/capstone_doctrine_eng.pdf). Acesso em 15 ago. 11.

\_\_\_\_\_ (2011a). *Background Note*. Disponível em <http://www.un.org/en/peacekeeping/documents/backgroundnote.pdf>. Acesso em 30 ago 2011)

\_\_\_\_\_ (2011b). *TEN RULES CODE OF PERSONAL CONDUCT FOR BLUE HELMETS*, Disponível em <http://cdu.unlb.org/UNStandardsofConduct/TenRulesCodeofPersonalConductForBlueHelmet.aspx>. Acesso em 01 set. 2011.

Van Dijk, P. A. and Kirk, A. (2006). Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management and Organization*, 12: 101-115.

\_\_\_\_\_ (2007) ‘Being Somebody Else: Emotional Labour and Emotional Dissonance in the Context of the Service Experience at a Heritage Tourism Site’, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2), 157-169.

Viegas, Carlos Eduardo M..A profissão militar e as mudanças guerra: devem os militares



combater o crime urbano?. In Revista Olhar, ano 4, n. 7, jan-jun, p. 56. 2003.

Watson, D., e Tellegen, A. (1985). Towards a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219–235.

Weiss, H. M., e Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1–74). Greenwich, CT: JAI Press.

Wharton, A. S. (1993) ‘The Affective Consequences of Service Work: Managing emotions on the Job’, *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.

\_\_\_\_\_ (1999) ‘The psychological consequences on emotional labor’, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561,158–176.

Wharton, A. S. and Erickson, R. J. (1993) ‘Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles’, *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.

Wigfield, A. (2001) *Post-Fordism, Gender and Work*, Aldershot: Ashgate.

Wood, E. A. (2000) ‘Working in the Fantasy Factory: The Attention Hypothesis and the Enacting of Masculine Power in Strip Clubs’, *Journal of Contemporary Ethnography*, 29, 5-31.

Wouters, C. (1989) ‘The Sociology of Emotions and Flight Attendants: Hochschild’s Managed Heart’, *Theory, Culture e Society*, 6, 95-123.

Yanay, N. and Shahar, G. (1998) ‘Professional Feelings as Emotional Labor’, *Journal of Contemporary Ethnography*, 27(3), 346-373.

Young, J. L. and James, E. H. (2001) ‘Token majority: The work attitudes of male flight Attendants’, *Sex Roles*, 45(5/6), 299-319.

Zammuner, V. L. and Galli, C. (2005) ‘Wellbeing: Causes and consequences of emotion regulation in work settings’, *International Review of Psychiatry*, 17(5), 355-364.

Zapf, D. (2002) ‘Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations’, *Human Resource Management Review*, 12, 237–268.

Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., and Holz, M. (2001) ‘Emotion Work and Job Stressor and their Effects on Burnout’, *Psychology and Health*, 16, 527-545.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., and Isic, A. (1999) ‘Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument’, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.

Zembylas, M. (2004) ‘Emotion Metaphors and Emotional Labor in Science Teaching’, *Science Education*, 88(3), 301–324.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

O objetivo desta pesquisa é conhecer as demandas e as características dos serviços em situações intensas.

Não existem respostas certas ou erradas, o que é importante é a sua própria experiência pessoal no trabalho.

Por favor, seja sincero com suas respostas, elas serão completamente confidenciais.

### Informações gerais

As seguintes informações serão utilizadas somente para desenvolver categorias para fins de análise. Ela não será compartilhada com ninguém, nem será utilizada para revelar a sua identidade.

1. Você é:

\_\_\_\_ Homem

\_\_\_\_ Mulher

2. Qual a sua idade durante a missão de paz?

\_\_\_\_ abaixo de 20      \_\_\_\_ 45 a 49

\_\_\_\_ 20 a 24      \_\_\_\_ 50 a 54

\_\_\_\_ 25 a 29      \_\_\_\_ 55 a 59

\_\_\_\_ 30 a 34      \_\_\_\_ 60 a 64

\_\_\_\_ 35 a 39      \_\_\_\_ 65 a 69

\_\_\_\_ 40 a 44      \_\_\_\_ 70 ou mais

3. Qual é o seu nível de educação durante o período que estava em missão de paz?

Indique o maior nível completado.

\_\_\_\_ Nível médio incompleto

\_\_\_\_ Nível médio completo

\_\_\_\_ Graduação técnica

\_\_\_\_ Graduação

\_\_\_\_ Mestrado

\_\_\_\_ Doutorado

\_\_\_\_ Pós-doutorado

\_\_\_\_ Outro (por favor, especifique): \_\_\_\_\_

4. Qual o seu tempo total de trabalho em missões de paz (atual, SFC, mais as anteriores)?

- ☐ Até 6 meses (inclusive)
- ☐ Mais 6 meses, até 1 ano (inclusive)
- ☐ Mais de 1 ano, até 1 ano e seis meses (inclusive)
- ☐ Mais de 1 ano e seis meses, até 2 anos (inclusive)
- ☐ Mais de 2 anos, até 2 anos e seis meses (inclusive)
- ☐ Mais de 2 anos e seis meses, até 3 anos (inclusive)
- ☐ Mais de 3 anos

5. Você já tinha trabalhado em um tipo de trabalho similar a uma missão de paz anteriormente à missão de paz que você atua agora (ou atuou)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se “Sim,” por quanto tempo? \_\_\_\_\_

6. Em qual área é (ou foi) o seu trabalho na missão de paz?

- ☐ Administração
- ☐ Operações
- ☐ Pessoal
- ☐ Logística
- ☐ Inteligência
- ☐ Comunicação Social
- ☐ Assuntos civis
- ☐ Outro (por favor, especifique): \_\_\_\_\_

7. Qual o seu estado civil durante a missão de paz?

- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Solteiro
- ☐ União estável
- ☐ Viúvo

8. Meu salário anual, durante a missão de paz, é de (ou foi de):

- ☐ Abaixo de \$20,000    ☐ \$50,000–\$59,999
- ☐ \$20,000–\$29,999    ☐ \$60,000–\$69,999
- ☐ \$30,000–\$39,999    ☐ \$70,000–\$79,999

\_\_\_\_ \$40,000–\$49,999 \_\_\_\_ \$80,000 ou acima

9. Você atua (ou atuou) na missão de paz como:

\_\_\_\_ Observador militar

\_\_\_\_ Staff

\_\_\_\_ Tropa

10. Em que posto/graduação você atua (ou atuou na maior parte do tempo) durante a sua missão de paz?

\_\_\_\_ Soldado

\_\_\_\_ Cabo

\_\_\_\_ 3º Sargento

\_\_\_\_ 2º Sargento

\_\_\_\_ 1º Sargento

\_\_\_\_ Subtenente

\_\_\_\_ Aspirante

\_\_\_\_ 2º Tenente

\_\_\_\_ 1º Tenente

\_\_\_\_ Capitão

\_\_\_\_ Major

\_\_\_\_ Tenente-Coronel

\_\_\_\_ Coronel

\_\_\_\_ General

Para cada uma das seguintes afirmações, indique quantas vezes ocorre cada uma circundando o número com base na seguinte escala:

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

Nunca / Raramente / De vez em quando / Às vezes / Frequentemente / Usualmente / Sempre

11. Eu faço meu trabalho independentemente de supervisão.

1 2 3 4 5 6 7

12. Meu trabalho é interessante.

- 1 2 3 4 5 6 7
13. Estou orgulhoso do trabalho que faço.
- 1 2 3 4 5 6 7
14. Eu tomo minhas próprias decisões sobre como fazer meu trabalho.
- 1 2 3 4 5 6 7
15. Minha avaliação de desempenho reflete exatamente o quão eficaz sou no meu trabalho.
- 1 2 3 4 5 6 7
16. Meu superior pede minha opinião sobre assuntos de interesse.
- 1 2 3 4 5 6 7
17. Eu estou fazendo algo de útil em meu trabalho.
- 1 2 3 4 5 6 7
18. Meu trabalho é desafiador.
- 1 2 3 4 5 6 7
19. Meu trabalho me dá satisfação.
- 1 2 3 4 5 6 7
20. Meu trabalho oferece oportunidades de desenvolvimento de carreira.
- 1 2 3 4 5 6 7
21. Há muita variedade nas coisas que eu faço.
- 1 2 3 4 5 6 7
22. Para ser efetivo, eu preciso ser criativo no meu trabalho.
- 1 2 3 4 5 6 7
23. Eu continuo aprendendo coisas novas no meu cargo.
- 1 2 3 4 5 6 7
24. Meu treinamento preparou-me para eu fazer um bom trabalho.
- 1 2 3 4 5 6 7
25. Eu sou bom em fazer as pessoas a se acalmarem.
- 1 2 3 4 5 6 7
26. Eu prefiro o trabalho com pessoas.
- 1 2 3 4 5 6 7
27. Meu trabalho exige que eu mostre muitas emoções diferentes quando interajo com os outros.
- 1 2 3 4 5 6 7
28. Meu trabalho me obriga a ser "artificialmente" ou "profissionalmente" amigável com cidadãos, clientes, etc.
- 1 2 3 4 5 6 7
29. Trabalhar diretamente com pessoas coloca muito *stress* sobre mim.

- 1 2 3 4 5 6 7
30. Eu ajudo meus colegas de trabalho a se sentirem melhor.
- 1 2 3 4 5 6 7
31. Eu encubro ou gerencio meus próprios sentimentos de modo a parecer agradável no trabalho.
- 1 2 3 4 5 6 7
32. Meu trabalho exige que eu guie pessoas em questões emocionais e/ou sensíveis.
- 1 2 3 4 5 6 7
33. Meu trabalho envolve lidar com questões de grande carga emocional como uma dimensão fundamental do trabalho.
- 1 2 3 4 5 6 7
34. Eu realmente tento sentir as emoções que eu sou obrigado a demonstrar.
- 1 2 3 4 5 6 7
35. Meu trabalho exige que eu pretenda ter emoções que eu realmente não sinto.
- 1 2 3 4 5 6 7
36. Meu trabalho exige que eu gerencie a emoção dos outros.
- 1 2 3 4 5 6 7
37. Meu trabalho exige que eu esconda meus sentimentos sobre uma situação.
- 1 2 3 4 5 6 7
38. Meu trabalho me obriga a lidar com pessoas hostis.
- 1 2 3 4 5 6 7
39. No meu trabalho, eu sou bom em lidar com questões emocionais.
- 1 2 3 4 5 6 7
40. Meu trabalho exige que eu dê conforto a pessoas em crise.
- 1 2 3 4 5 6 7
41. Preocupa-me que este trabalho está me endurecendo emocionalmente.
- 1 2 3 4 5 6 7
42. Eu deixo meu trabalho sentindo-me cansado e exausto.
- 1 2 3 4 5 6 7
43. Eu deixo meu trabalho me sentindo emocionalmente exausto.
- 1 2 3 4 5 6 7
44. Eu me sinto esgotado no final da jornada de trabalho.
- 1 2 3 4 5 6 7
45. Eu deixo meu trabalho sentindo otimismo.
- 1 2 3 4 5 6 7
46. Eu deixo meu trabalho sentindo-me revigorado.

1 2 3 4 5 6 7

47. Eu penso em trocar de trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

48. Eu sinto que meu trabalho é um desperdício de tempo e energia.

1 2 3 4 5 6 7

49. Após um dia difícil, eu me abro com os colegas de trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

50. Após um dia difícil, eu me abro com os amigos.

1 2 3 4 5 6 7

51. Após um dia difícil, eu me abro com os familiares.

1 2 3 4 5 6 7

52. Após um dia difícil, eu me abro com outros.

1 2 3 4 5 6 7

53. Para lidar com o *estresse* no trabalho, eu pratico esportes e / ou hobbies.

1 2 3 4 5 6 7

54. Eu sinto que meu trabalho faz a diferença.

1 2 3 4 5 6 7

55. Meu trabalho me dá a sensação de realização pessoal.

1 2 3 4 5 6 7

56. Meu trabalho exige que eu seja bom com as pessoas, não importando como elas me tratam.

1 2 3 4 5 6 7

57. Tento manter a paz apaziguando os confrontos entre os colegas de trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

58. Eu ajudo colegas de trabalho lidar com *stress* e dificuldades no trabalho.

1 2 3 4 5 6 7

Muito obrigado pela sua participação!

Se há alguma coisa mais que você gostaria de dizer, por favor utilize o espaço abaixo:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## APÊNDICE B – QUADRO DE CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES DA QUESTÃO ABERTA DO SURVEY

Características		%
Gênero	Homem	98,9
	Mulher	1,1
Idade na missão de paz	De 20 a 24 anos	7,7
	De 25 a 29 anos	13,8
	De 30 a 34 anos	17,00
	De 35 a 39 anos	27,6
	De 40 a 44 anos	21,0
	De 45 a 49 anos	9,3
	De 50 a 54 anos	1,9
Escolaridade	Nível fundamental	1,6
	Nível médio	34,0
	Graduação	4,2
	Graduação	30,8
	Mestrado	20,4
	Doutorado	2,9
	Pós-doutorado	0,3
Tempo de missão de paz	≤ 6 meses	43,2
	> 6 meses e ≤ 1	43,5
	> 1 ano e ≤ 1,5	9,0
	> 1,5 anos e ≤ 2	3,7
	> 2 anos e ≤ 2,5	0,3
	> 2,5 anos e ≤ 3	0,3

Experiência anterior – atividade similar		12,2
Área de atuação	Administração	8,2
	Operações	51,5
	Pessoal	9,8
	Logística	21,8
	Inteligência	7,2
	Comunicação	4,8
	Assuntos Cíveis	4,8
	Saúde	9,5
Estado civil	Casado	78,8
	Divorciado	2,7
	Solteiro	14,1
	União estável	4,5
	Viúvo	0
Salário anual	< US\$20.000	34,0
	US\$20.000 - US\$29.999	22,8
	US\$30.000 - US\$39.999	14,6
	US\$40.000 - US\$49.999	7,2

	US\$50.000 - US\$59.999	4,0
	US\$60.000 - US\$69.999	3,2
	US\$70.000 - US\$79.000	4,0
	≥ US\$80.00	10,3
	Observador	9,8
Tipo de missão	Staff	8,0
	Tropa	87,3
Posto/graduação	Sd	2,9
	Cb	2,1
	3º Sgt	14,6
	2º Sgt	19,1
	1º Sgt	12,2
	ST	9,8
	1º Ten	2,9
	2º Ten	6,6
	Cap	14,6
	Maj	9,8
	TC	2,9
	Cel	2,1
	Gen	0,3

### APÊNDICE C – VARIÁVEIS DO SURVEY E SEUS CÓDIGOS

Códigos	Variáveis do survey
-	Eu faço meu trabalho independentemente de supervisão.
PJ001	Meu trabalho é interessante.
PJ002	Estou orgulhoso do trabalho que faço.
-	Eu tomo minhas próprias decisões sobre como fazer meu trabalho.
JS001	Minha avaliação de desempenho reflete exatamente o quão eficaz sou no meu trabalho.
-	Meu superior pede minha opinião sobre assuntos de interesse.
PJ003	Eu estou fazendo algo de útil em meu trabalho.
PJ004	Meu trabalho é desafiador.
JS002	Meu trabalho me dá satisfação.
JS003	Meu trabalho oferece oportunidades de desenvolvimento de carreira.
JS004	Há muita variedade nas coisas que eu faço.
-	Para ser efetivo, eu preciso ser criativo no meu trabalho.
JS005	Eu continuo aprendendo coisas novas no meu cargo.
PJ005	Meu treinamento preparou-me para eu fazer um bom trabalho.
PE001	Eu sou bom em fazer as pessoas a se acalmarem.
-	Eu prefiro o trabalho com pessoas.
EW001	Meu trabalho exige que eu mostre muitas emoções diferentes quando interajo com os outros.
FF001	Meu trabalho me obriga a ser "artificialmente" ou "profissionalmente" amigável com cidadãos, clientes, etc.
BO001	Trabalhar diretamente com pessoas coloca muito <i>stress</i> sobre mim.
PE002	Eu ajudo meus colegas de trabalho a se sentirem melhor.
FF002	Eu encubro ou gerencio meus próprios sentimentos de modo a parecer agradável no trabalho.
EW002	Meu trabalho exige que eu guie pessoas em questões emocionais e/ou sensíveis.
EW003	Meu trabalho envolve lidar com questões de grande carga emocional como uma dimensão fundamental do trabalho.
PE003	Eu realmente tento sentir as emoções que eu sou obrigado a demonstrar.

FF003	Meu trabalho exige que eu pretenda ter emoções que eu realmente não sinto.
EW004	Meu trabalho exige que eu gerencie a emoção dos outros.
FF004	Meu trabalho exige que eu esconda meus sentimentos sobre uma situação.
FF005	Meu trabalho me obriga a lidar com pessoas hostis.
EW005	No meu trabalho, eu sou bom em lidar com questões emocionais.
EW006	Meu trabalho exige que eu dê conforto a pessoas em crise.
BO002	Preocupa-me que este trabalho está me endurecendo emocionalmente.
BO003	Eu deixo meu trabalho sentindo-me cansado e exausto.
BO004	Eu deixo meu trabalho me sentindo emocionalmente exausto.
BO005	Eu me sinto esgotado no final da jornada de trabalho.
WT001	Eu deixo meu trabalho sentindo otimismo.
WT002	Eu deixo meu trabalho sentindo-me revigorado.
-	Eu penso em trocar de trabalho.
WT003	Eu sinto que meu trabalho é um desperdício de tempo e energia.
-	Após um dia difícil, eu me abro com os colegas de trabalho.
-	Após um dia difícil, eu me abro com os amigos.
-	Após um dia difícil, eu me abro com os familiares.
-	Após um dia difícil, eu me abro com outros.
-	Para lidar com o <i>estresse</i> no trabalho, eu pratico esportes e / ou hobbies.
WT004	Eu sinto que meu trabalho faz a diferença.
PJ006	Eu sinto que meu trabalho faz a diferença.
PJ007	Meu trabalho me dá a sensação de realização pessoal.
FF006	Meu trabalho exige que eu seja bom com as pessoas, não importando como elas me tratam.
PE004	Tento manter a paz apaziguando os confrontos entre os colegas de trabalho.
PE005	Eu ajudo colegas de trabalho lidar com <i>stress</i> e dificuldades no trabalho.