

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**MANUELLA LOPES CAJAÍBA**

**ENTRE VÍTIMAS E VILÕES:** como policiais gerenciam suas fronteiras  
emocionais no trabalho?

**VITÓRIA**

**2016**

**MANUELLA LOPES CAJAÍBA**

**ENTRE VÍTIMAS E VILÕES:** como policiais gerenciam suas fronteiras  
emocionais no trabalho?

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Orientador: prof. Dr. Bruno Félix Von Borell de Araújo

**VITORIA**

**2016**

## **MANUELLA LOPES CAJAÍBA**

### **ENTRE VÍTIMAS E VILÕES: como policiais gerenciam suas fronteiras emocionais no trabalho?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 21 de setembro de 2016

#### **COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Bruno Félix Von Borell de Araújo**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade,  
Economia e Finanças (FUCAPE)  
Orientador

**Prof. Dr<sup>a</sup>. Arilda Magna Campagnaro Teixeira**

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade,  
Economia e Finanças (FUCAPE)

**Prof. Dr. Annor da Silva Junior**

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Dedico este trabalho à minha família,  
meu namorado e meus amigos,  
por despertarem as emoções  
mais nobres que  
posso sentir.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pela vida que tenho, pela força que me deu diante de tantas adversidades, por ser motivo de orgulho para os meus entes queridos e por colocar tantas pessoas maravilhosas em meu caminho.

Aos meus pais e irmãs por todo amor, incentivo, apoio e por acreditar que seria capaz de vencer mais essa etapa da minha vida.

Ao meu namorado pelo amor, por sempre estar ao meu lado acreditando e me estimulando na conquista desse sonho, pois foi com ele que aprendi a desejá-lo.

Aos demais familiares pelo amor, companhia virtual nas madrugadas de estudo e incentivo. Agradeço a compreensão pelos momentos ausentes.

Essa realização é nossa. Amo vocês!

Aos meus amigos por não serem ausentes, mesmo nos períodos em que estive distante, agradeço pelas palavras carinhosas e incentivadoras.

Aos novos amigos, conquistados durante esse mestrado, por tornarem meus dias em Vitória mais suaves e alegres. Levarei vocês e o que aprendi em meu coração.

Ao meu orientador, pela atenção, conhecimento e contribuições. Aos demais professores, por compartilharam seus conhecimentos e contribuírem para minha formação.

Aos colegas do mestrado pela turma maravilhosa que somos, em especial a Kátia, Lucília, Luís, Maycon, Ricardo e Silveli.

A Andréa, Edna e Eliane pelo carinho e profissionalismo. As horas na biblioteca foram mais suaves graças a vocês.

Aos delegados e policiais que estiveram sempre disponíveis e receptivos ao desenvolvimento da pesquisa.

À Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, em especial à Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, por priorizar e fomentar a qualificação de seus servidores.

## RESUMO

As emoções influenciam diretamente o comportamento e adaptação dos indivíduos no trabalho. Contudo, elas nem sempre são adequadas ao ambiente laboral e o processo de regulação se faz necessário. A profissão policial é demandante deste processo constantemente, pois vivencia situações emocionais exigentes e paradoxais. Esta pesquisa qualitativa foi realizada com o objetivo de compreender como os policiais regulam suas fronteiras emocionais em resposta aos desafios que são submetidos no exercício da profissão. O estudo está apoiado na gestão de fronteiras emocionais, que teoriza que a regulação pode ser realizada de forma estratégica e adaptativa, em prol da realização das atividades de trabalho e para promover bem-estar e desenvolvimento pessoal. Foram realizadas onze entrevistas em profundidade com policiais em exercício, e a partir dos dados foram identificados três processos de regulação emocional: distanciamento, conexão e distanciamento/conexão (este último fruto desta pesquisa) e sete táticas de manejo da fronteira emocional, sendo quatro táticas de distanciamento emocional: impessoalizando as relações; focando em normas e procedimentos; enfatizando a preservação da própria saúde; assumindo a situação como regular; duas de conexão emocional: demonstrando empatia emocional; conectando ajuda externa e uma tática de distanciamento/conexão: conectando-se instrumentalmente. Os resultados revelaram que mesmo em profissões altamente demandantes de regulação emocional é possível gerenciar a fronteira emocional de forma adaptativa obtendo assim benefícios que promovam o bem-estar, a proteção emocional e o desenvolvimento pessoal.

**Palavras-chave:** Emoção. Regulação emocional. Gestão de fronteiras emocionais. Policiais.

## **ABSTRACT**

The emotions directly influence the behavior and adaptation of individuals at work. However, these emotions are not always appropriate for the work environment and the process of adjustment is necessary. Law enforcement profession highly demands this process because it is constantly leading with paradoxical emotional situations. This qualitative research was conducted in order to understand how the police officers regulate their emotional boundaries in response to the challenges to which they are subjected in their profession. The study is supported in the management of emotional boundaries which theorizes that the regulation can be carried out strategic and adaptive way towards the achievement of work activities and to promote well-being and personal development. Eleven interviews were conducted with police officers currently on duty, and from the data identified three processes of emotional regulation - distance, connection and distance / connection (this last one is the result of this survey) and seven management tactics of emotional boundary, four tactics of emotional detachment: depersonalize relations; focusing on rules and procedures; emphasizing the preservation of their own health; assuming the situation as regular; two emotional connection: demonstrating emotional empathy; connecting external aid and a detachment / connection tactic: connecting instrumentally. The results of this survey showed that even in highly demanding of emotional regulation professions it is possible to manage the emotional boundaries adaptively in order to obtain benefits that promote well-being, emotional protection and personal development.

**Keywords:** Emotion. Emotional management. Emotional boundaries.

## SUMÁRIO

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1.....</b>                                              | <b>08</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                           | <b>08</b> |
| <b>CAPÍTULO 2.....</b>                                              | <b>11</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                   | <b>11</b> |
| 2.1 EMOÇÃO .....                                                    | 11        |
| 2.2 GESTÃO DA EMOÇÃO E ESTRATÉGIAS REGULAÇÃO NO TRABALHO .....      | 12        |
| 2.2.1 Estratégias de atuação profunda e atuação de superfície ..... | 13        |
| 2.2.2. Estratégias focadas em antecedentes e conseqüentes.....      | 17        |
| 2.3 GESTÃO DA FRONTEIRA EMOCIONAL .....                             | 19        |
| 2.3.1 Distanciamento Emocional.....                                 | 20        |
| 2.3.2 Conexão Emocional .....                                       | 21        |
| 2.4 EMOÇÕES EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS .....                         | 23        |
| <b>CAPÍTULO 3.....</b>                                              | <b>27</b> |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                                          | <b>27</b> |
| <b>CAPÍTULO 4.....</b>                                              | <b>32</b> |
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>                                    | <b>32</b> |
| 4.1 TÁTICAS DE DISTANCIAMENTO EMOCIONAL .....                       | 35        |
| 4.1.1 Impessoalizando as relações .....                             | 35        |
| 4.1.2 Focando em normas e procedimentos.....                        | 36        |
| 4.1.3 Enfatizando a preservação da própria saúde .....              | 37        |
| 4.1.4 Assumindo a situação como regular.....                        | 38        |
| 4.2 TÁTICAS DE CONEXÃO EMOCIONAL .....                              | 39        |
| 4.2.1 Demonstrando empatia emocional .....                          | 39        |
| 4.2.2 Conectando ajuda externa.....                                 | 41        |
| 4.3 TÁTICA DE DISTANCIAMENTO/CONEXÃO .....                          | 42        |
| 4.3.1 Conectando-se instrumentalmente.....                          | 43        |
| <b>CAPÍTULO 5.....</b>                                              | <b>47</b> |
| <b>5 DISCUSSÃO .....</b>                                            | <b>47</b> |
| <b>CAPÍTULO 6.....</b>                                              | <b>50</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO .....</b>                                            | <b>51</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                             | <b>54</b> |

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

O universo organizacional foi influenciado por teóricos clássicos como Frederick Taylor, Max Weber e Henri Fayol, que impunham a visão racional-cognitiva e a supressão da emoção como requisitos para o funcionamento organizacional (CALLAHAN; MCCOLLUM, 2002). A partir dos anos 1980, estudos científicos passaram a sugerir que o componente emocional é tão importante quanto a razão para a gestão eficaz da empresa (ASHKANASY, 2002; GRANDEY; GABRIEL, 2015). Nesse contexto, o trabalho de Hochschild (1983) foi pioneiro em abordar como as emoções são sentidas, gerenciadas e expressas no ambiente de trabalho, com o objetivo de atender as metas e normas organizacionais (ASHKANASY, 2002; CALLAHAN; MCCOLLUM, 2002; HOCHSCHILD, 1983; TRACY, 2005).

As emoções sentidas pelos empregados nem sempre condizem com as expectativas empresariais (GRANDEY, 2000). Espera-se então, que tais emoções, chamadas de mal adaptadas, sejam reguladas de forma que o sentimento real seja modificado no transparecer do comportamento (SHEPPES *et al.*, 2014; SCHAIBLE; GECAS, 2010; ZAPF, 2002; GROSS, 1998a). No entanto, esse esforço despendido para regular as emoções provenientes da dissonância emocional desencadeia um sentimento de inautenticidade nos funcionários (HOCHSCHILD, 1983), o que tem levado estudiosos a se aprofundarem na busca pelo entendimento deste fenômeno. Por sua vez, Hayward e Tuckey (2011) apresentaram a gestão da fronteira emocional como uma abordagem proativa e estratégica, de modo que o controle do

espaço emocional norteie respostas adaptativas ao meio ambiente. A manipulação consciente da fronteira emocional apóia o empregado na busca de proteção e desenvolvimento pessoal. Tal visão rompe com a visão prévia dominante de que as emoções no ambiente de trabalho são sempre resultado de processos inautênticos (HAYWARD; TUCKEY, 2014).

Diante deste cenário e da importância do fenômeno de gestão e regulação das emoções, diversos estudos têm sido desenvolvidos para compreender como enfermeiras (HAYWARD; TUCKEY, 2011; BAKKER; HEUVEN, 2006), professores (SCHUTZ, 2014), servidores públicos (RODRIGUES; GONDIM, 2014), trabalhadores de hotéis, companhias aéreas e garçons (GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009; SHANI *et al.*, 2014) regulam suas emoções no trabalho. Apesar da contribuição desses estudos, nota-se uma lacuna de pesquisa para melhor compreensão, à luz da gestão de fronteiras emocionais, profissões que demandam regulações de emoções mais contrastantes entre si, dado que nos casos citados é esperada a regulação de emoções relativamente homogêneas. A profissão de policial apresenta-se como uma alternativa viável, pois ao mesmo tempo em que apresenta características semelhantes à vida organizacional tradicional (ADAMS; BUCK, 2010; GERSHON *et al.*, 2009) e comportamento positivo associado – por exemplo, demonstrar compaixão e empatia com vítimas (BAKKER; HEUVEN, 2006), também são frequentemente confrontados com conflitos, manipulações e agressões (VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER, 2011; BAKKER; HEUVEN, 2006; GARCIA; NESBARY; GU, 2004). Em conjunto, essas situações exigem desses profissionais uma constante regulação das emoções, de forma que possam alternar entre a expressão emocional positiva com vítimas, e disciplinar com infratores, agressores e suspeitos (BAKKER; HEUVEN, 2006).

Assim, de forma a buscar preencher essa lacuna, o objetivo desta pesquisa foi compreender como policiais regulam suas fronteiras emocionais em resposta aos desafios aos quais são submetidos no exercício de sua profissão. Apesar de o estudo ser realizado especificamente com policiais civis, entende-se que a pesquisa permite contribuir para o desenvolvimento do conceito de gestão de fronteiras emocionais, que se configura como um ferramental prático que alia os processos de regulação emocional no trabalho com a função adaptativa das emoções (TRACY, 2005; HAYWARD; TUCKEY, 2011). Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando a técnica de coleta de dados de entrevista em profundidade e a análise de conteúdo (BARDIN, 2006) foi a técnica empregada para a análise de dados.

Em termos de contribuição teórica, o estudo permitiu avanços para a literatura sobre Gestão de Emoções no Trabalho, ao obter resultados empíricos de que tal gerenciamento pode ocorrer de formas que evitem as consequências negativas dos processos de inautenticidade emocional. Além disso, foi proposto o processo de distanciamento/conexão, que se apresenta como uma estratégia inovadora em relação aos estudos existentes.

Em termos práticos, espera-se posicionar a gestão das fronteiras emocionais como uma abordagem adaptativa e estratégica para o trabalho, como uma melhor forma de adequar empregados às pressões existentes em suas ocupações, em especial às profissões que demandam elevado índice de regulações emocionais, dado os benefícios que a manipulação da fronteira proporciona aos funcionários. Tal abordagem pode ser empregada por mentores e *coaches* que orientam profissionais no desenvolvimento e bem-estar na carreira de indivíduos.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 EMOÇÃO

As emoções são experimentadas e conhecidas por todas as pessoas e seu surgimento é um processo contínuo, dado que o indivíduo é constantemente estimulado pelo ambiente (GROSS; THOMPSON, 2007; WERNER; GROSS, 2010). Muitas vezes estas emoções são proveitosas para a vida e bem-estar, e em outras circunstâncias são potencialmente mal adaptadas, o que conduz a ações para alterá-las e obter resposta adaptativa ao ambiente (SHEPPES *et al.*, 2014; ALDAO NOLEN-HOEKSEMA; SCHWEIZER, 2010; GROSS; SHEPPES; URRY, 2011).

Percebe-se na literatura a dificuldade em conceituar emoção, pois abrange um conjunto de respostas variadas e não uniformes (WERNER; GROSS, 2010). As propostas teóricas acerca do tema não são consensuais (FRIDJA; PARROTT, 2011; IZARD, 2010), o que não significa dizer que sejam completamente incompatíveis (GENDRON, 2010). Neste estudo, emoção alude a sentimentos ou sensações decorrentes de um estímulo, e durante sua elicitación são associadas alterações fisiológicas, cognitivas e comportamentais que proporcionam aos indivíduos dar respostas de maneira que se adequem ao ambiente (HAYWARD; TUCKEY, 2011; 2014).

Como as emoções nem sempre são consideradas adequadas às situações em que são manifestadas, é primordial refletir que a elicitación intensa de emoções pode provocar um desequilíbrio dos sistemas funcionais (fisiológico, cognitivo e comportamental), quando sub ou sobre ativados por longos períodos, que podem interferir no desempenho e bem-estar do indivíduo (HAYWARD; TUCKEY, 2014).

Isto se torna relevante, particularmente no contexto organizacional, no qual o gerenciamento de emoções é tradicionalmente conhecido como um tema relevante (ASHKANASY; HUMPHREY, 2011). Diante disso, a literatura da psicologia organizacional tem explorado em profundidade o tema de Gestão da Emoção no ambiente laboral.

## 2.2 GESTÃO DA EMOÇÃO E ESTRATÉGIAS DE REGULAÇÃO NO TRABALHO

Poucas experiências na vida dos indivíduos são tão ambíguas como as emoções, em especial as vivenciadas no convívio social do trabalho (HADLEY, 2014). Tais emoções influenciam diretamente no comportamento e na adaptação dos indivíduos, e por vezes conduzem a situações delicadas, quando não se adequam às expectativas impostas pelas circunstâncias (PEÑA-SARRIONANDIA; MIKOLAJCZAK; GROSS, 2015). Contudo, indivíduos não são inertes e impotentes diante de suas emoções, eles podem gerenciá-las por meio da regulação emocional (HAGENAUER; VOLET, 2014).

O trabalho emocional ou a gestão emocional – empregados como sinônimos nesta pesquisa, se refere à regulação das emoções no contexto de trabalho, e é definido como o ato de gerenciamento das expressões emocionais (internas e externas) dos funcionários com o objetivo de harmonizá-las, para que sejam expressas de acordo com regras e padrões organizacionais (HOCHSCHILD, 1983).

Nem sempre as emoções sentidas condizem prontamente com estas metas e regras organizacionais, o que desencadeia o processo chamado de dissonância emocional (GROSS; JAZAIERI, 2014). Na gestão emocional, o funcionário despende considerável esforço para trabalhar as emoções e externá-las adequadamente,

modificando o comportamento observável – de maneira que o sentimento real seja gerenciado por meio de padrões de respostas cognitivas, fisiológicas e comportamentais (HAYWARD; TUCKEY, 2011; OSCHNER; GROSS, 2007; SCHAIBLE; GECAS, 2010; TRACY, 2005).

Quanto maior a dissonância entre a emoção sentida e emoção expressa, maior o esforço do indivíduo. Tal dissonância pode causar inautenticidade, alienação, neutralização e, conseqüentemente, afetar a satisfação e bem-estar dos indivíduos (VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER, 2011; ZAPF, 2002). Para cada situação em que é exigida a gestão/regulação emocional, pode haver uma resposta diferente, não havendo padronização fixa: podem ser modificadas em intensidade, tipo e tempo (GROSS, 2013).

Hochschild (1983), utilizando a perspectiva dramática de Goffman (1959), segundo o qual o indivíduo é um ator e a organização é seu palco, propôs o autogerenciamento destas emoções provenientes de dissonâncias por meio de dois tipos de estratégias: a de atuação profunda e a de atuação superficial. E ambas são autorrepresentações para gerar no público/clientes a observação de comportamentos aceitáveis e condizentes com as regras de exibição emocional admitidas pela organização (HAYWARD; TUCKEY, 2014; ZAPF, 2002; HOCHSCHILD, 1983).

### **2.2.1 Estratégias de atuação profunda e atuação de superfície**

A atuação profunda foca no alinhamento entre a emoção que é sentida e a emoção expressa. Neste caso, há uma busca pela mudança interior, um esforço do indivíduo para alterar os sentimentos internamente, modificando, reavaliando ou

reorientando a emoção causada por um estímulo do ambiente. Isto possibilita que no momento em que a resposta emocional for expressa haja congruência entre o sentimento e o comportamento desejado e aceito pela organização (GRANDEY; GABRIEL, 2015). Neste tipo de gerenciamento de emoções, o indivíduo modifica de forma consciente o sentimento, busca-se experimentar, induzir as emoções que deseja exibir (HOCHSCHILD, 1983). Já a atuação de superfície foca na modulação de uma expressão emocional sancionada organizacionalmente, ou seja, o indivíduo externa uma emoção diferente da que foi realmente sentida – ele esconde o sentimento, simula ou finge estar sentido a emoção desejada pela organização (BOLTON, 2000; HOCHSCHILD, 1983; MANN; COWBURN, 2005). Nesta estratégia de autogerenciamento, o indivíduo foca nos aspectos visíveis da emoção, como mudança corporal, gestos e expressões, mas não há esforço para mudança do sentimento em si (HOCHSCHILD, 1983).

Estes conceitos podem ser melhor compreendidos quando um indivíduo em ambiente organizacional é confrontado com uma situação desafiadora emocionalmente. Tomemos como exemplo um atendente de *telemarketing* que atende uma ligação de um cliente irritado com a empresa. Ele pode experimentar um sentimento de raiva em relação ao cliente que está nervoso ao telefone e sendo indelicado com palavras ofensivas. Contudo, a conduta organizacional exige que haja um controle emocional para externar uma expressão aceitável. Assim, o atendente finge não ter raiva e atende calmamente – desempenha sua função suprimindo o sentimento real. Esta regulação da emoção é uma atuação de superfície (supressão emocional). Caso o atendente utilize a estratégia de orientar sua atenção para os procedimentos burocráticos do atendimento e se imaginar no lugar do outro, ele está gerenciando e neutralizando o sentimento de raiva

experimentado inicialmente. Expressará uma resposta emocional desejada pela organização ao mesmo tempo em que trabalhou seu sentimento.

A atuação profunda e a atuação de superfície possuem diferentes consequências para os indivíduos que as adotam. A atuação profunda é vista como mais saudável para os funcionários que a atuação de superfície, uma vez que a tentativa de compreender a perspectiva do outro aumenta a possibilidade da emoção sentida ser congruente com a externada (BOLTON, 2000; GROTH; HENNIG-THURAU; WALSH, 2009; TOTERDELL; HOLMAN, 2003). Já a atuação superficial é vista como prejudicial para o bem-estar dos funcionários, em razão dos desgastes emocionais e sentimentos causados pela dissonância (BROTHERIDGE; GRANDEY, 2002; BROTHERIDGE; LEE, 2002; GROSS; BONO; VEY, 2007; LEVENSON, 1997; HOCHSCHILD, 1983). Contudo, os funcionários não são igualmente abrangidos pelos processos de regulação/gestão emocional (JUDGE; WOOLF; HURST, 2009). Para Miller (2002), ambas, a atuação profunda e a superficial, causam inautenticidade, pois o sentimento foi alterado ou suprimido.

A classificação dos tipos de atuação que ocorrem na gestão da emoção, sob a perspectiva de Hochschild (1983), se constitui em uma relevante definição operacional para o estudo do tema, mas apresenta uma importante limitação: ela se mostra insuficiente para compreender como a gestão da emoção ocorre. Em outras palavras, ela não explora os processos psicológicos que emergem durante as interações com outros indivíduos (HAYWARD; TUCKEY, 2011). Os trabalhos de Gross (1998a) e Grandey (2000) permitiram avançar nesse sentido.

O modelo de Gross (1998b) propõe a regulação da emoção sob a perspectiva de tendência de resposta a uma determinada situação/estímulo. Teoriza avançando com descobertas sobre os processos psicológicos envolvidos na gestão da emoção,

focando menos na (in)autenticidade e direcionando a análise para a forma como a emoção é gerada e modificada. Grandey (2002) em uma perspectiva similar estudou esta regulação no contexto organizacional. Para esses autores, os indivíduos estão constantemente em situações que estimulam uma resposta emocional e, por vezes, a emoção desencadeada precisa ser regulada, devido a sua inadequação ao contexto. Assim, o indivíduo avalia e regula a situação, influenciando o sentimento, alterando o tipo da emoção sentida, a intensidade, ou até mesmo o tempo de duração da emoção (PEÑA-SARRIONANDIA; MIKOLAJCZAK; GROSS, 2015; GROSS, 1998a; 1998b). Esse processo pode ser automático ou controlado, consciente ou inconsciente, e envolve mudanças na dinâmica da emoção (THOMPSON, 1990; GROSS, 1998b).

A regulação pode ocorrer, por exemplo, em momentos em que o indivíduo precisa diminuir sentimentos de alegria, animação e euforia (GROSS, 1998a). Um caso ilustrativo seria um empregado de uma funerária que regula suas emoções mesmo estando feliz, pois o serviço prestado requer expressão de neutralidade, serenidade e compaixão. No caso dos policiais, Rafaeli e Sutton (1991) exemplificam que sua chance de ser bem-sucedido em um interrogatório aumentará caso exponha inicialmente emoções negativas. Em outras ocasiões, emoções negativas (como tristeza, raiva, impaciência) que devem ser reguladas para que sejam expressas emoções positivas, característica principalmente de profissões de serviço (MONTGOMERY; PANAGOPOLOU, 2005; MILLER; CONSIDINE; GARNER, 2007).

O modelo de processos de regulação de Gross (1998a) possui duas formas de regular a emoção: por meio de estratégias de regulação focada nos antecedentes e de regulação focada em respostas. O que as diferencia é o momento no tempo em que o indivíduo pode modificar a trajetória da emoção – antes ou após a emoção

completamente gerada. Ambas estão ligadas aos conceitos de atuação profunda e de superfície, contudo o foco é menor nas emoções verdadeiras ou falsas, e maior em como o indivíduo sente as emoções, como elas evoluem e são reguladas (HAYWARD; TUCKEY, 2011).

### **2.2.2. Estratégias focadas em antecedentes e consequentes**

Nas estratégias focadas nos antecedentes, antes que a emoção seja completamente gerada, o indivíduo age modificando os precursores da emoção, alterando a situação ou a sua avaliação da mesma, de modo que a resposta emocional seja ajustada. Isto o conduz a modificar pensamentos e sentimentos internos com o objetivo de conseguir uma resposta emocional mais autêntica, semelhante à atuação profunda (GROSS, 1998a; GRANDEY, 2000).

Gross (1998a) classifica quatro famílias de estratégias que estão sob essa forma de regular as emoções. Elas representam pontos no tempo em que o indivíduo gerencia a emoção: *seleção da situação* - engloba as estratégias que evitam situações que possam causar emoções indesejáveis; *modificação da situação* – esforço ativo para modificar a experiência da situação, alterando seu tipo ou impacto, e em alguns casos pode se tornar uma resposta automática. Além de manipular a situação, também é possível utilizar estratégias de *implantação de atenção* – o indivíduo manipula o foco de sua atenção, se concentra em um aspecto específico da atividade que diminua a emoção ou distrai o pensamento com assunto não relacionado à situação (focar no passo a passo da tarefa ou pensar em algo distante). A quarta família de estratégias é a *mudança cognitiva* – busca alterar a situação de alguma maneira (reavaliação da situação modificando a perspectiva que

vê a situação).

Nas estratégias focadas nas respostas, a regulação ocorre após a emoção sentida e a cognição associada. O foco não é a natureza ou intensidade da emoção sentida, e sim a mudança do seu estado fisiológico e a expressão emocional observável (GROSS; THOMPSON, 2007). Por exemplo, as estratégias para lidar com aspectos fisiológicos estão ligadas a amenizar ou compensar os impactos emocionais por meio de técnicas de respiração, relaxamento ou ainda pelo uso de tranqüilizantes, álcool, comida, drogas como forma de compensação para alívio das tensões emocionais. Nas estratégias ligadas a expressão emocional pode-se citar a supressão de uma emoção ou mesmo a intensificação de uma emoção, havendo uma modulação de uma emoção não sentida para expressar um comportamento adequado (GROSS; THOMPSON, 2007; GRANDEY, 2000).

Segundo Mikolajczak *et al.* (2009) a regulação focada em antecedentes e a atuação profunda têm sido geralmente atreladas à saúde psicológica positiva e bem-estar. Por outro lado, a regulação focada em respostas e a atuação superficial são frequentemente associadas a problemas de saúde. Vários estudos têm evidenciado que a inibição de emoções tem relação com efeitos psicológicos, e quando crônicos, podem afetar a saúde e bem-estar (GRANDEY, 2000; GROSS; LEVENSON, 1997). Assim como o apelo excessivo para expressão de emoções agradáveis e supressão das desagradáveis podem levar a problemas físicos (MONTGOMERY *et al.*, 2006; ZAPF *et al.*, 1999). A gestão emocional também foi associada ao *burnout*, à despersonalização e ao estresse (BONO; VEY, 2007; BROTHERIDGE; GRANDEY, 2002).

Embasadas pelas contribuições apresentadas e apontado por Mikolajczak *et al.* (2009) como uma lacuna de pesquisa, Hayward e Tuckey (2011) ampliam a visão sobre gestão e regulação emocional, levantando a necessidade de compreender o *como* e o *porquê* da regulação, dado que o modelo proposto por Gross (1998a; 1998b) ajuda na compreensão da forma como as emoções surgem e como elas evoluem no tempo. Contudo, não apreende o dinamismo que a regulação emocional possui, assim como as funções adaptativas das estratégias assumidas. Essas lacunas foram preenchidas pela perspectiva da gestão das fronteiras emocionais, apresentadas no próximo tópico.

## 2.3 GESTÃO DA FRONTEIRA EMOCIONAL

A gestão da fronteira emocional resgata uma função básica da emoção: a adaptação do indivíduo ao contexto ambiental (neste caso o ambiente de trabalho), deslocando a ênfase nas dicotomias (emoção autêntica e inautêntica; sentimento real e falso) para compreender os benefícios da adaptação das emoções. Essa perspectiva preconiza que o empregado regula suas emoções em prol da realização das atividades e cumprimento de metas organizacionais, mas também para promover seu bem-estar e crescimento pessoal (BOYD *et al.*, 2014; HAYWARD; TUCKEY, 2011).

A estratégia “fronteira emocional” é utilizada para regular emoções antecipadas ou sentidas, e acontece por meio do ajuste (aumento, manutenção ou diminuição) do nível de conexão ou distanciamento emocional na interação dos empregados com as pessoas no contexto de trabalho. Neste processo de regulação são utilizadas, de modo dinâmico, as estratégias de regulação propostas por Gross (1998a).

O caráter flexível da escolha por distanciamento ou conexão, chamado de manipulação da fronteira emocional, representa uma abordagem adaptativa em termos de: 1) proteção e manutenção de recursos ou minimização da perda de recursos valiosos; e 2) promover a longo prazo o crescimento e desenvolvimento. No processo o empregado detém o controle da fronteira emocional, decidindo quando e como gerenciar a relação (HAYWARD; TUCKEY, 2014).

Para Strandler *et al.* (2014), a fronteira emocional no trabalho é utilizada de maneira reativa para manejar circunstâncias difíceis e conflitos emocionais e fisiológicos, funcionando como um mecanismo de confronto adaptativo e apropriado, assim como pode ser usada de maneira proativa, alimentando e estimulando o desenvolvimento pessoal e de uma identidade.

Na literatura anterior de gestão da emoção foi identificada alusão ao distanciamento e conexão. Allan e Barber (2005) discutem por meio da relação entre paciente e enfermeiro o sentimento de proximidade, descrito como defesa contra a ansiedade. Os autores Larson e Xin (2005) propõem que uma conexão nas relações entre médicos e pacientes conduz a uma relação empática, que pode ter como consequência o aumento da satisfação no trabalho e a diminuição de *burnout* nos médicos.

### **2.3.1 Distanciamento Emocional**

Tem como objetivo a neutralidade na relação entre o empregado e a pessoa com quem interage, estabelecendo uma fronteira emocionalmente segura, porém sem romper as conexões cognitivas entre os integrantes. O processo de distanciamento emocional possibilita aos sujeitos proteger-se de um esgotamento

maior, como a energia pessoal e o sentimento de competência (HAYWARD; TUCKEY, 2011; 2014).

Hayward e Tuckey (2011) sugerem que o distanciamento deve ser adequado ao contexto e pode ser usado principalmente quando o empregado estiver exausto emocionalmente, quando é muito exigido ou esgota seus recursos para atender uma pessoa em especial, podendo ser utilizada para regular uma emoção prevista, em evolução ou completamente gerada. O grau de proteção alcançado pelo distanciamento emocional estará relacionado ao nível em que a geração da emoção se encontra e ao esforço despendido para a regulação. Assim como, o nível de proteção que será alcançado dependerá da fase em que a emoção gerada estiver, de forma que a emoção em um estado preliminar de manifestação seja mais facilmente gerida (HAYWARD; TUCKEY, 2011; 2014; SHEPPES; GROSS, 2012).

### **2.3.2 Conexão Emocional**

Já a conexão emocional é fruto de um envolvimento do empregado em interações com outras pessoas, permitindo que as emoções sejam elicitadas. Essa aproximação pode ser de curto prazo ou não, e desencadear o esgotamento dos recursos, especialmente se a experiência emocional for negativa. Contudo, a emoção experimentada inicialmente pode ser modificada através da interação e a conexão emocional promover aprendizado e crescimento pessoal para o empregado, provocando um aumento da energia cognitiva e persistência no trabalho. Assim como o distanciamento emocional, a conexão emocional está atrelada a uma função de autorregulação, que neste caso é o crescimento e desenvolvimento (HAYWARD; TUCKEY, 2011; 2014).

Não há um processo melhor que outro: distanciamento e conexão são complementares e adaptáveis ao contexto de cada situação vivenciada no trabalho (HAYWARD; TUCKEY, 2014). O indivíduo quando escolhe entre um processo ou outro, também está exercendo controle de proteção contra experiências ruins de saúde, tipo esgotamento, ou promover motivação, o empenho com o trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2007), assim como facilitar desenvolvimento pessoal (HOBFOLL, 1989). Reforçando, Boyd *et al.* (2014) defende que as manipulações de tais fronteiras apóiam os funcionários em busca do profissionalismo no ambiente de trabalho, promovendo crescimento e desenvolvimento, e melhoria de desempenho (BOYD *et al.*, 2014). Ao navegar entre movimentos de conexão e distanciamento, os indivíduos constroem ativamente relações mais saudáveis.

Em resumo, foram apresentadas nesta seção três perspectivas teóricas sobre gestão da emoção. O Quadro 01 apresenta os principais autores, enfoques estudados e suas contribuições.

| AUTORES                               | PERSPECTIVA                                                                                                                                        | ÊNFASE                                                                                                                                                                 | TIPOS DE REGULAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HOCHSCHILD<br>(1983)                  | <b>Gestão emocional ou trabalho emocional:</b> os empregados gerenciam as emoções que não condizem com as normas e padrões como parte do trabalho. | Foco na dissonância emocional e nas emoções inautênticas; eu verdadeiro e falso.                                                                                       | <u>Atuação profunda:</u> busca congruência entre emoção sentida e expressa, modificando o sentimento interno.<br><br><u>Atuação de Superfície:</u> modificam as expressões emocionais observáveis, sem modificar o sentimento interno.                                                     |
| GROSS<br>(1998a)<br>GRANDEY<br>(2000) | <b>Regulação emocional:</b> processos pelos quais os indivíduos influenciam as emoções que sentem, quando as tem e como expressam essas emoções.   | Foco na modificação da experiência emocional e fisiológica, e da resposta comportamental através de estratégias de regulação para o cumprimento de regras instituídas. | <u>Estratégias focadas nos antecedentes:</u> age na modificação da resposta emocional antes que a emoção seja completamente gerada.<br><br><u>Estratégias focadas em respostas:</u> a regulação ocorre após a emoção ser gerada. Modifica os estados fisiológicos e a expressão da emoção. |

|                                |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HAYWARD e TUCKEY (2011)</b> | <b>Gestão de fronteiras emocionais:</b> abordagem proativa, estratégica, em que as emoções podem ser utilizadas de forma adaptativa para alcançar objetivos individuais e organizacionais. | Foco na manipulação das fronteiras como forma de regulação emocional, promovendo proteção, e crescimento e desenvolvimento dos empregados. | <b>Distanciamento emocional:</b> forma estratégica de controle emocional com objetivo de neutralidade e proteção. A ligação cognitiva permanece ativa embora não haja ligação emocional.<br><br><b>Conexão emocional:</b> estratégia de ligação emocional que permite a elicitación das emoções. Promove o crescimento e desenvolvimento do empregado a partir da interação. |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Quadro 01 – Perspectivas teóricas sobre gestão e regulação emocional.**

FONTE: Elaborado pela autora, baseado em: Hayward; Tuckey, 2011; Gross; Thompson, 2007; Grandey, 2000; Gross, 1998a; 1998b.

Os estudos de Hochschild (1983), Gross (1998a) e Grandey (2000) focam essencialmente em descrever como e quando as emoções são reguladas para atender a metas organizacionais. Já a abordagem recente de Hayward e Tuckey (2011) incorpora os conhecimentos anteriores e avança retomando a natureza adaptativa da emoção, propondo assim o gerenciamento flexível das fronteiras como alternativa de proteção e desenvolvimento pessoal (BOYD *et al.*, 2014).

## 2.4 EMOÇÕES EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS

Os estudos sobre o trabalho policial evidenciam ocorrências de situações emocionalmente exigentes e paradoxais. A profissão é considerada uma das mais estressantes por demandar a oscilação entre tipos de expressão emocional (VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER, 2016; VAN GELDEREN *et al.*, 2007; VIOLANTI; ARON, 1995).

Em decorrência da variação de comportamentos exigidos e do contexto social, a necessidade de regulação emocional é maior para estes profissionais, tornando a ocupação um campo de observação relevante para se teorizar sobre o tema de gestão das emoções no trabalho (VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER,

2011; GARCIA; NESBARY; GU, 2004). Espera-se que os indivíduos adotem comportamentos positivos, como demonstrar compaixão e empatia com as vítimas (civis), comum a outras profissões de serviços. Assim como demonstrações de emoções negativas/disciplinares, dado que os policiais também são afrontados com situações de conflitos e agressões (com vilões). O que exige discernimento e adaptação das suas demonstrações emocionais para cada situação vivenciada no trabalho (BAKKER; HEUVEN, 2006).

Uma única situação pode exigir expressão e supressão emocional, por exemplo: em um acidente automotivo, uma criança é ferida em decorrência de um motorista embriagado que provocou o acidente, o policial exibe rigidez para controlar um dos pais em desespero e ao mesmo tempo suprime a raiva e indignação ao motorista bêbado. O policial deve estar apto a gerenciar estas emoções e externá-las conforme as regras organizacionais. Ambas as expressões emocionais podem causar benefícios e implicações para o policial (SCHAIBLE; SIX, 2015). A literatura aponta que vivenciar este paradoxo frequentemente pode acarretar dissonância emocional, provocando esgotamento, exaustão e despersonalização, que reflete em altos índices de *burnout*, problemas físicos e mentais da classe policial (VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER, 2016; VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER, 2011; ADAMS; BUCK, 2010; SHAIBLE; GECAS, 2010; BAKKER; HEUVEN; 2006). Outros estudos apontam ainda que policiais que possuem um alto nível de estresse e *burnout* tendem a ser mais agressivos (QUEIRÓS; KAISELER; SILVA, 2013).

Mesmo diante dos desafios emocionais na atuação policial, a classe ainda valoriza a cultura da racionalidade individual e negação da exposição de emoções, de forma que esse comportamento é visto como profissionalismo, e tem como requisitos a objetividade, imparcialidade e neutralidade (ASHFORTH; HUMPHREY,

1995; DRODGE; MURPHY, 2002).

O cenário de estudos anteriores sobre gestão emocional do trabalho policial evidencia o enfoque dado à dissonância e às dicotomias presentes na perspectiva de Hochschild (1983) e os efeitos negativos provocados pelas estratégias de atuação propostas. Outros estudos focam na forma como as emoções são reguladas (GROSS, 1998a). Por esta atenção concentrada da literatura, nota-se que os efeitos negativos das regulações emocionais é que estão sendo investigados. O Quadro 02 a seguir apresenta alguns destes estudos.

| <b>Estudos anteriores</b>                  | <b>Resultados da pesquisa</b>                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BAKKER E HEUVEN (2006)</b>              | O nível de despersonalização e diminuição do desempenho na função é resultado da dissonância emocional.                                                                                                                                                           |
| <b>VAN GELDEREN <i>et al.</i> (2007)</b>   | A dissonância emocional diária está relacionada com a tensão no final do turno de trabalho e com o passar dos dias os policiais experimentam maior fadiga através da dissonância.                                                                                 |
| <b>JUDGE; WOOLF; HURST (2009)</b>          | A atuação de superfície foi relacionada positivamente com humor negativo, associado a uma maior exaustão emocional e diminuição da satisfação com o trabalho. A atuação profunda não foi relacionada à satisfação no trabalho.                                    |
| <b>VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER (2011)</b> | A exibição de emoções positivas pode ser decisiva para o bem-estar dos policiais (independente se a regulação foi por atuação de superfície ou profunda). A atuação de superfície foi negativamente relacionada com a percepção de emoções positiva.              |
| <b>VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER (2016)</b> | A tensão diária no início do turno de trabalho tem relação com a atuação de superfície diária e não tem com a atuação profunda diária. A atuação de superfície diária foi relacionada com a dissonância emocional (quando a tensão é elevada no início do turno). |

**Quadro 02 – Estudos sobre gestão emocional em organizações policiais.**

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em: Bakker e Heuven, 2006; Van Gelderen *et al.*, 2007; Judge; Woolf; Hurst, 2009; Van Gelderen; Konijn; Bakker, 2011; Van Gelderen; Konijn; Bakker, 2016.

Diante do contexto apresentado e voltando a atenção para a gestão de fronteiras emocionais, nota-se a escassez de estudos que enfoquem a manipulação da fronteira emocional e o caráter adaptativo da emoção atrelado às funções de

proteção e desenvolvimento pessoal. Assim, estudar uma profissão frequentemente exigida emocionalmente pode contribuir para identificar as táticas regulatórias utilizadas na manipulação das fronteiras, e enriquecer esta prática de gestão emocional.

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

Embasada pelo objetivo de compreender como policiais regulam suas fronteiras emocionais em resposta aos desafios aos quais são submetidos no exercício de sua profissão, a investigação metodológica desta pesquisa é qualitativa. Por meio do pesquisador e técnicas interpretativas, a investigação qualitativa captura como os participantes percebem e entendem a realidade (FLORES, 1994; GODOY, 1995), propiciando uma compreensão mais adequada acerca do problema de pesquisa (DENZIM; LINCOLN, 2006). O estudo está fundamentado na gestão da fronteira emocional e manipulação de fronteiras (HAYWARD; TUCKEY, 2011; 2014).

A pesquisa foi desenvolvida com policiais civis do estado do Espírito Santo. O critério de escolha da classe policial aconteceu por esta profissão demandar um elevado grau de gestão emocional, se diferenciando das demais da área de serviços, uma vez que a categoria policial experimenta tanto características de uma vida organizacional tradicional, que normalmente exige regulação das emoções para a expressão de emoções positivas e mais humanas - na relação com vítimas (BAKKER; HEUVEN, 2006), como expressão de emoções negativas/disciplinares, pelo constante confronto com situações de conflitos com infratores, suspeitos e agressores (VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER, 2011; BAKKER; HEUVEN, 2006; GARCIA; NESBARY; GU, 2004).

Os sujeitos de pesquisa deste estudo foram policiais civis selecionados nas delegacias da Polícia Civil de municípios do Espírito Santo, por interesse voluntário, e desde que atendessem ao requisito de ter acima de três anos de experiência no

exercício da função. Tal critério foi estabelecido com o intuito de obter depoimentos que atendessem ao roteiro estabelecido na pesquisa. Os participantes foram convidados pela pesquisadora com autorização dos delegados responsáveis pelas comarcas regionais. O limite do número de entrevistados foi determinado pelo critério de saturação teórica ou redundância teórica, caracterizado pela repetição de casos similares, de modo que o pesquisador identifica que os relatos não acrescentam novas experiências ao conteúdo já revelado (FLICK, 2009). No presente estudo, a partir da sétima entrevista não foram identificadas novas táticas utilizadas pelos policiais para regular suas emoções, contudo foram realizadas mais quatro entrevistas para assegurar a saturação.

A pesquisa foi composta por onze entrevistados, sendo oito do sexo masculino e três do sexo feminino, com idade superior a trinta e cinco anos e destes apenas um entrevistado não possui nível superior, conforme o Quadro 3.

| ENTREVISTADO | SEXO | IDADE | ESTADO CIVIL | Nº DE FILHOS | ESCOLARIDADE | CARGO/ FUNÇÃO | ANOS DE PROFISSÃO |
|--------------|------|-------|--------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|
| 1            | M    | 47    | CASADO       | 04           | PÓS-GRAD.    | INVESTIGADOR  | 04                |
| 2            | M    | 52    | CASADO       | 01           | GRADUAÇÃO    | INVESTIGADOR  | 18                |
| 3            | F    | 55    | SOLTEIRA     | 0            | PÓS-GRAD.    | ESCRIVÃO      | 30                |
| 4            | M    | 35    | CASADO       | 02           | GRADUAÇÃO    | AGENTE        | 06                |
| 5            | F    | 55    | SOLTEIRA     | 0            | GRADUAÇÃO    | INVESTIGADOR  | 04                |
| 6            | M    | 49    | CASADO       | 01           | PÓS-GRAD.    | INVESTIGADOR  | 07                |
| 7            | M    | 50    | CASADO       | 02           | PÓS-GRAD.    | INVESTIGADOR  | 05                |
| 8            | F    | 47    | CASADA       | 02           | GRADUAÇÃO    | INVESTIGADOR  | 14                |
| 9            | M    | 53    | CASADO       | 02           | GRADUAÇÃO    | INVESTIGADOR  | 05                |
| 10           | M    | 53    | DIVORCIADO   | 02           | 2º GRAU      | INVESTIGADOR  | 33                |
| 11           | M    | 43    | CASADO       | 02           | PÓS-GRAD.    | ESCRIVÃO      | 08                |

Quadro 3 – Perfil dos participantes da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

A coleta dos dados foi realizada pela autora, nas dependências da delegacia de lotação do entrevistado, nos meses de julho e agosto de 2016, com data e horário agendados pelos participantes. A técnica empregada foi a de entrevistas individuais, em profundidade, com roteiro semiestruturado, adaptado do estudo de

Hayward e Tuckey (2011), de modo que a entrevistadora iniciou as interações com os participantes com um protocolo em mente, mas se manteve aberta para a emergência de novas questões que poderiam surgir no transcorrer das entrevistas.

Recursos tecnológicos foram utilizados para gravação das entrevistas, com o intuito de não haver maior imprecisão das anotações (GODOI; MELLO; SILVA, 2010) e o tempo médio das entrevistas foi de quarenta minutos. A entrevistadora reafirmou aos participantes o anonimato sobre os dados fornecidos e em seguida pediu aos policiais que relembassem interações e experiências específicas vivenciadas no local de trabalho através de duas questões apresentadas, uma abordando uma situação rotineira e outra com enfoque em uma experiência mais traumática, conforme proposto por Hayward e Tuckey (2011, p. 1505):

- Imagine um dia típico de trabalho. Um dia bem característico da sua rotina na polícia.  
Quando imagina esse dia, que tipo de interação lhe vem à mente? Pode descrever a situação que imaginou, contando exatamente como aconteceu?
- Agora, gostaria que imaginasse uma situação inesperada ou traumática que tenha vivido no trabalho.  
Pode descrever o que aconteceu?

As perguntas foram acompanhadas de um roteiro que continha outras questões que deveriam ser abordadas pelo entrevistador, caso o entrevistado não mencionasse, por exemplo: o que fez, pensou, sentiu; como regulou seus sentimentos; se as emoções ajudaram ou prejudicaram o desempenho das atividades; após a situação, qual o sentimento; e as mudanças na situação.

Embora a pesquisadora tenha solicitado aos policiais relatos de duas situações vivenciadas no trabalho, uma que refletisse o seu dia a dia e outra traumática, observou-se que os entrevistados escolheram situações mais marcantes de sua carreira, e sempre envolvendo alta intensidade emocional. Também foi

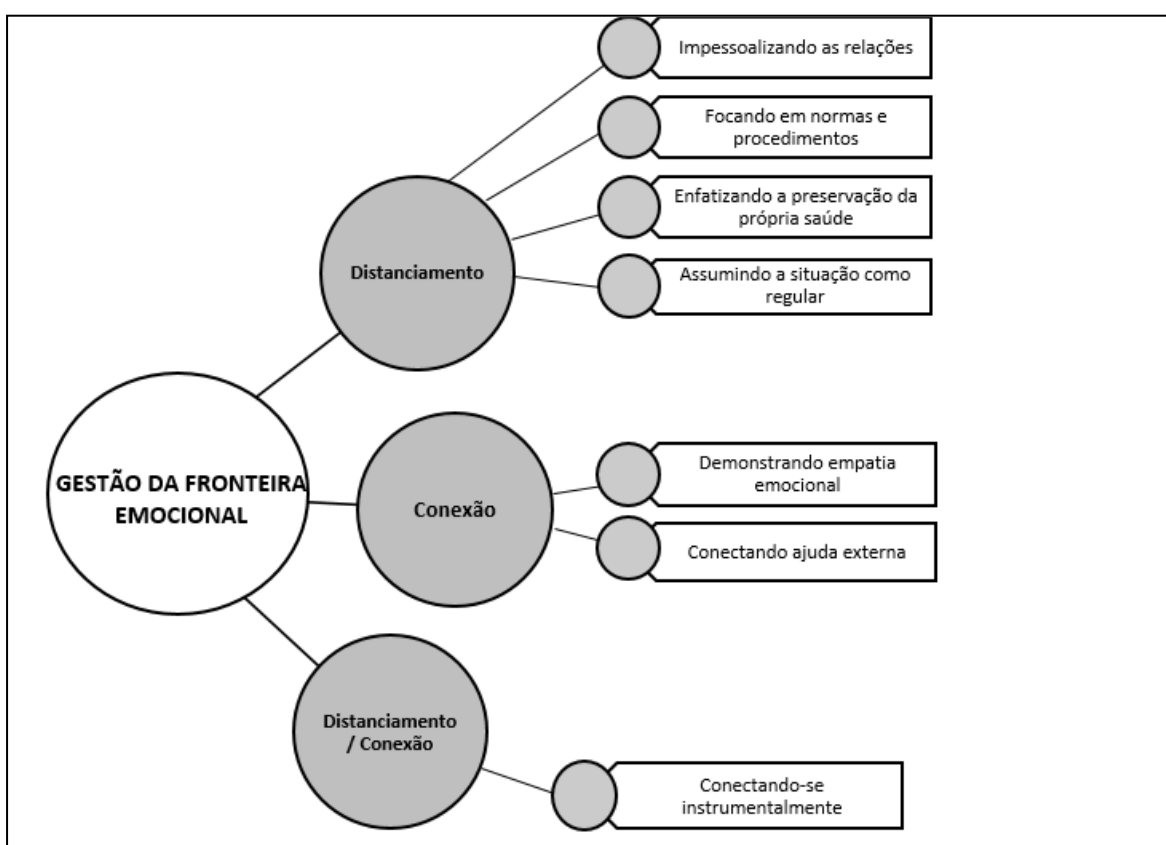
característica deste estudo a dificuldade dos entrevistados em relatar apenas duas situações, dez dos onze entrevistados abordaram várias interações com vítimas e vilões ao longo da entrevista. Para manter o critério de igualdade em todas as entrevistas e focar em dois relatos, a pesquisadora retomava, por meio de perguntas complementares, ao primeiro relato escolhido pelo entrevistado.

A técnica de análise de conteúdo de Bardin (2006) foi empregada para análise dos dados. Cumpriu-se as fases sequencias propostas: pré-análise, composta pela organização e sistematização de ideias, transcrição de entrevistas e a leitura flutuante. Na exploração do material das entrevistas, inicialmente foram destacados os relatos que refletiam incidentes emocionais. Em seguida, os relatos foram agrupados por expressões de sentido semelhantes, de modo que os incidentes emocionais que refletiam o mesmo comportamento (a forma) que os policiais civis gerenciavam as emoções decorrentes da interação no trabalho foram denominadas táticas de gestão da fronteira emocional. Depois, a pesquisadora fez a inferência e interpretação das comunicações expressas de cada tática, perpassando pela definição do nome da tática e descrição conceitual da mesma.

Na terceira rodada, as táticas foram enquadradas nas categorias presentes na literatura: conexão emocional e distanciamento emocional e emergiu dos dados um terceiro grupo com características simultâneas de distanciamento e conexão. Foi observado pela pesquisadora que estes relatos não se enquadravam nas categorias pré-existentes, pois os mesmos possuíam alguns elementos de distanciamento e outros de conexão, contudo não havia robustez de características que classificassem em uma única categoria. Assim a pesquisadora voltou aos dados brutos e observou que estas interações com vítimas e vilões possuíam uma

característica mais forte, que era a finalidade da interação. Desse modo, uma terceira categoria foi criada “distanciamento/conexão”, melhor explicada na análise.

O resultado do processo pode ser observado na Figura 1, que apresenta o sistema de categorias encontrado, de modo que foram identificadas *quatro táticas de distanciamento emocional* (impessoalizando as relações; focando em normas e procedimentos; enfatizando a preservação da própria saúde; assumindo a situação como regular), *duas de conexão emocional* (demonstrando empatia emocional; conectando ajuda externa) e *uma tática de distanciamento/conexão* (conectando-se instrumentalmente).



**Figura 1 – Sistema de Categorias.**

Fonte: Elaborado pela autora.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do referencial teórico apresentado e com base na metodologia discutida encontramos nos relatos dos entrevistados três categorias de táticas utilizadas para compreender como policiais regulam suas fronteiras emocionais em resposta aos desafios aos quais são submetidos no exercício de sua profissão.

O primeiro grupo de táticas se refere a processos de “distanciamento emocional” do sujeito. Nessas táticas nota-se que o indivíduo busca uma preservação do seu bem-estar emocional por meio de quatro estratégias mais comumente encontradas: 1) “impessoalizando as relações”; 2) “focando em normas e procedimentos”; 3) “ênfatizando a preservação da própria saúde”; e 4) “assumindo a situação como regular”. A seguir apresenta-se o nome de cada tática, uma descrição do seu conteúdo e exemplos de uma evidência empírica para cada uma dessas táticas.

| Tática                            | Descrição                                                                                                        | Exemplo de evidências empíricas                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Impessoalizando as relações       | Tentativa de estabelecer uma conexão apenas cognitiva e isolar a condição pessoal, despidendo-se de sentimentos. | “Ah, porque ali (local do assassinato de duas crianças) a gente tem que se conter e se conter. Porque, nós somos profissionais, né? Não pode tá tomando aquele ato criminoso que o cara fez pra nós, porque senão você faz, como é que fala, você faz justiça com as suas mãos e não pode.” (Entrevistado 2) |
| Focando em normas e procedimentos | Busca do direcionamento do foco para a precisão técnica de forma a evitar um envolvimento emocional.             | “Não interfere o trabalho, a gente sempre diz que a gente age como se fosse uma máquina... ali no instante, é, você faz as coisas de forma tão técnica que você não percebe.” (Entrevistado 2)                                                                                                               |
| Enfatizando a                     | Direção da atenção para o                                                                                        | “Eu já absorvi muito, hoje eu to tentando me livrar, mas já adquiri                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                   |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| preservação da própria saúde      | fato de que devem ser evitados efeitos físicos e mentais por meio do distanciamento emocional | tanta coisa... mil coisas que a gente vai ao longo dos anos adquirindo e quando vê, a gente está num estado também que a gente precisa se cuidar. " (Entrevistado 3)                                                                                |
| Assumindo a situação como regular | Minimização da emoção por consciência da repetição de casos semelhantes.                      | "...a gente se compara com o médico cirurgião, o médico pega o bisturi com a equipe dele, faz a cirurgia que tiver que fazer, aí você vai para a UTI, aí vem outro paciente e ele faz a mesma coisa, fica uma coisa corriqueira. " (Entrevistado 2) |

#### **Quadro 4 – Táticas de distanciamento emocional**

Fonte: Elaborado pela autora.

O segundo grupo de táticas encontradas pertence ao grupo de “conexão emocional”, no qual os entrevistados permitem que suas emoções sejam geradas e manifestem-se na relação com as vítimas e vilões, promovendo mudanças cognitivas e fisiológicas atreladas a emoção sentida. Foram encontradas as táticas: “demonstrando empatia emocional” e “conectando ajuda externa”. Da mesma forma como que anteriormente realizado, apresentamos a seguir as táticas, suas descrições e evidências empíricas.

| <b>Tática</b>                  | <b>Descrição</b>                                                                                                                                           | <b>Exemplo de evidências empíricas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Demonstrando empatia emocional | Envolvimento emocional a partir da compreensão da experiência do outro, ao ponto de experimentar sentimentos e imaginar vivência semelhante para si mesmo. | "Se a pessoa chora, se a pessoa se emociona, a gente sente, a gente demonstra mesmo. Não vou dizer que a gente chora também, mas, são palavras que a gente fala de consolo: "Olha, sinto muito por a senhora estar passando por isso". Eu estou aqui, mas estou no papel do Estado para acolhe-la, "eu sinto muito da gente não poder dar a solução agora do que a senhoria merecia e merece, e todos merecem" a gente demonstra sim. " (Entrevistado 3) |
| Conectando ajuda externa       | Sensibilização da condição do outro associada a ações externas de amparo.                                                                                  | "Você olha para aquele cenário lá, e aí, poxa, você sai de lá assim " caramba!" Eu sei que não é minha função, mas ao mesmo tempo, você também vai ficar... por várias vezes a gente já chegou aqui, retornou para a delegacia e chegamos                                                                                                                                                                                                                |

---

para a delegada aqui, que é nossa chefe, e relatamos e até colocamos no papel situação para que a gente pudesse depois ver se alguém poderia também ser acionado.” (Entrevistado 4)

---

#### **Quadro 5 – Táticas de conexão emocional**

Fonte: Elaborado pela autora.

A terceira categoria de tática encontrada é distanciamento/conexão, essa possui características das duas anteriores, e em decorrência dessa peculiaridade é apresentada separadamente. A única tática que encontramos com essa característica foi “conectando-se instrumentalmente”. Os elementos presentes nessa tática vão além da ligação meramente cognitiva (característica de distanciamento), e o envolvimento emocional não é se dá de maneira profunda (característica de conexão). A tática é utilizada pelos policiais entrevistados para obtenção de informações acerca dos casos investigados. A seguir exibimos sua descrição e exemplo empírico.

---

| <b>Tática</b>                   | <b>Descrição</b>                                                    | <b>Exemplo de evidências empíricas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conectando-se instrumentalmente | Conexão estratégica em busca de informações para solucionar o caso. | “Aí eu comecei a conversar com ela, ela muito retraída, não queria falar. Aí comecei a falar com ela de escola, entendeu? Se ela tava brincando, como era a professora, tudo pra ver se ganhava a confiança pra ela poder falar... Aí aquilo eu fiquei chocada, entendeu? Porque eu percebi que a menina estava com muita dor tadinha, tinha sido dias antes, aí eu fui conversei, conversei pra tirar o máximo de informações possível.”<br>(Entrevistado 8) |

---

#### **Quadro 6: Táticas de aproximação deliberada**

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir tem-se em detalhes uma análise de cada uma das táticas encontradas, organizadas pelas categorias de distanciamento, conexão e distanciamento/conexão.

## 4.1 TÁTICAS DE DISTANCIAMENTO EMOCIONAL

O processo de distanciamento emocional está baseado na conduta do empregado de evitar ou minimizar que o nível da emoção provocada seja atingido completamente, objetivando aumentar a neutralidade na relação com a vítima ou vilão (no caso dos policiais entrevistados), e em busca de uma preservação do seu bem-estar emocional (HAYWARD; TUCKEY, 2014).

### 4.1.1 Impessoalizando as relações

Nessa tática estão agrupadas as expressões que evidenciam a busca dos policiais por estabelecer uma relação com as vítimas e vilões apenas no nível cognitivo, tentando se despir de sentimentos e isolando a condição pessoal.

Observou-se em alguns relatos, como o do Entrevistado 2, que o processo de geração da emoção foi iniciado e houve um esforço dos policiais para modificar a experiência da situação, de forma que o seu impacto fosse minimizado ou neutralizado, assim como na estratégia adaptativa de reavaliação proposta por GROSS (1998a).

“Nós não estamos como uma pessoa que é comum... nós estamos como profissionais, pra não deixar aquele sentimento de raiva transpor né? A gente tá ali como policial, como um braço do Estado... você não pode tomar aquilo como uma coisa pessoal né? Como um ódio interno.” (Entrevistado 2)

“Olha só, o procedimento tem que ser padrão. Então, padrão assim, cada caso é um caso, mas não é porque eu tenho esse sentimento, que a pessoa que agrediu a criança, que eu tenho que fazer alguma coisa com o agressor. O procedimento nosso é o mesmo, não podemos misturar as coisas, o sentimento com o lado profissional.” (Entrevistado 7)

Foram encontrados relatos nas entrevistas em que o policial tem a emoção gerada e ele faz uso da supressão para modificar o comportamento observável

(GROSS, 1998; GRANDEY, 2000), como no exemplo apresentado do Entrevistado 7. Embora a emoção esteja em um nível alto de geração, ele a regulou para não expor e compreende esse esforço como normal e necessário à sua profissão.

A neutralidade e a imparcialidade na instituição policial é percebida como profissionalismo (RAFAELI; SUTTON, 1991), e nos relatos dos entrevistados verifica-se a utilização do significado de profissionalismo para justificar o gerenciamento emocional com objetivo de distanciar-se, corroborando assim o estudo de Daus e Brown (2012) em que os policiais relatam a necessidade de ser profissional para afastar-se de suas emoções.

#### **4.1.2 Focando em normas e procedimentos**

A segunda tática de distanciamento emocional encontrada posiciona a atenção para a precisão técnica da execução do trabalho, ocorrendo a mudança de foco da emoção para elementos cognitivos da situação. Os entrevistados canalizam a atenção para os procedimentos que devem ser executados nas cenas de crime e atendimento às vítimas, como coleta de provas e vestígios, preenchimento de formulários e realização de outros trabalhos burocráticos.

“Tem certas situações, igual por exemplo homicídio, a gente vai no local, a gente fica frio mesmo, a gente tá ali, mas começa a procurar né? Vestígios, pistas que levem ao autor. Então a gente não se importa tanto.” (Entrevistado 8)

“Você canaliza tudo na técnica, que se você ficar... você vai falhar de alguma forma. Porque se você ficar pensando em outras coisas, você tem que focar naquilo ali. Penso: eu to indo para fazer esse tipo de serviço, nessa situação, então você vai.” (Entrevistado 11)

O comportamento encontrado nesta tática, muito utilizada pelos policiais entrevistados, incute o uso estratégico da reavaliação (concentração) e mobilização dos recursos cognitivos, de modo que relega a emoção a um segundo plano

(GROSS, 2007). Nota-se nos relatos que os policiais entrevistados fazem uso dessa estratégia de forma consciente e como uma medida de proteção para que possam desenvolver suas atividades profissionais sem ou com menor interferência emocional, para evitar assim esgotamento de recursos. Trabalhos anteriores apóiam que o aumento do uso de reavaliação conduz a um maior bem-estar psicológico, dado que a emoção é reavaliada de forma adaptativa (ALDAO; NOLEN-HOEKSEMA; SCHWEIZER, 2010; GROSS; JOHN, 2003).

#### **4.1.3 Enfatizando a preservação da própria saúde**

Nesta tática, observou-se que o comportamento dos entrevistados foi regulado pela preocupação em evitar efeitos físicos e mentais para si mesmo. A busca pela preservação à saúde inibe o desenvolvimento de emoção associada ao fato vivenciado no trabalho. Os relatos a seguir evidenciam essa análise.

“... a gente tenta ser o mais frio possível, né? E tem que demonstrar isso também, embora a gente tenha um coração também, mas você não pode se envolver, ou acaba que aquilo afeta você. Você sai daqui depois, quantas vezes eu em casa fiquei remoendo aquilo na cabeça, já não é bom, né?” (Entrevistado 03)

“A gente não pode se envolver diretamente na situação, porque se você se envolver você acaba absorvendo o problema pra você, entendeu? Então a gente evita isso aí.” (Entrevistado 06)

Nas falas dos entrevistados, nota-se a preocupação em se preservar e não deixar a emoção emergir enquanto está na interação com a vítima/vilão, estabelecendo uma barreira para que não o afete emocionalmente não causando assim consequências psicológicas e físicas.

No relato do Entrevistado 3, a interação causou ruminação – foco persistente em pensamentos e sentimentos após o evento – o que segundo a literatura anterior pode ser entendido o indivíduo busca alterar um elemento da versão interna da

situação e suas consequências, objetivando fazer com que perca força e pare de sofrer pela situação. Contudo, por vezes as emoções associadas são reexperimentadas (MORROW; NOLEN-HOEKSEMA, 1990).

#### **4.1.4 Assumindo a situação como regular**

Conforme apontado na literatura, os policiais vivenciam diariamente situações altamente exigentes, o que torna a regulação emocional constante na profissão. Essa característica foi evidenciada pelos entrevistados, e os mesmos utilizam tal consciência de forma protetora, para evitar ou minimizar o surgimento da emoção.

“Hoje eu consigo separar um pouco isso (sentimento interferindo no trabalho) sim. Até porque, não vai ser a única que eu vou atender, vou atender logo em seguida uma outra...” (Entrevistado 3)

“...aqui é só as mulheres com chororô, mas isso aí a gente já acostuma, é o dia-a-dia.” (Entrevistado 5)

“O próprio extinto policial nos faz reverter a situação. É uma coisa corriqueira, rotineira. ...Logo após isso aí, tem que tentar esquecer, contornar. No outro dia a gente já melhora, durante o dia você fica pensando, a noite pra dormir também, mas dois dias depois você já voltou ao normal, você não fica eternamente com aquilo na cabeça.” (Entrevistado 6)

Por meio da aceitação que a experiência vivida no trabalho é corriqueira, os entrevistados utilizam uma tática de regulação que não exige esforço deliberado, de modo que a expressão emocional seja automática e natural. Essa regulação também foi apontada por Mauss, Bunge, Gross (2007) e Mikolajzak *et al.* (2009). Apresenta-se como uma forma de proteger seus recursos pessoais e ao mesmo tempo manter o nível cognitivo do atendimento (HAYWARD; TUCKEY, 2011).

As táticas listadas e apresentadas até este ponto do trabalho representam esforços para gerar um distanciamento emocional em relação aos envolvidos,

criando ou fortalecendo barreiras emocionais para proteger os funcionários de emoções mal adaptadas. A seguir, é apresentado um segundo grupo de táticas, no qual a fronteira emocional é deslocada para favorecer o envolvimento.

## 4.2 TÁTICAS DE CONEXÃO EMOCIONAL

No processo de conexão emocional os funcionários permitem que a emoção sentida se manifeste e promova um envolvimento emocional com a pessoa com quem se relaciona no trabalho, motivando e validando a experiência pessoal e profissional. A seguir as táticas de conexão emocional são apresentadas.

### 4.2.1 Demonstrando empatia emocional

Esta foi a tática mais comumente encontrada no processo de conexão emocional. Ela está fortemente arraigada no conceito de empatia, que envolve tanto processo de cognição - reconhecimento e comunicação dos sentimentos do outro quanto o processo afetivo - envolvimento ao ponto de experimentar o que o outro está sentindo (HOJAT *et al.*, 2002).

Os relatos revelaram que a maior parte das interações de conexão emocional por empatia ocorreu com vítimas ou familiares, o que está em linha com os estudos que têm observado que os policiais frequentemente demonstram humanidade, compaixão humana e expressa com vítimas (DAUS; BROWN, 2012). Esse envolvimento com vítimas e familiares era também esperado pelos próprios policiais, que durante a coleta dos dados sempre enfatizaram que as vítimas, principalmente

crianças, requerem muito cuidado e atenção, os sensibilizando ao ponto de imaginarem vivenciar algo semelhante.

“Às vezes você vai para casa pensando... você vê crianças as vezes passando necessidades... eu tive situação de conversar com a pessoa e as vezes você brincar e falar, e as vezes a gente eleva as coisas, o espírito, aí brinca: depois vou vim aqui tomar um café... e a pessoa fala assim: não tem café, você me perdoa... a gente não toma café há tantos dias... E aí as vezes dá vontade de você parar a operação e ir lá e comprar um pão e um café, mas não dá tempo.” (Entrevistado 1)

“...alguns casos você sente mesmo que a vítima, que a situação dela é verdadeira, de sofrimento né? Você consegue sentir que realmente aquela pessoa ali, realmente tá vivendo uma situação assim, muito difícil, um drama... você se solidariza, você fica consternada com ela... sentindo até pena da pessoa”. (Entrevistado 5)

Nestas manipulações da fronteira emocional o conceito de empatia é usado em sua essência (compreender e se colocar no lugar do outro ao ponto de experimentar seus sentimentos) e se analisado isoladamente, isso pode ser percebido como uma baixa momentânea de recursos. Levar em conta apenas a conexão e seus resultados imediatos, conduz ao entendimento limitado e semelhante à literatura anterior, em que o fruto da regulação é a dissonância emocional e inautenticidade (HOCHSCHILD, 1983). Entretanto, sob a abordagem da gestão da fronteira emocional (HAYWARD; TUCKEY, 2014), a conexão por empatia proporciona uma experiência emocional valiosa e adaptativa, dado que o empregado escolhe se envolver e aprende com as situações vividas no trabalho, se considerando afortunados, competentes, o que leva ao crescimento pessoal e profissional. Corroborando esta perspectiva, Zapf e Holz (2006) defendem que a sensibilidade do empregado aumenta a percepção de realização pessoal e autoeficácia e pode conduzir a sentimentos positivos aos envolvidos na interação.

#### 4.2.2 Conectando ajuda externa

Nesta tática, a conexão é estabelecida por empatia como na tática anterior, entretanto na tática “conectando ajuda externa” o envolvimento é associado a uma ação externa de amparo. Os entrevistados relataram uma sensibilização pela situação em que a vítima se encontrava, revelando um nível de empatia elevado, associado a ações posteriores que vão além da sua função policial.

“Queria ter contato (criança vítima de estupro que foi destinada para um abrigo), mas foi impedido pelo juiz de ter contato, ninguém pode visitar a menina. Ele não deixou entrar nem as coisas que levaram (iogurte, roupas, sabonete, pasta de dente), entendeu? Porque a gente começa a pensar, tipo assim dar um pouco de carinho.” (Entrevistado 8)

“Orientei ele como é que ele faz, aí dei o endereço lá do local e vai lá procurar ver, então não ficou só limitado ao BO. A gente procura sempre ampliar para resolver e facilitar a vida da pessoa, pois ela já tá aqui com dificuldades, a pessoa quer uma ajuda, uma solução para a coisa, não é? Não quer só sair com um BO pura e simplesmente.” (Entrevistado 10)

Nos relatos acima os entrevistados buscaram um significado para a situação vivenciada, uma maneira de experimentá-la que causasse menos impacto emocional (GARNEFSKY; KRAAIJ, 2007). O acionamento de ajuda, seja por meio próprio ou utilizando recursos externos (órgãos competentes e serviços), é capaz de amortecer a gravidade da situação. O policial reflete sobre ter feito tudo que podia para ajudar, o que o faz se sentir mais útil, mais tranquilo e em paz, segundo os mesmos. Dessa forma, pode-se inferir que a conexão pode promover experiências positivas e desenvolvimento pessoal e profissional (HAYWARD; TUCKEY, 2014)

Através destas duas táticas de conexão emocional, os policiais flexibilizaram sua fronteira emocional permitindo o envolvimento com as vítimas/vilões. Estas táticas podem ser mais adaptativas quando os policiais não estão esgotados emocionalmente (HAYWARD; TUCKEY, 2011), dado que se colocar no lugar do

outro exige esforço. Apresenta-se a seguir uma terceira categoria emocional, que reúne simultaneamente características de conexão e distanciamento.

#### 4.3 TÁTICA DE DISTANCIAMENTO/CONEXÃO

Somado à escolha por se distanciar ou conectar emocionalmente, sugere-se nesse trabalho o processo de “distanciamento/conexão” como mais uma forma de controle da fronteira emocional.

O processo de distanciamento/conexão foi proposto para enquadrar as decisões emocionais que apresentam características parciais de distanciamento e de conexão emocional simultaneamente. Nesse processo, o indivíduo é capaz de proativamente estabelecer um envolvimento emocional, com baixo nível de intensidade, consciente e deliberado, para alcançar um objetivo específico relacionado ao sucesso da atividade laboral. Salienta-se que no “distanciamento/conexão” a emoção sentida é a mesma que foi expressa, sem envolver dissonância emocional. Assim, o policial se conecta o suficiente para obter os benefícios da demonstração de empatia, mas gerindo seus recursos pessoais de forma a evitar o esgotamento.

A seguir é apresentada uma tática encontrada nos relatos referente ao processo de distanciamento/conexão.

##### 4.3.1 Conectando-se instrumentalmente

Essa tática possui os aspectos cognitivos do distanciamento ao mesmo tempo em que apresenta uma aproximação emocional deliberada, com finalidade

momentânea ou futura. Assim, neste estudo, a aproximação emocional com a vítima/vilão foi estabelecida de forma consciente e controlada proativamente pelo policial, de modo que consiga as informações para solução das investigações.

“Aproximação é tudo para tirar aquela pessoa dali. Você não pode brigar com a pessoa, se estressar, porque o nível de estresse ali na cena do crime, da família, tá muito alto. Se você se estressar, você, você vai gerar um tumulto e não consegue mais nada. Aquela família fecha as portas para você”. (Entrevistado 2)

“Tem casos que você tem que aproximar e conversar muito, perder um tempinho, porque o trabalho de investigação é um trabalho lento, silencioso, não é uma coisa rápida né? Tem que pensar. A vítima, por exemplo, às vezes ela te dá detalhes que você vai começar e terminar uma investigação e tem outras que não. Eu entendo assim, que a vítima você tem que tratar com carinho, ouvir bem! Porque ninguém vem aqui à toa, sempre vem aqui com problema. Ninguém procura a polícia à toa, às vezes é um caso banal pra gente, mas pra ela não é. Eu entendo dessa forma né?” (Entrevistado 9)

“Às vezes eu falho, às vezes eu acho que, por exemplo: “vou te dar meu telefone aqui, se você precisar de alguma coisa você me liga”. Na ânsia de atender aquela determinada necessidade, a gente faz isso (dar o n. do telefone). E é muito ruim quando você tá em casa com sua família ou você tá no culto e toca o telefone (risos). Você entende? E isso acontece muito (ênfase). Alguns policiais nem fazem, mas aí também não conseguem resolver o caso.” (Entrevistado 1)

Nota-se nos relatos que a emoção sentida pelo policial, frente às situações de trabalho, é controlada e experimentada de forma verdadeira, contudo este vínculo tem uma carga emocional menor e é estabelecido em prol de um objetivo. Desta forma alguns entrevistados revelaram gerenciar um paradoxo entre distância e conexão, de modo a colher simultaneamente os benefícios que ambos os processos podem causar.

Após apresentar as táticas utilizadas pelos policiais na manipulação da fronteira emocional, a análise abaixo busca explorar as razões vinculadas às suas escolhas por distanciamento, conexão e distanciamento/conexão.

O comportamento de escolha, julgamento e tomada de decisão é uma forma fundamental que o indivíduo tem de controlar o ambiente em que está inserido (LEOTTI; IYENGAR; OCHSNER, 2010; MARAWSKY; SCHOOLER, 2011), de modo

que a escolha emocional do policial por se distanciar, conectar ou distanciar/conectar com vítimas e vilões representa como ele decide regular sua emoção, de forma consciente ou automática, em busca de adaptação ao ambiente, combinado às suas necessidades de interação.

Quando a pessoa escolhe entre um processo ou outro, também está exercendo controle da sua fronteira emocional, em alguns momentos mantém uma relação restrita ao nível cognitivo e profissional (DAUS; BROWN, 2012), em outro momento escolhe entre a proteção contra experiências ruins de saúde, esgotamento ou promoção da motivação e empenho com o trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2007), ou para o desenvolvimento pessoal (HOBFOLL, 1989). Nos relatos policiais das interações com as vítimas/vilões verificamos estes processos claramente evidenciados.

A gente busca ser profissional, né? Porque assim, a gente vai fazer o que a gente pode fazer, o que é da nossa competência fazer. Passar disso, a gente não pode fazer mais nada, então não adianta né, ficar sofrendo. Então tipo assim, vou fazer o que eu posso fazer e da melhor maneira possível, e aí eu vou poder ficar tranquila, tipo assim a minha parte que eu tinha que fazer eu fiz. (Entrevistado 8)

“Se você chega aqui com problema, eu não posso absorver esse problema para mim, eu não posso tomar sua dor, porque você tá correndo do seu companheiro ou do seu namorado, eu não posso tomar essa dor pra mim. Eu posso fazer é fazer o procedimento, porque a partir do momento que você começar a se preocupar com toda vítima, aí você vai acabar surtando, você não tem capacidade pra isso e nem é a função, a função é atender, fazer o trabalho e tal.” (Entrevistado 11)

“Porque a gente já percebe na própria fisionomia da pessoa que ela, ela, ela... é... ela nos recebeu assim, ela viu que nós caímos pra ela como se tivesse caído do céu, entendeu? E isso daí, na hora a gente sente, né? É lógico que sem tanto..., mas as vezes a gente não externa isso, mas a gente percebe só de olhar pra pessoa, que a pessoa né? É... viu que a nossa presença foi a melhor coisa que pra ela naquele dia, entendeu? E isso daí trás algo satisfatório pra gente né? Saber que a nossa presença ali teve muito mais do que uma finalidade, que era entregar aquele papel, no caso intimação, né?” (Entrevistado 4)

Nos relatos dos Entrevistados 8 e 11 foi possível perceber claramente o distanciamento emocional como uma forma de proteção à saúde mental e para

manter a cultura de profissionalismo da instituição policial, associada a imparcialidade (RAFAELI; SUTTON, 1991). Já o relato do Entrevistado 4 revela um bem-estar sobre sua atuação, repleto de sentimento de animação, autoconfiança, e validando sua experiência emocional pessoal e profissional, ou seja, seu crescimento (BAKKER; DEMEROUTI, 2007; HOBFOLL, 1989).

Sugere-se a partir dos relatos que a experiência profissional e pessoal dos policiais são responsáveis pela habilidade de manipular a fronteira emocional de forma que quanto mais experiente mais facilmente é feita a gestão emocional (HAYWARD; TUCKEY, 2011).

Nove dos onze entrevistados relataram evolução de aprendizado com os anos de experiência, o que talvez seja explicado pela idade dos entrevistados - apenas dois policiais estão abaixo dos quarenta e cinco anos de vida - e tempo de atividade profissional na polícia - média de doze anos.

“Isso ocorre muito quando o policial é recém-chegado na polícia ele tem tudo isso, mas com o passar dos anos aquilo passa a ser normal para o policial... A gente fica tão focado que a gente não pensa mais nisso. Entendeu? Mas no início sim, qualquer operação, quando a gente entra na polícia, a gente não dorme e tal. Com o passar do tempo passa a ser rotina, então já não é tanta coisa. ” (Entrevistado 7)

“Olha, eu acredito que com a maturidade, que você vai conquistando isso (controlar o que está sentindo). (Entrevistado 1)

“Fui adquirindo... fui adquirindo mesmo... porque... a gente tem momentos que quer estourar mesmo, né? Já tive momentos em que estourei, que falei... que num sei o que..., mas depois o tempo foi me mostrando, a gente tem que se controlar. Porque além de tudo isso (ênfase) tem o controle externo da própria instituição. ” (Entrevistado 3)

Assim, nota-se que o processo de gestão das fronteiras emocionais é desenvolvido por motivos de autopreservação, profissionalismo, motivação, satisfação, bem-estar e crescimento profissional. Mesmo sem a instrução formal para escolherem abordagens de distanciamento, diante de determinados níveis de

sofrimento e dor de vítimas, de conexão diante de casos que demandam empatia com vilões e vítimas, e distanciamento/conexão com vítimas e vilões, nota-se assim um padrão em termos de conduta. No próximo capítulo se encontra a discussão dos achados traçando um comparativo com as três perspectivas principais apresentadas no referencial teórico.

## **CAPITULO 5**

### **5. DISCUSSÃO**

Esta pesquisa analisou como os policiais regulam suas fronteiras emocionais em resposta aos desafios aos quais são submetidos no exercício de sua profissão. Para esta compreensão, foram identificadas sete táticas de gestão da fronteira emocional, distribuídas conforme os objetivos de distanciamento emocional, conexão e distanciamento/conexão.

A regulação por meio do distanciamento engloba as táticas: “impessoalizando as relações”, “focando em normas e procedimentos”, “ênfatizando a preservação da própria saúde” e “assumindo a situação como regular”. As táticas de conexão identificadas foram: “demonstrando empatia emocional” e “conectando ajuda externa” e a tática utilizada para regulação emocional por distanciamento/conexão foi “conectando-se instrumentalmente”. Assim, o estudo contribui para conhecer como a manipulação da fronteira emocional pode ocorrer.

O processo de distanciamento apresentou maior variedade de táticas, contudo não correspondeu ao maior percentual de interações entre os policiais civis e vítimas/vilões. Sugerindo que mesmo os policiais tendo consciência que é preciso se distanciar em busca de proteção dos seus recursos e da saúde mental, a manipulação da fronteira emocional acontece mais comumente permitindo o envolvimento emocional com aqueles que interage no ambiente de trabalho.

A manipulação da fronteira para estabelecer o distanciamento, na classe de policiais civis investigados, demonstrou ainda que está relacionada ao profissionalismo – corroborando os achados de Ashfort e Humphrey (1995) e aos anos de experiência na profissão, de modo que os policiais mais experientes

profissionalmente apresentaram mais incidentes emocionais de distanciamento que os menos experientes. Como o distanciamento está associado à proteção e diminuição do esgotamento de recursos, isso pode indicar que os novatos na profissão possuem menos experiência sobre a manipulação da fronteira emocional para esta finalidade, o que na prática, pode ser trabalhado através de treinamentos e discussões acerca do gerenciamento das fronteiras emocionais.

O processo de distanciamento/conexão, adicionado à literatura por esta pesquisa, apresentou o maior número de interações emocionais. Diferentemente do estudo com enfermeiras (HAYWARD; TUCKEY, 2011) onde ele não apareceu e os autores descartaram a possibilidade da concomitância de características, no estudo com policiais civis, este processo se apresentou relevante e como um processo proativo e estratégico, dado por uma aproximação deliberada e em função de um objetivo do trabalho. O que sugere que os mesmos encontraram um meio que não seja necessário a supressão da emoção sentida e consequentemente seus malefícios (HOCHSCHILD, 1983; VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER, 2016) e tão pouco permitir que a emoção seja completamente gerada ao ponto de interferir na atividade.

Mais importante que a frequência em que os tipos de regulação e táticas acontecem é o fato da manipulação da fronteira emocional proporcionar aos policiais civis alternativas de regulação que desencadeiem em processos com efeitos benéficos a sua vida pessoal e profissional.

Assim, comparado à literatura já existente de trabalho emocional de Hochschild (1993), a gestão de fronteiras emocionais apresenta dois fatores relevantes nos resultados. O primeiro deles está relacionado ao objetivo da regulação. Para Hochschild (1983) a regulação atende apenas a normas e metas

organizacionais, de modo que os funcionários modificam ou suprimem as emoções para manter seu posto de trabalho. Sob a perspectiva da gestão da fronteira emocional corroborada por este estudo, os objetivos da regulação emocional podem ser extrínsecos (normas organizacionais) e intrínsecos (proteção e desenvolvimento pessoal), sendo este último o diferencial para se obter os resultados benéficos atrelados à gestão das emoções. O segundo fator de diferenciação está relacionado à inautenticidade e consequentemente aos problemas à ela associados (por exemplo, *burnout*, despersonalização, estresse) preconizadas por Hochschild (1983) como resultado do uso da gestão emocional no trabalho. Na gestão da fronteira emocional aqui explorada, o produto da regulação emocional por meio da manipulação de fronteira pode promover a proteção emocional e consequentemente bem-estar pela preservação dos seus recursos, assim como sentimentos de competência, confiança, satisfação e orgulho pelo trabalho desempenhado e não apenas aspectos negativos. Os policiais evidenciaram que apesar do estresse causado pela constante regulação emocional, que sentem uma satisfação, realização pessoal, bem-estar quando conseguem solucionar as situações do trabalho.

No modelo de regulação proposto por Gross (1998a) e adequado ao contexto de trabalho por Grandey (2000), as estratégias focadas em antecedentes e consequentes, caracterizam duas formas como a emoção pode ser regulada, sendo diferenciada pelo momento no tempo em que esta regulação vai ocorrer sendo elas excludentes para uma única situação. A abordagem da gestão da fronteira emocional, propõe a “fronteira emocional” como uma estratégia e sua manipulação pode ocorrer por processos flexíveis de distanciamento, conexão ou distanciamento/conexão, podendo fazer uso de várias estratégias (focadas em

antecedentes e consequentes) ao mesmo tempo, de modo que o funcionário utilize a forma mais adaptativa ao seu contexto.

Dessa forma, os resultados aqui apresentados corroboram os preceitos da gestão da fronteira emocional proposta por Hayward e Tuckey (2011), reforçando que o uso estratégico da manipulação da fronteira emocional conduz a resultados que vão além das dicotomias e inautenticidade, podendo resultar em processos de aprendizagem, desenvolvimento e crescimento dos empregados. E acrescentam à literatura de gestão da fronteira emocional o processo de distanciamento/conexão como uma forma de manipular a fronteira emocional estratégica e proativamente, o que não havia sido explorado nos estudos realizados até então nesta vertente. A abordagem simultânea de “distanciamento/conexão” oferece ao funcionário uma alternativa planejada que pode ao mesmo tempo gerar um baixo envolvimento emocional e consequentemente proteção dos seus recursos, aliados a sentimentos que desenvolvem sua identidade e crescimento profissional.

## Capítulo 6

### 6 CONCLUSÃO

A partir do desenvolvimento desta pesquisa de cunho qualitativo e da abordagem da gestão da fronteira emocional, foi possível compreender como os policiais regulam suas fronteiras emocionais frente aos desafios de sua profissão.

Os resultados confirmaram que é possível gerenciar a fronteira emocional de forma adaptativa e estratégica, atendendo a objetivos extrínsecos e intrínsecos, ou seja, atendendo os objetivos organizacionais e pessoais. Tradicionalmente a literatura sobre gestão da emoção no trabalho focou na tríade: normas organizacionais, dissonância e (in)autenticidade (HOCHSCHILD, 1983; GRANDEY, 2000; TRACY, 2005; VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER 2011), e nos efeitos decorrentes da regulação: insatisfação no trabalho, *burnout*, despersonalização e esgotamento (BAKKER; HEUVEN, 2006; JUDGE; WOOLF; HURST, 2009; VAN GELDEREN; KONIJN; BAKKER, 2011).

Neste estudo, foi apontado na gestão da fronteira emocional um caminho para preservar os recursos emocionais do trabalhador, seu engajamento e desenvolvimento pessoal e profissional, que pode conduzir ao bem-estar, mesmo em situações complexas e demandantes. Três processos regulatórios foram reconhecidos nesta pesquisa: (i) distanciamento emocional, (ii) conexão emocional e (iii) distanciamento/conexão, sendo este último identificado nesse estudo. Além disso, foram elencadas e definidas sete táticas utilizadas pelos policiais, sendo quatro de distanciamento emocional (impessoalizando as relações; focando em normas e procedimentos; enfatizando a preservação da própria saúde; assumindo a

situação como regular); duas de conexão emocional (demonstrando empatia emocional; conectando ajuda externa) e uma tática de distanciamento/conexão (conectando-se instrumentalmente). Os resultados demonstraram ainda as razões pelas quais os policiais escolhem se distanciar (proteção e profissionalismo), conectar (desenvolvimento pessoal e profissional) ou distanciar/conectar (proteção, desenvolvimento pessoal e profissional) emocionalmente com as vítimas e vilões nas interações do dia a dia.

Embora a saturação de dados tenha sido atingida no âmbito desse estudo, uma importante limitação se dá pela falta de representatividade dos dados para outras profissões e pelo método ter se limitado a descrições de situações vivenciadas anteriormente, o que pode dificultar o detalhamento das expressões emocionais vivenciadas à época do evento. Como sugestão de pesquisa futura indica-se a necessidade de explorar em outras profissões a presença dos processos de regulação contidos na gestão da fronteira emocional (distanciamento; conexão; distanciamento/conexão) e as razões que levam à escolha por um tipo de regulação desta, para assim contribuir com a perspectiva da gestão de fronteiras emocionais e verificar se há um padrão de estratégias na manipulação da fronteira.

Em suma, o presente estudo permitiu avanços para a literatura sobre Gestão de Emoções no Trabalho, ao obter resultados empíricos de que o gerenciamento das fronteiras emocionais pode ocorrer de forma a evitar as consequências negativas dos processos de inautenticidade emocional (HOCHSCHILD, 1983). Além disso, os resultados também mostraram que o processo de distanciamento/conexão se apresenta como uma estratégia inovadora em relação aos estudos existentes, uma vez que o indivíduo faz uma conexão consciente e estratégica, delimitando o nível de envolvimento emocional para uma finalidade da atividade laboral. Esse

processo não é fruto de dissonância, aspecto já amplamente trabalhado na literatura.

Em termos práticos, espera-se posicionar a gestão das fronteiras emocionais como uma abordagem estratégica para o trabalho, bem como uma melhor forma de adequar os empregados às pressões existentes em suas ocupações, reduzindo deste modo efeitos negativos decorrentes da regulação emocional. Dispensando também uma atenção especial às profissões que demandam elevado índice de regulações emocionais, dado os benefícios que a manipulação da fronteira proporciona. Tal abordagem pode ser empregada por mentores e *coaches* que orientam profissionais no desenvolvimento e bem-estar na carreira de indivíduos.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, G. A.; BUCK, J. Social Stressors and Strain Among Police Officers It's Not Just the Bad Guys. **Criminal Justice and Behavior**, v. 37, n. 9, p. 1030-1040, 2010.
- ALDAO, A.; NOLEN-HOEKSEMA, S.; SCHWEIZER, S. Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. **Clinical Psychology Review**, v. 30, n. 2, p. 217-237, 2010.
- ALLAN, H.; BARBER, D. Emotional boundary work in advanced fertility nursing roles. **Nursing Ethics**, v. 12, n. 4, p. 391-400, 2005.
- ASHFORTH, B. E.; HUMPHREY, R. H. Emotional labor in service roles: The influence of identity. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 1, p. 88-115, 1993.
- ASHKANASY, N. M.; HÄRTEL, C. E. J.; DAUS, C. S. Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 307-338, 2002.
- ASHKANASY, N. M.; HUMPHREY, R. H. Current emotion research in organizational behavior. **Emotion Review**, v. 3, n. 2, p. 214-224, 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: State of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.
- BAKKER, A. B.; HEUVEN, E. Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. **International Journal of Stress Management**, v. 13, n. 4, p. 423, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução L. de A. Rego & A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BOLTON, S. C. Who cares? Offering emotion work as a 'gift' in the nursing labour process. **Journal of Advanced Nursing**, v. 32, n. 3, p. 580-586, 2000.
- BOLTON, S. C. **Emotion Management in the Workplace**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- BONO, J. E.; VEY, M. A. Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 12, n. 2, p. 177, 2007.
- BOYD, C. M.; HAYWARD, R. M.; TUCKEY, M. R.; DOLLARD, M.F.; DORMANN, C.H. EMOTION WORK IN SERVICE OCCUPATIONS. **Well-being and Performance at Work: The Role of Context**, p. 53, 2014.

BROTHERIDGE, C. M.; LEE, R. T. Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 7, n. 1, p. 57, 2002.

BROTHERIDGE, C. M.; GRANDEY, A. A. Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. **Journal of Vocational Behavior**, v. 60, n. 1, p. 17-39, 2002.

CALLAHAN, J. L.; MCCOLLUM, E. E. Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. **Advances in Developing Human Resources**, v. 4, n. 1, p. 4-21, 2002.

DAUS, C. S.; BROWN, S. The emotion work of police. **Experiencing and Managing Emotions in the Workplace**, v. 8, p. 305, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage publications, 2000.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FRIJDA, N. H.; PARROTT, W. G. Basic emotions or ur-emotions? **Emotion Review**, v. 3, n. 4, p. 406-415, 2011.

GARCIA, L.; NESBARY, D. K.; GU, J. Perceptual variations of stressors among police officers during an era of decreasing crime. **Journal of Contemporary Criminal Justice**, v. 20, n. 1, p. 33-50, 2004.

GENDRON, M. Defining emotion: A brief history. **Emotion Review**, v. 2, n. 4, p. 371-372, 2010.

GERSHON, R. R. M.; BAROCAS, B.; CANTON, A. N.; LI, X.; VLAHOV, D. Mental, physical, and behavioral outcomes associated with perceived work stress in police officers. **Criminal Justice and Behavior**, v. 36, n. 3, p. 275-289, 2009.

GODOI, C.K.; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GONDIM, S. M. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Regulação emocional no trabalho: em estudo de caso após desastre aéreo. **Psicologia, Ciência e Profissão**. v. 29, n. 3, p. 512-533, 2009.

GRANDEY, A. A. Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 5, n. 1, p. 95, 2000.

GRANDEY, A. A.; GABRIEL, A. S. Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? **Annual Reviews Organizational Psychology Organizational Behavior**, v. 2, n. 1, p. 323-349, 2015.

GROSS, J. J.; LEVENSON, R. W. Hiding feelings: the acute effects of inhibiting negative and positive emotion. **Journal of Abnormal Psychology**, v. 106, n. 1, p. 95, 1997.

GROSS, J. J. Antecedent-and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 1, p. 224, 1998a.

GROSS, J. J. The emerging field of emotion regulation: an integrative review. **Review of General Psychology**, v. 2, n. 3, p. 271, 1998b.

GROSS, J. J.; JOHN, O. P. Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 85, n. 2, p. 348, 2003.

GROSS, J. J.; THOMPSON, R. Emotion regulation: Conceptual foundation. **Handbook of Emotion Regulation**, p. 3-20, 2007.

GROSS, J. J.; SHEPPES, G.; URRY, H. L. Taking one's lumps while doing the splits: A big tent perspective on emotion generation and emotion regulation. **Cognition & Emotion**, v. 25, n. 5, p. 789-793, 2011.

GROSS, J. J. Emotion regulation: taking stock and moving forward. **Emotion**, v. 13, n. 3, p. 359, 2013.

GROSS, J. J.; JAZAIERI, H. Emotion, emotion regulation, and psychopathology an affective science perspective. **Clinical Psychological Science**, v. 2, n. 4, p. 387-401, 2014.

GROTH, M.; HENNIG-THURAU, T.; WALSH, G. Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, p. 958-974, 2009.

HADLEY, C. N. Emotional roulette? Symmetrical and asymmetrical emotion regulation outcomes from coworker interactions about positive and negative work events. **Human Relations**, p. 0018726714529316, 2014.

HAGENAUER, G.; VOLET, S. E. "I don't hide my feelings, even though I try to": insight into teacher educator emotion display. **The Australian Educational Researcher**, v. 41, n. 3, p. 261-281, 2014.

HAYWARD, R. M.; TUCKEY, M. R. Emotions in uniform: How nurses regulate emotion at work via emotional boundaries. **Human Relations**, v. 64, n. 11, p. 1501-1523, 2011.

HAYWARD, R. M.; TUCKEY, M. R. Emotional boundary management: A new adaptive approach to emotion regulation at work. **Emerald Group Publishing Limited**, v. 11, p. 35-74, 2014.

HOBFOLL, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, v. 44, n. 3, p. 513, 1989.

HOCHSCHILD, A. R. **The Managed Heart**. University of California Press, 1983.

HOJAT, M.; GONNELLA, J. S.; NASCA, T. J.; MANGIONE, S.; VERGARE, M.; MAGEE, M. Physician empathy: definition, components, measurement, and relationship to gender and specialty. **American Journal of Psychiatry**, v. 159, n. 9, p. 1563-1569, 2002.

IZARD, C. E. More meanings and more questions for the term "emotion". **Emotion Review**, v. 2, n. 4, p. 383-385, 2010.

JUDGE, T. A.; WOOLF, E. F.; HURST, C. Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. **Personnel Psychology**, v. 62, n. 1, p. 57-88, 2009.

KOSSEK, E. E.; LAUTSCH, B. A.; EATON, S. C. Flexibility Enactment Theory: Implications of Flexibility Type, Control, and Boundary Management for Work-Family Effectiveness. **Lawrence Erlbaum Associates Publishers**, 2005.

LEOTTI, L. A.; IYENGAR, S. S.; OCHSNER, K. N. Born to choose: The origins and value of the need for control. **Trends in Cognitive Sciences**, 2010.

MANN, S.; COWBURN, J. Emotional labour and stress within mental health nursing. **Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing**, v. 12, n. 2, p. 154-162, 2005.

MAREWSKI, J. N.; SCHOOLER, L. J. Cognitive niches: An ecological model of strategy selection. **Psychological Review**, 2011.

MAUSS, I. B.; BUNGE, S. A.; GROSS, J. J. Automatic emotion regulation. **Social and Personality Psychology Compass**, 1(1), 146-167, 2007.

MIKOLAJCZAK, M.; TRAN, V.; BROTHERIDGE, M.; GROSS, J. J. Using an emotion regulation framework to predict the outcomes of emotional labor. **Research on Emotion in Organizations**, v. 5, p. 245-273, 2009.

MILLER, K. The Experience of Emotion in the Workplace Professing in the Midst of Tragedy. **Management Communication Quarterly**, v. 15, n. 4, p. 571-600, 2002.

MILLER, K.; CONSIDINE, J.; GARNER, J. "Let me tell you about my job": Exploring the terrain of emotion in the workplace. **Management Communication Quarterly**, 20(3), 231-260, 2007.

MONTGOMERY, A. J.; PANAGOPOLOU, E.; WILDT, M.; MEENKS, E. Work-family interference, emotional labor and burnout. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 1, p. 36-51, 2006.

OCHSNER, K. N.; GROSS, J. J. The neural architecture of emotion regulation. **Handbook of Emotion Regulation**, v. 1, n. 1, p. 87-109, 2007.

PEÑA-SARRIONANDIA, A.; MIKOLAJCZAK, M.; GROSS, J. J. Integrating emotion regulation and emotional intelligence traditions: a meta-analysis. **Frontiers in Psychology**, v. 6, 2015.

QUEIRÓS, C.; KAISELER, M.; DA SILVA, A. L. Burnout as predictor of aggressivity among police officers. **Journal of Police Studies/Cahiers Politiestudies**, v. 1, n. 2, 2013.

RODRIGUES, A. P. G.; GONDIM, S. M. G. Expressão e regulação emocional no context de trabalho: um estudo com servidores públicos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 38, 2014.

SCHAIBLE, L. M.; GECAS, V. The impact of emotional labor and value dissonance on burnout among police officers. **Police Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 316-341, 2010.

SCHAIBLE, L. M.; SIX, M. Emotional Strategies of Police and Their Varying Consequences for Burnout. **Police Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 3-31, 2016.

SCHUTZ, P. A. Inquiry on teachers' emotion. **Educational Psychologist**, v. 49, n. 1, p. 1-12, 2014.

SHANI, A.; URIELY, N.; REICHEL, A.; GINSBURG, L. Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 37, p. 150-158, 2014.

SHEPPS, G.; GROSS, J.J. Emotion regulation effectiveness: what works when. **Handbook of Psychology**, 391-406, 2012.

SHEPPES, G.; SCHEIBLE, S.; SURI, G.; RADU, P.; BLECHERT, J.; GROSS, J. J. Emotion regulation choice: a conceptual framework and supporting evidence. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 143, n. 1, p. 163, 2014.

STRANDLER, O.; JOHANSSON, T.; WISKER, G.; CLAEISSON, S. Supervisor or counsellor? Emotional boundary work in supervision. **International Journal for Researcher Development**, v. 5, n. 2, p. 70-82, 2014.

THOMPSON, R. A. **Socioemotional development**. University of Nebraska Press, 1990.

TRACY, S. J. Locking Up Emotion: Moving Beyond Dissonance for Understanding Emotion Labor Discomfort. **Communication Monographs**, v. 72, n. 3, p. 261-283, 2005.

VAN GELDEREN, B. R.; KONIJN, E. A.; BAKKER, A. B. Emotional labor among police officers: a diary study relating strain, emotional labor, and service

performance. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-28, 2016.

VAN GELDEREN, B.; HEUVEN, E.; VAN VELDHOFEN, M.; ZEELENBERG, M.; CROON, M. Psychological strain and emotional labor among police-officers: A diary study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 71, n. 3, p. 446-459, 2007.

VAN GELDEREN, B. R.; KONIJN, E. A.; BAKKER, A. B. Emotional labor among trainee police officers: The interpersonal role of positive emotions. **The Journal of Positive Psychology**, v. 6, n. 2, p. 163-172, 2011.

VIOLANTI, J. M.; ARON, F. Police stressors: Variations in perception among police personnel. **Journal of Criminal Justice**, v. 23, n. 3, p. 287-294, 1995.

WALLACE, C. M.; EAGLESON, G.; WALDERSEE, R. The sacrificial HR strategy in call centers. **International Journal of Service Industry Management**, 11, 174-184, 2000.

WERNER, K.; GROSS, J. J. Emotion regulation and psychopathology: A conceptual framework. **Emotion Regulation and Psychopathology: A Transdiagnostic Approach to Etiology and Treatment**, p. 13-37, 2010.

ZAPF, D.; VOGT, C.; SEIFERT, C.; MERTINI, H.; ISIC, A. Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 3, p. 371-400, 1999.

ZAPF, D. Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 2, p. 237-268, 2002.

## APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### PROTOCOLO DE ABERTURA DA ENTREVISTA – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA:

- Nome completo da mestrande
- Informar que a entrevista é parte dos levantamentos dos dados para a dissertação de mestrado na Fucape
- Apresentar a temática da pesquisa
- Informar que os dados serão tratados de forma confidencial, ou seja, o nome da entrevistada não será divulgado; apenas o cargo, o segmento e o porte da organização
- Duração da entrevista: cerca de 30 minutos horas
- Informar que estará tomando notas ao longo da entrevista, por isso, não estará olhando para a entrevistada o tempo todo.

### DADOS DA ENTREVISTADA

- Preencher ficha de dados demográficos.

### PERGUNTAS

1) Gostaria que imaginasse um dia típico de trabalho. Se recordando de um dia bem característico da sua **rotina** na polícia. Quando imagina esse dia, que tipo de interação lhe vem a mente? Com suspeitos de crimes ou em atendimento a sociedade/vítimas?

Me conta o que aconteceu nesse dia que imaginou, me descrevendo o momento do contato/interação como se estivesse lá agora.

Monitorar se o entrevistado abordou os seguintes itens:

- O que eles fizeram no momento
- O que pensaram e sentiram
- Como ele lidou com a emoção que estava sentindo
- Como foi a reação das outras pessoas
- O sentimento ajudou ou atrapalhou a conclusão da tarefa
- Depois que passou, como se sentiu
- Na sua visão, o que mudou na situação com o tipo de sentimento que teve

2) Agora, gostaria que imaginasse uma situação inesperada ou traumática que tenha vivido no trabalho. Pode descrever o que aconteceu?

Monitorar se o entrevistado abordou os seguintes itens:

- O que eles fizeram no momento
- O que pensaram e sentiram
- Como ele lidou com a emoção que estava sentindo
- Como foi a reação das outras pessoas
- O sentimento ajudou ou atrapalhou a conclusão da tarefa
- Depois que passou, como se sentiu
- Na sua visão, o que mudou na situação com o tipo de sentimento que teve

### **DOCUMENTOS COMPLEMENTARES**

- Solicitar documentos/informações complementares (caso necessário).

**FECHAMENTO DA ENTREVISTA**

- Agradecimentos
- Informar que talvez haja necessidade de solicitar informações complementares e gostaria de contar com a entrevistada. Pode ser por telefone, email, skype ou pessoalmente.