

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Marcela Zucherato Ribeiro Ortiz**

**Cultura organizacional e emoções: um estudo sobre o uso de estratégias de regulação emocional em uma empresa brasileira**

**São Paulo  
2021**

Prof. Dr. Vahan Agopyan  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCELA ZUCHERATO RIBEIRO ORTIZ

**Cultura organizacional e emoções: um estudo sobre o uso de estratégias de regulação emocional em uma empresa brasileira**

**Versão corrigida**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa De Amorim

São Paulo  
2021

Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Ortiz, Marcela Zucherato Ribeiro.

Cultura organizacional e emoções: um estudo sobre o uso de estratégias de regulação emocional em uma empresa brasileira / Marcela Zucherato Ribeiro Ortiz. – São Paulo, 2021.

126 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim.

1. Cultura organizacional. 2. Cultura emocional. 3. Regulação emocional. 4. Políticas de recursos humanos. 5. Pandemia do COVID-19. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

À Deus, à minha família e aos que acreditam que  
um dia todo trabalho significará realização.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a meus pais, Marcio e Rosa, que me deram a vida e sempre me fizeram acreditar que sou capaz. Às minhas avós, Cida e Elza, exemplos de força para mim. Aos meus irmãos, Frederico e Juninho, queridos companheiros de infância, aventuras e desventuras. Ao meu marido, Junior, pelo incentivo, companheirismo e apoio em todas as etapas dessa jornada; você foi pai, mãe, marido, amigo e ouvinte incrível. Aos meus filhos Eric e Luca, que, mesmo sem saberem, deram-me forças e coragem para mudar e embarcar nessa pesquisa. A minha mãe, Rosa, de novo, por toda diversão com os meus filhos durante meus períodos de dedicação e descanso. À Mitie Yamamoto, por me mostrar que esse processo poderia ser mais leve. Ao meu orientador, professor Wilson Amorim, pela paciência, pelos ensinamentos, pela confiança, pelas conversas pessoais e por acreditar que esse projeto era possível.

Obrigada, professoras Ana Carolina Rodrigues e Graziella Comini, pelas críticas, orientações e confiança na etapa de qualificação dessa dissertação. Ao professor André Luiz Fischer, pelas orientações e questionamentos nos encontros informais, nos quais tive a oportunidade de apresentar o trabalho. À professora Rosa Maria Fischer, por tantas reflexões e ensinamentos na disciplina de Cultura e Poder; essa experiência foi essencial para minha formação. Às revisoras Simone Rosa, Patrícia Logullo, Paula Abracez e Gislaine Ferreira, por me ajudarem a organizar meus textos e pensamentos. Às professoras Ângela Lucas, Graziella Comini e Sônia Gondim, pelas trocas, acolhida e torcida, e aos colegas do grupo de pesquisa; estar com vocês me faz sentir parte de algo maior.

Meu obrigada especial aos fundadores, funcionários da *Super Quali*. Vocês confiaram a mim suas histórias, conexões, alegrias e angústias, fornecendo informações essenciais para esta elaboração e que me trouxeram aprendizados para a vida.

Agradeço de coração a todos vocês, que me ensinaram, incentivaram e possibilitaram que esta dissertação nascesse. Que Deus os abençoe, sempre.

“There is freedom waiting for you, On the  
breezes of the sky, And you ask ‘**What if I fall?**’  
**Oh but my darling, What if you fly?**” Erin  
Hanson. (2016, p. 211)

## RESUMO

Ortiz, M. Z. R. (2021). *Cultura organizacional e emoções: um estudo sobre o uso de estratégias de regulação emocional em uma empresa brasileira*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Este estudo teve como foco a investigação da relação entre cultura organizacional e o uso de estratégias de regulação emocional por funcionários de uma empresa a fim de observar a cultura emocional da organização. As emoções são situacionais e, portanto, geradas por eventos. O evento gerador do contexto no qual a pesquisa foi realizada foi a pandemia do COVID-19, iniciada em 2020. As finalidades específicas deste trabalho foram mapear a cultura organizacional de uma empresa, identificar quais demandas surgiram para os seus empregados com a pandemia e identificar quais estratégias de regulação emocional foram utilizadas para lidar com essas novas demandas, a fim de observar se a cultura organizacional gera potencialidades ou limitações na forma como os empregados regulam suas emoções. Os pontos de partida conceituais que orientaram o trabalho foram: cultura organizacional, regulação emocional e cultura emocional. A cultura organizacional se forma a partir de pressupostos básicos, geralmente reflexo da visão de mundo dos fundadores, que orientam o desenvolvimento da empresa e a forma como ela resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna. A regulação emocional é a forma como as pessoas reagem aos eventos afetivos e como o uso de diferentes estratégias de regulação emocional pode levar a diferentes resultados e comportamentos. O conceito de cultura emocional foi utilizado na integração entre os dois primeiros temas, trazendo o entendimento de que a expressão das emoções é norteadas por normas e padrões culturais. A pesquisa realizada foi qualitativa, descritiva e exploratória. O estudo foi realizado em uma empresa brasileira de médio porte (pela classificação do SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2013) que atua no setor metalúrgico. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários das áreas administrativa e fabril. Foi também realizada análise de documentos internos da empresa e dados secundários públicos, apoiando a triangulação de dados e acurácia do entendimento da cultura organizacional. Os resultados contribuíram para a teoria de cultura emocional de amor compassivo (Barsade & O’neill, 2014), indicando que a ocorrência de afeto, compaixão e cuidado entre os empregados de uma organização tem relação com a baixa incidência de casos de exaustão emocional, mesmo considerando a vivência de um evento crítico como a pandemia do COVID-19. Os resultados demonstram que a organização possui uma cultura organizacional desenvolvida a partir da ideia de que as coisas podem ser feitas de forma correta, e essa característica permeia diversos comportamentos, especialmente o foco na resolução de problemas. Essa mesma característica prática foi observada no uso de estratégias de regulação emocional, evidenciando a relação entre os dois temas. Foi, então, explorado que apesar de as emoções serem um estado psicológico individual, a forma de lidar com elas pode ser potencializada ou limitada pela cultura organizacional, o que fortalece a ideia da existência de uma cultura emocional nas organizações.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Cultura emocional. Regulação emocional. Políticas de recursos humanos. Pandemia do COVID-19.



## ABSTRACT

Ortiz, M.Z.R. (2021). *Organizational culture and emotions: a study on the use of emotional regulation strategies in a Brazilian company*. (Dissertação de Mestrado). School of Economics, Management, Accounting and Actuarial Sciences - Sao Paulo University - FEA - USP.

The present study focused on the relation between organizational culture and the use of emotional regulation strategies by employees of a Brazilian company. Emotions are situational and, therefore, caused by events. The event used on this study was the COVID-19 pandemic, which began in 2020. The specific goals of this study were to map the cultural organization of said company and identify what demands would appear to these employees because of the pandemic and identify what emotional regulation strategies were used to deal with these new demands. The conceptual starting points that guided this study were: organizational culture, emotional regulation and emotional culture. Organizational culture is formed from basic assumptions that are usually the founders' reflexes of their "thought world" which guide the company's development and the method it uses to solve external adaptation and internal integration problems. Emotional regulation is the way people react to emotional events and how the use of different emotional regulation strategies can lead to different results and behaviors. The concept of emotional culture was used in the integration between the first two subjects, bringing the understanding that the expression of emotions is guided by cultural norms and standards. The research carried out was qualitative, descriptive and exploratory. The study was realized at a metallurgic medium-sized Brazilian company (classified as such by SEBRAE, Brazilian Micro and Small Business Support Service, 2013). Semi-structured interviews were realized with employees from the HR and production areas. Internal documents and public data were also analyzed, contributing to the data triangulation and an understanding of the organizational culture accuracy. The results contributed to the theory of emotional culture of compassionate love (Barsade & O'Neill, 2014), indicating that the occurrence of affection, compassion and care among employees of an organization is related to the low incidence of cases of emotional exhaustion, even considering the experience of a critical event such as the COVID-19 pandemic. The results demonstrate that the organization has an organizational culture developed from the idea that things can be done correctly, and this characteristic permeates several behaviors, especially the focus on problem solving. This same practical characteristic was observed in the use of emotion regulation strategies, showing the relationship between the two themes. It was, then, explored that, although emotions are an individual psychological state of mind, the way to deal with them can be potentiated or limited by organizational culture, which strengthens the idea of the existence of an emotional culture in organizations.

Keywords: Organizational culture. Emotional culture. Emotional regulation. Human Resources Policies. COVID-19 pandemic.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de processo de emoções .....	31
Figura 2 - Modelo do processo de regulação emocional .....	32
Figura 3 - O processo de regulação emocional e as diferentes estratégias .....	33
Figura 4 - Modelo estendido do processo de regulação emocional.....	35
Figura 5 - Modelo teórico de análise .....	50
Figura 6 - Exemplo de processamento de dado no Atlas.ti – codificação.....	61
Figura 7 - Exemplo de processamento de dado no Atlas.ti – memorando .....	61
Figura 8 - Exemplo de processamento de dado no Atlas.ti – memorando .....	90
Figura 9 - Cooperação e os pilares declarados pela Super Quali .....	91
Figura 10 - Consciência expandida .....	92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estados Psicológicos e Definições .....	29
Quadro 2 - Objetivos do uso de estratégias de regulação emocional .....	37
Quadro 3 - Estratégias de regulação emocional .....	41
Quadro 4 - Significado dos termos associados a emoções e trabalho .....	42
Quadro 5 - Histórico do desenvolvimento do tema cultura emocional .....	45
Quadro 6 - Perfil dos Entrevistados .....	56
Quadro 7 - Códigos da análise de conteúdo .....	59
Quadro 8 - Organização e gestão da análise de dados .....	60
Quadro 9 - Contagem das ocorrências do uso de estratégias de regulação emocional nas verbalizações dos participantes .....	110

## LISTA DE SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
DSS	Diálogo semanal de segurança
EPI	Equipamento de proteção individual
OMS	Organização mundial da saúde
PCP	Planejamento e controle da produção
PDCA	Planejar, fazer, verificar e agir
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	16
1.2	QUESTÃO DE ESTUDO.....	16
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	17
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO CONCEITUAL .....</b>	<b>18</b>
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
<b>2.1.1</b>	<b>Níveis da cultura organizacional .....</b>	<b>21</b>
2.2	REGULAÇÃO EMOCIONAL.....	26
<b>2.2.1</b>	<b> Emoções .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2</b>	<b> Modelo do processo de emoções.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.3</b>	<b> Processo de regulação emocional.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.4</b>	<b> Estratégias de regulação emocional.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.5</b>	<b> Emoções e trabalho .....</b>	<b>42</b>
2.3	CULTURA EMOCIONAL.....	43
2.4	SÍNTESE CONCEITUAL .....	48
<b>3</b>	<b>POSIÇÕES METODOLÓGICAS.....</b>	<b>51</b>
3.1	MÉTODO DE PESQUISA .....	51
3.2	PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	52
<b>3.2.1</b>	<b> Entrevistas semiestruturadas.....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.2</b>	<b> Pré-teste.....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.3</b>	<b> Realização das entrevistas .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.4</b>	<b> Levantamento de dados de fontes secundárias .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.5</b>	<b> Documentos internos .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.6</b>	<b> Observação de campo .....</b>	<b>58</b>
3.3	INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	58
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS.....</b>	<b>62</b>
4.1	A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	62
<b>4.1.1</b>	<b> Histórico e incidentes .....</b>	<b>62</b>
<b>4.1.2</b>	<b> Processo de socialização .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1.3</b>	<b> Políticas de recursos humanos (RH).....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.4</b>	<b> O processo de comunicação.....</b>	<b>76</b>

<b>4.1.5</b>	<b>Processos de trabalho</b> .....	83
<b>4.1.6</b>	<b>Outros achados - A Grande Família</b> .....	88
<b>4.1.7</b>	<b>Visão geral da cultura organizacional</b> .....	89
4.1.7.1	<i>Nível 1: artefatos visíveis</i> .....	90
4.1.7.2	<i>Nível 2: valores compartilhados</i> .....	91
4.1.7.3	<i>Nível 3: pressupostos básicos</i> .....	92
4.2	<b>MUDANÇAS VIVENCIADAS COM A PANDEMIA</b> .....	93
4.3	<b>USO DE ESTRATÉGIAS DE REGULAÇÃO EMOCIONAL</b> .....	98
<b>4.3.1</b>	<b>Estratégias de ação profunda (foco nos antecedentes)</b> .....	98
4.3.1.1	<i>Mudança cognitiva</i> .....	99
4.3.1.2	<i>Atenção posicionada</i> .....	102
4.3.1.3	<i>Seleção da situação</i> .....	104
4.3.1.4	<i>Estratégias de ação superficial (foco nos consequentes)</i> .....	105
4.3.1.5	<i>Compartilhar socialmente</i> .....	105
4.3.1.6	<i>Suprimir a expressão emocional</i> .....	108
4.3.1.7	<i>Reação impulsiva</i> .....	109
<b>4.3.2</b>	<b>Visão geral: estratégias de regulação emocional</b> .....	110
<b>4.3.3</b>	<b>Cultura emocional da <i>Super Quali</i></b> .....	111
4.4	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	111
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>118</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 1980 foram publicados os primeiros textos que viriam a se tornar as bases clássicas dos modelos de gestão de recursos humanos (RH) aplicados nas pesquisas e nas organizações no período pós-industrial. Os autores propunham dois tipos principais de abordagem: ênfase na *performance* dos negócios (modelo de Michigan, caracterizado por uma abordagem “*hard*”) ou ênfase no bem-estar dos empregados (modelo de Harvard, caracterizado por uma abordagem “*soft*”). Nas décadas seguintes, a ênfase na *performance* ganhou mais adeptos, tanto nas pesquisas acadêmicas quanto nas práticas gerenciais, ainda mantendo características funcionais dos modelos industriais. Consequentemente, o bem-estar individual e social foi negligenciado (Boselie & Brewster, 2013).

Com o passar dos anos, o foco na *performance* e a falta de atenção ao bem-estar dos indivíduos foi gerando desconexão das pessoas com o trabalho, criando a necessidade de as empresas desenvolverem novos modelos de gestão de pessoas na busca por formas mais contemporâneas de gerir a relação com os indivíduos que nela trabalham (Fischer, 2015). Dentre as novas demandas das organizações, manifestou-se a necessidade de constantes adaptações de estratégia, métodos e ações para obter melhor desempenho (Fischer, 2002); e a importância da compreensão das emoções no comportamento organizacional foi sendo ampliada (Menges & Kilduff, 2015).

Essas duas demandas, estratégias que promovam desempenho e compreensão das emoções nas organizações, usualmente eram analisadas de forma separada. As emoções são um tema de experiência individual e a perspectiva dos empregados é um tema historicamente de estudiosos de Psicologia ou das relações de trabalho, sendo pouco abordado pela gestão de pessoas nas organizações (Boselie & Brewster, 2013). Após os anos 2000, houve, nas pesquisas acadêmicas, um crescente reconhecimento da importância das emoções no dia a dia de trabalho (Barsade, 2003) e o entendimento de que os funcionários em uma organização formam grupos que vivenciam emoções de forma semelhante (Menges & Kilduff, 2015). Paralelamente, a crise global de 2008 evidenciou a existência de lacunas nos modelos de gestão de pessoas, como modelos de bonificação e reconhecimento pouco funcionais, salientando a necessidade de ampliar a compreensão dos comportamentos das pessoas nas organizações (Boselie & Brewster, 2013).

Ao mesmo tempo que as organizações implementam mudanças para lidar com os desafios financeiros e econômicos que se ampliaram desde a crise de 2008 (Boselie & Brewster, 2013), as pessoas nas organizações vivenciam mudanças no dia a dia de trabalho as quais

envolvem emoções que precisam ser reguladas pelos indivíduos (Rodrigues & Gondim, 2014). Os estudos destacando os desafios de regular as emoções no trabalho ganharam destaque a partir do trabalho de Hochschild, na década de 1980, que cunhou o termo “*emotional labor*”, traduzido como trabalho emocional. Para a autora, o crescimento do setor de serviços trouxe a interação dos trabalhadores com o público e houve um aumento na necessidade de regular as emoções para adequação às demandas do trabalho, como o atendimento cordial aos clientes mesmo quando o funcionário não está se sentindo bem (Hochschild, 2012).

A compreensão das emoções no trabalho foi pouco explorada pela área de RH nas décadas seguintes, mas desde os anos 2000, o interesse pelo tema vem crescendo nas pesquisas acadêmicas da área e nas organizações (Barsade, 2003; Menges & Kilduff, 2015).

O campo da Psicologia desenvolveu abordagens diversas sobre as emoções, porém há pouco consenso sobre uma definição unificada, podendo significar diversos fatores como experiência vivida, entendimento cognitivo, motivação ou comportamento (Izard, 2010). De forma geral, as emoções podem ser consideradas como antecessoras dos comportamentos, promovendo a motivação para agir ou paralisando uma ação (Izard, 2010). Gross (1998) descreveu o processo de regulação emocional, trazendo o entendimento de que ao vivenciar uma situação, a pessoa avalia, consciente ou inconscientemente, as outras pessoas e o meio e então decide como agir (Gross, 1998; Gross & Thompson, 2007; Ochsner & Gross, 2007).

Os avanços nos temas emoções e regulação emocional possibilitaram a ampliação do entendimento das emoções no trabalho, trazendo conceitos que permitiram o aprofundamento das pesquisas inauguradas por Hochschild. No Brasil, o tema regulação das emoções no trabalho vem sendo tratado a partir de casos emblemáticos. Um deles foi um estudo de caso que analisou as estratégias de regulação emocional dos profissionais de uma empresa aérea brasileira após um acidente fatal ocorrido em 2006 (Gondim & Borges-Andrade, 2009). Outro caso foi a análise da relação entre estratégias de regulação emocional e variáveis sociodemográficas de servidores públicos que trabalham em organizações do Sul do país (Rodrigues & Gondim, 2014). Estes dois estudos analisaram a regulação das emoções no contexto do trabalho e a partir de cenários de mudança, que demandam o uso de estratégias de regulação emocional.

Apesar de as emoções serem individuais, os significados atribuídos às emoções são socialmente moldados (Gordon, 1989). Assim, a forma como os indivíduos vivem e expressam suas emoções é norteadas pelas normas culturais do seu grupo social (Spurlock & Magistro, 1994). No âmbito das organizações, também foi constatado que a forma como as pessoas expressam ou suprimem suas emoções é compartilhada pelo grupo e que toda cultura



organizacional possui uma cultura emocional que norteia a expressão das emoções pelos empregados (Barsade & O'Neill, 2014).

Em termos de perspectivas para novos estudos, o ano de 2020 foi marcado pelo início de uma pandemia (disseminação mundial de uma doença) causada pelo vírus COVID-19. A pandemia foi declarada pela OMS (Organização Mundial da Saúde) em março de 2020 (WHO, 2020), e ao afetar a vida social e econômica nos países, gerou mudanças no cotidiano de trabalho de diversas pessoas (Fischer et al., 2020).

Em momentos de mudanças, a cultura organizacional pode ser um fator potencialmente favorável ou uma barreira a ser vencida (Pettigrew, 1989; Schein, 1984). A adequação às mudanças somente se efetiva por meio da ação das pessoas, cujo comportamento é moderado pelas emoções (Barsade & Knight, 2015; Rodrigues & Gondim, 2014; Schein, 2010). E as emoções dos empregados, por sua vez, são norteadas pela cultura emocional, havendo um conjunto de normas e padrões do que é esperado que se expresse ou suprima (Ozcelik & Barsade, 2018; Barsade & Knight, 2015; Barsade & O'Neill, 2014).

Estudos indicam que há formas de lidar com as emoções em momentos de crise que geram melhores ou piores resultados no trabalho (Barsade & Knight, 2015; Barsade & O'Neill, 2014). O modelo desenvolvido por Gross (1998), por exemplo, é intrapsíquico e individualista, compreendendo a regulação emocional a partir de cada pessoa. Porém, há evidências que a forma como as pessoas expressam e lidam com suas emoções é compartilhada pelo grupo em que convivem, sendo culturalmente mediada (Barsade, 2003; Barsade & O'Neill, 2014; Menges & Kilduff, 2015).

A cultura organizacional considera a perspectiva do grupo e pode ser compreendida a partir dos artefatos culturais (Schein, 1984), incluindo as emoções (Geertz, 1973), e dos pressupostos básicos, que formam a maneira como as pessoas pensam e sentem em relação aos problemas na organização (Schein, 1984). Para o presente estudo, as emoções constituem um elemento importante para o conhecimento da cultura em uma organização, uma vez que possibilitam a compreensão mais ampla dos comportamentos dos funcionários (Barsade & O'Neill, 2014). Assim, a compreensão conjunta da regulação das emoções e da cultura organizacional pode apoiar o desenvolvimento de modelos de gestão de pessoas que favoreçam a relação entre comportamento organizacional e práticas de RH.

A partir desta justificativa, a presente pesquisa visa identificar como e se a cultura emocional gera potencialidades e limitações ao uso de estratégias de regulação emocional pelos empregados de uma empresa, usando como pano de fundo a pandemia iniciada em 2020. Desta

forma, pretende-se contribuir para a ampliação dos estudos sobre comportamento organizacional.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

As organizações pós-modernas estão situadas em um cenário de negócios cada vez mais dinâmico e complexo, com processos digitalizados e produtos e serviços com ciclos de vida cada vez mais voláteis. Esse contexto demanda o desenvolvimento de modelos de gestão de RH que considerem os desafios das pessoas em lidar com um alto nível de incertezas e mudanças, sabendo que tais mudanças contribuem para ampliação dos desafios emocionais no trabalho.

Assim, um dos objetivos do presente trabalho é estreitar o entendimento da relação entre as emoções, um tema micro e situado no campo do comportamento organizacional, e a cultura organizacional, um tema macro e situado no campo de gestão de recursos humanos.

O estudo foi realizado durante a pandemia da COVID-19, evento que gerou diversas incertezas para as organizações e no cotidiano das pessoas. A compreensão da cultura de uma organização, junto ao entendimento de como as pessoas vivenciam as emoções no trabalho em momentos críticos como esse, pode trazer a identificação de práticas de gestão que apoiam ou prejudicam a forma como as pessoas se comportam mediante eventos afetivos. Assim, essa pesquisa visa inspirar a área de gestão de pessoas nas empresas, oferecendo reflexões que contribuam para o desenvolvimento de modelos que promovam o manejo de emoções pelos indivíduos associado à ampliação do bem estar no trabalho.

Em termos acadêmicos, o presente estudo se justifica ao contribuir para a produção de conhecimentos, integrando as áreas de administração e psicologia. O estudo também possibilita avançar com o desenvolvimento de três temas: cultura organizacional, regulação emocional e cultura emocional.

## 1.2 QUESTÃO DE ESTUDO

A partir dessas reflexões sobre os temas propostos, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como a cultura organizacional gera potencialidades e/ou limitações ao uso de estratégias de regulação emocional por empregados em uma empresa?

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é mapear a cultura organizacional de uma empresa e avaliar de que modo as estratégias de regulação emocional usadas pelos empregados para lidar com a pandemia da COVID-19 poderiam ser explicadas pela cultura emocional vigente.

Como objetivos específicos deste estudo, definem-se:

1. Mapear a cultura organizacional de uma empresa a partir do modelo proposto por Fleury (1989);
2. Identificar quais as demandas que surgiram para os empregados de empresa com a pandemia iniciada em 2020;
3. Identificar quais estratégias de regulação emocional foram utilizadas para lidar com essas novas demandas.

O restante do trabalho está organizado da seguinte forma: o segundo capítulo traz o referencial teórico que embasou a pesquisa e apresenta os três conceitos que a nortearam: cultura organizacional, regulação emocional e cultura emocional. O terceiro capítulo apresenta a metodologia de investigação desses três conceitos e a metodologia de análise categorial de conteúdo (Bardin, 2016), visto que grande parte dos dados é proveniente de entrevistas. O quarto capítulo narra o estudo de caso, com a descrição do contexto de pandemia vivenciado nos anos de 2020 e 2021; a história da organização e o mapeamento da cultura organizacional; as demandas de trabalho originadas com a pandemia; e o uso de estratégia de regulação emocional pelos empregados da empresa para lidar com as novas demandas. No capítulo que encerra a dissertação, serão discutidas as potencialidades e limitações geradas pela cultura organizacional da empresa no uso de estratégias de regulação emocional, concluindo o estudo e indicando as limitações e recomendações para estudos futuros.

## 2 CAPÍTULO CONCEITUAL

O capítulo teórico deste trabalho é dividido em três partes. Na primeira, é exposto o conceito de cultura organizacional e apresentadas metodologias de investigação cultural em uma organização. Na segunda parte é exposto o conceito de regulação emocional e descritas as estratégias de regulação emocionais. Na terceira parte são apresentadas relações entre os dois temas e é apresentado o conceito de cultura emocional.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

As transformações vivenciadas pelas organizações contemporâneas, leia-se empresas e outras instituições que vivenciam um contexto diferente da sociedade industrial clássica, vêm demandando, desde os anos 2000, repensar as formas de gestão de pessoas a fim de gerir a relação com os indivíduos de forma adequada ao contexto atual (Fischer, 2015). Essa necessidade de adaptação foi acelerada no ano de 2020, quando o mundo vivenciou uma pandemia causada pelo vírus COVID-19, o que causou mudanças repentinas nos processos de trabalho. Dentre outras medidas, houve uma migração rápida de diversas atividades para o modelo de trabalho remoto, além da aceleração da prestação de serviços por meios digitais (Fischer. et al., 2020).

A conectividade foi intensificada no contexto da pandemia, mas as organizações vivenciam, desde a década de 1980, a inserção de novas tecnologias nos processos de trabalho. Neste período, as teorias clássicas da Administração Científica foram se tornando insuficientes para ordenar e explicar os comportamentos das pessoas nas empresas, ao mesmo tempo que a competitividade dos mercados demandava formas de atingir melhor desempenho. O tema cultura organizacional ganhou notoriedade nessa conjuntura e chamou a atenção de diversos acadêmicos e gestores de empresas que, dentre outras dificuldades, buscavam implantar novos sistemas de trabalho (Fleury, 1989), combater a queda da produtividade nas indústrias de origem norte-americana e confrontar o crescimento da participação da indústria japonesa no mercado global (Freitas, 2007). A principal novidade foi incluir um olhar para os comportamentos a partir dos simbolismos, buscando desvendar os porquês por trás das ações e então apresentar moldes que, potencialmente, resolveriam todos os problemas organizacionais (Freitas, 2007; Schein, 2015).

Quatro décadas após o "boom" da cultura organizacional, novos modelos continuam sendo necessários para adaptação aos fluxos do mundo digital (Schein & Schein, 2019). E umas

das soluções propostas é trabalhar a cultura organizacional como um sistema complexo e integrado (Schein & Schein, 2019), assim como os biólogos Maturana e Varela explicaram, na década de 1980: a sociedade como um sistema integrado no qual os *feedbacks* gerados entre as partes (ou a retroalimentação) autorregulam a atividade interna do próprio sistema (Maturana & Varela, 1995).

Assim como a explicação anterior foi desenvolvida por biólogos e pode ser apropriada para explicar cultura organizacional, a temática como um todo foi desenvolvida de forma multidisciplinar, abarcando diversas áreas do conhecimento, com destaque para a forma como a cultura é compreendida na Antropologia e Sociologia (Freitas, 2007). Assim, foi trazida da antropologia a ideia de que cultura é o conjunto de significados atribuídos aos comportamentos de um grupo social. Esta abordagem compreende a cultura como um sistema formado de símbolos que são produzidos por um grupo social para guiar suas ações de forma mais regrada e garantir a sua sobrevivência. Assim, o entendimento dos significados dos padrões culturais de um grupo possibilitaria compreendê-lo (Durhan, 1984). Durhan criticou essa visão consensual de produção das práticas culturais, explicando que, ao investigar uma cultura apenas através dos símbolos cristalizados pelo grupo, ocorre uma neutralização dos antagonismos vivenciados no estabelecimento dos padrões culturais. Por isso, a autora defende que a discussão sobre cultura seja politizada através da análise de como o sistema simbólico é o reflexo de um processo de dominação no qual poucos concentram o poder e determinam o que é válido, a ponto de ser solidificado em determinado grupo, e quais são as ações inaceitáveis.

Essa mesma discussão foi apropriada pela Administração no desenvolvimento do conceito de cultura organizacional, havendo autores que analisaram a cultura organizacional com foco nos padrões observáveis e outros que aprofundaram e politizaram a discussão, buscando a compreensão das raízes culturais de um grupo (Freitas, 2007). Pettigrew desenvolveu, no final dos anos 1970, estudos sobre cultura organizacional a partir do conceito de símbolos e ideologias. Pettigrew (1979) explica a cultura organizacional como um conjunto de conceitos, como símbolos, que incluem linguagem, ideologias, crenças sobre distribuição de poder, ritos e mitos. Para o autor, as ideologias aceitas pela organização dependem não apenas do seu contexto externo, mas também de como e por quem elas foram criadas, e quais foram os acontecimentos que as mantiveram vivas. Assim, o autor propõe que a cultura organizacional é resultado do processo de desenvolvimento da organização e representa os parâmetros que foram validados pelo grupo ao enfrentar desafios. Para o autor, é importante um entendimento dinâmico de que o homem cria a cultura e a cultura cria o homem. A cultura de uma organização é um processo contínuo e integrado, em que símbolos, ritos e mitos vão sendo criados,

comunicados e também assimilados, gerando ações e reações diversas, desenvolvendo e transformando a cultura da empresa.

Nesta mesma linha conceitual, Duncan (1986) apresenta a noção de que a cultura organizacional vai sendo formada a partir da vivência, sendo observada em organizações já estabelecidas há alguns anos e que possuem um bom volume de empregados. Para Schein (1984), a construção da cultura organizacional está associada à convivência dos membros do grupo e também ao enfrentamento conjunto de incidentes críticos, o que gera segurança e estabilidade em relação aos comportamentos esperados. Assim, os indivíduos são sujeitos ativos “na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para suas experiências” (Freitas, 2007, p. 12).

Uma referência clássica e utilizada como base para diversos estudos é a desenvolvida por Schein (1984), que explicou a cultura organizacional como os por quês por trás da forma que um grupo de pessoas encontrou para resolver seus problemas de integração interna e de adaptação externa.

Cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender a lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna — e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (Schein, 1984, p. 3)

Os pressupostos básicos dessa definição revelam a essência das bases de uma cultura e também as verdades indiscutíveis ou muitas vezes invisíveis aos olhos dos membros de uma organização. São respostas aprendidas no processo de desenvolvimento de comportamentos para resolver os problemas enfrentados pelos membros da organização, e que funcionaram na prática, a ponto de serem transmitidos para novos membros como a forma correta de agir. Esses pressupostos são praticamente inconscientes e, portanto, inquestionáveis (Schein, 1984).

Tais pressupostos geram a sensação de estabilidade em relação aos sistemas internos e externos, reduzindo as incertezas, uma vez que são originados a partir das experiências de superação de obstáculos. Por funcionarem bem, vão sendo transmitidos para os novos membros, gerando certa estabilidade nos comportamentos e na visão de mundo compartilhada pelos membros da organização. Com isso, vai sendo estabelecida uma forma comum de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas da organização (Schein, 1984).

A definição de cultura organizacional desenvolvida por Schein (1984) considera que a cultura organizacional se manifesta em três níveis: artefatos visíveis, valores compartilhados e

pressupostos básicos. No subitem a seguir serão detalhados os três níveis da cultura organizacional (Schein, 1984).

### **2.1.1 Níveis da cultura organizacional**

O primeiro nível da cultura organizacional é o dos artefatos visíveis. Eles são compostos por elementos como: a arquitetura da organização, o ambiente físico, as tecnologias utilizadas, a disposição dos locais de trabalho, a forma como as pessoas se vestem, os padrões observáveis de comportamento, os documentos de conhecimento geral e os manuais recebidos pelos empregados, as histórias compartilhadas e outros padrões tangíveis (Schein, 1984).

Schein (1984) explica que este é o nível cultural mais visível e fácil de identificar em uma organização, porém o mais difícil de interpretar, pois os porquês de cada item ou comportamento nem sempre são compreendidos. Para o entendimento dos significados e da importância dos artefatos visíveis, o autor indica a compreensão dos valores compartilhados, uma vez que valores guiam ações práticas.

Os valores compartilhados formam, então, o segundo nível. Estes não são observáveis de forma tangível; são aqueles valores tidos como os pontos de partida que guiam a forma de pensar e agir do grupo, sendo possível identificá-los a partir de entrevistas com empregados da organização.

Os valores podem ser compreendidos como uma explicação racional para os comportamentos do grupo (Schein, 1984), sendo os guias do comportamento organizacional (Freitas, 2007). Os valores também podem ser definidos como “uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, do desejável que vai influenciar a seleção dentre os modos, meios e finalidades de ações disponíveis” (Kluckhohn, 1951 citado por Fleury, Shinyashiki & Stevanato, 1997, p. 24). Nesta definição, os valores são entendidos como a expressão dos comportamentos que são esperados pelo grupo.

Quando os valores são reconhecidos como verdade em uma organização, eles se tornam inquestionáveis e deixa de haver consciência sobre os seus porquês. Isso leva ao terceiro nível de investigação, o dos pressupostos básicos (Schein, 1984, 2010).

No nível dos pressupostos básicos, identificamos como os membros de uma organização percebem, pensam e sentem que as coisas devem ser feitas na organização (Schein, 1984, 2010). Os pressupostos básicos geralmente são formados a partir da necessidade do ser humano de estabelecer paradigmas de forma coerente, havendo consistência entre um pressuposto e outro. Por exemplo, se uma organização tem como pressuposto que os resultados vêm de esforços

individuais, dificilmente aceitará a ideia de que o grupo deve ser conjuntamente responsável pelo resultado de uma ação (Schein, 1984).

Os pressupostos básicos formam o nível mais permanente e estável. Assim, se a demanda atual de uma organização está associada a pressupostos opostos aos já estabelecidos na cultura organizacional, uma mudança se torna difícil (Pettigrew, 1989; Schein, 1984).

Os pressupostos básicos são o ponto central da definição de cultura organizacional de Schein (1984). O autor, que desenvolveu seus trabalhos acadêmicos paralelamente à atuação como consultor em grandes empresas estadunidenses, explica que, sem o conhecimento dos pressupostos básicos, são realizadas análises superficiais dos reais desafios de uma organização (Schein, 2010). Um tipo de superficialidade são as abordagens de cultura organizacional que se concentram em definir dimensões que categorizam as empresas em tipos, de acordo com suas características comuns. Ao definir tipos de cultura, atribui-se juízo de valor, sendo um olhar funcional que distingue culturas boas ou ruins, culturas mais ou menos eficazes. Essas abordagens são práticas, pois possibilitam diagnósticos em massa (como o modelo de diagnóstico criado por Cameron & Quinn, 2006) e comparativos nacionais (como as dimensões nacionais mapeadas por Hofstede, 1991), mas perdem de vista as origens antropológicas e sociológicas de cultura, uma vez que não há a observação dos significados, dos símbolos e das ideologias que explicam as raízes que suportam e orientam as ações de cada organização.

Os instrumentos padronizados podem trazer uma visão reducionista de investigação da cultura organizacional e não permitem a observação da complexidade das empresas. Podem ser vistos como uma necessidade de tornar a cultura objetiva, que desde as origens deste campo de conhecimento não é objetiva. As escalas simplificam a observação, mas não permitem a compreensão em profundidade dos elementos culturais e das relações entre os indivíduos (Fischer, 1989).

O caminho metodológico proposto por Schein (1984) para decifrar a cultura de uma organização envolve investigar quatro visões, que podem ser combinadas entre elas:

1. analisar o processo e o conteúdo de socialização de novos membros;
2. analisar as ações desenvolvidas pelos membros organização para lidar com incidentes críticos já vivenciados ao longo da história;
3. analisar as crenças, os valores e as convicções dos fundadores e de pessoas chave na formação da cultura organizacional;
4. explorar e analisar em conjunto com os funcionários internos as anomalias e características intrigantes observadas ou descobertas em entrevistas.



A definição e a sua proposta metodológica de investigação da cultura organizacional de Schein (1984) abriram caminho para diversas pesquisas sobre o tema. Uma crítica às propostas do autor é que, apesar de aprofundar no entendimento dos simbolismos, sua linha de estudos assume os sistemas organizacionais a partir de uma visão consensual, não retratando a dimensão de poder existente em qualquer grupo social (Fleury, 1989). Essa crítica destaca que os elementos simbólicos de uma cultura ao mesmo tempo que atribuem significado às práticas organizacionais, também instrumentalizam as relações de dominação entre as pessoas. Fleury (1987) apresenta duas histórias contadas por funcionários de uma mesma organização, ambas associadas à desobediência de regras: a primeira favorece comportamentos desejados na organização, relacionados à rápida resolução de problemas, e é reproduzida frequentemente pelos líderes como um bom exemplo; a outra se refere a uma greve, um comportamento indesejado, e, portanto, contada enfatizando seus prejuízos para os trabalhadores envolvidos. Assim, uma história, que é um elemento cultural, é sempre apresentada a partir da visão de um observador e este traz consigo narrativas enviesadas e que objetivam construir determinada ideologia.

Fleury (1989) propôs uma metodologia para desvendar a cultura de uma organização que amplia a proposta de Schein (1984) e inclui visões que favorecem a observação das relações de poder nas empresas. Essa metodologia considera as cinco visões a seguir:

1. O histórico da organização: ao recuperar o momento da criação de uma organização, a história dos fundadores, o contexto no qual ela nasceu e os incidentes críticos vivenciados, é possível conhecer como e por que a empresa resolve seus problemas. Essa investigação promove o contato com narrativas de situações reais que ocorreram na organização por meio das luzes de um feito passado, legitimando as práticas sociais e reforçando os valores e os comportamentos adequados e inadequados. Dentre as histórias, temos as sagas, narrativas heroicas sobre situações de superação de obstáculos, trazendo para os empregados a noção de que é possível vencer os desafios e apresentando formas de fazê-lo (Freitas, 2007).
2. O processo de socialização de novos membros: permite conhecer os valores e comportamentos visíveis e esperados. Ao processo inicial, somam-se os ritos, que são atividades planejadas em que normas, valores e crenças são afirmados e comunicados aos membros da organização (Schein, 2010). São exemplos de ritos, além do processo de socialização, as reuniões, os eventos e os treinamentos (Freitas, 2007). Eles são uma fonte rica de observação de elementos culturais, pois trazem gestos, linguagens,

objetos e comportamentos que permitem observar a visão consensual sobre a forma correta de agir na organização (Fleury, 1989; Schein, 2010).

O processo de socialização de uma pessoa ocorre de forma primária, no qual conhece os significados da sociedade a partir de uma estrutura social próxima (pais e pessoas do seu convívio próximo). E de forma secundária, no qual a pessoa vivencia a integração com a sociedade e passa a aprender novos significados em relação à realidade. Quando um indivíduo ingressa em uma organização, passa por um processo de socialização secundária e então recebe informações sobre os significados que aquele novo grupo atribui à realidade (Fleury, 1987). Schein (1984) explica que compreender a integração de novos membros é uma ferramenta importante para a compreensão dos pressupostos básicos, pois na socialização ocorre a transmissão do que é essencial se conhecer para iniciar na organização.

3. As práticas de recursos humanos: os processos como recrutamento, seleção, remuneração, desenvolvimento de carreira, treinamento e desenvolvimento, entre outros, mediam a relação entre os indivíduos e a organização e contribuem com a formação da identidade organizacional (Fleury, 1989).
4. O processo de comunicação: se refere aos diversos fluxos de comunicação da organização, canais internos e externos, fluxos formais e informais. Inclui os comunicados internos e externos, as conversas entre empregados, as conversas com *stakeholders* e outros processos de comunicação. Por meio da comunicação, é possível transmitir e reforçar os padrões culturais. E a investigação deste elemento pode revelar aspectos mais subjetivos da cultura, assim como a forma como as pessoas se relacionam (Fischer, 1989; Fleury, 1989; Pettigrew, 1989).
5. A organização e os processos de trabalho: os procedimentos considerados padrões pela organização e a forma de gestão da força de trabalho permitem compreender as relações de poder entre as categorias de empregados, como por exemplo, entre os líderes e suas equipes.

Por meio dessas visões, é possível identificar elementos culturais de uma organização, como as histórias que marcaram o desenvolvimento da organização e que são compartilhadas, os rituais que as pessoas participam e que reforçam os comportamentos esperados, os mitos contados pelos líderes e funcionários e os heróis que são exemplos a serem seguidos. Essa metodologia favorece a identificação das conexões interpessoais e, portanto, das relações de poder.

A questão do poder inicialmente foi apresentada por Schein (1984) apenas por meio da visão de que os fundadores são responsáveis pela formação dos parâmetros culturais nos primeiros anos de vida de uma organização e que, com o passar do tempo, outros líderes e funcionários participam desse processo. O autor desenvolveu diversos trabalhos a partir da definição clássica e aprofundou o entendimento em relação ao papel das lideranças na cultura organizacional (Schein, 2010; Schein & Schein, 2019). Os fundadores de uma organização inicialmente impõem suas visões de mundo e contratam pessoas que pensam de forma semelhante para construir sua ideia. Porém, essa imposição por si só não garante a cristalização de uma cultura. Na definição do autor, a cultura de uma empresa só é formada se as crenças dos fundadores e líderes promovem "sucesso", ou seja, funcionam suficientemente bem para garantir o desenvolvimento da organização. Se não funcionam, há a busca por outros líderes ou por outras formas de resolver os desafios organizacionais. Se funcionam, são compartilhadas com novos membros como a forma correta de fazer, pensar e sentir na organização e são repetidas e reforçadas até que se tornam pressupostos básicos (Schein, 2010). Esse processo é repetido quando o grupo enfrenta outras dificuldades adaptativas, sendo a capacidade de perceber as dificuldades e se adaptar a elas o principal papel dos líderes. Nesse processo, a cultura organizacional pode gerar potencialidades ou dificultar as adaptações. Assim, liderança, cultura organizacional e mudanças devem ser compreendidas de forma conjunta, pois a liderança orienta a forma como as pessoas enfrentam os desafios de adaptação interna e externa, e por sua vez, essa forma de responder está enraizada nas crenças mais profundas, ou seja, na cultura organizacional (Schein, 2010; Schein & Schein, 2019).

A definição de cultura organizacional apresentada por Schein em 2004 possui pequenos ajustes em relação à definição original de 1984:

A cultura de um grupo agora pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos que foram aprendidos por um grupo à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (Schein, 2010, p. 179)

Essa definição de cultura organizacional traz a aprendizagem do grupo para o centro do entendimento de cultura organizacional, alinhando com a visão integral de Maturana e Varela de que o conhecimento é formado em rede, e a definição de Pettigrew (1979) de que o homem forma a cultura e a cultura forma o homem.

Nem todos os grupos agem de forma tão integrada, existindo organizações e sociedades nas quais os membros possuem diferentes visões de mundo, que geram conflitos de

relacionamento e instabilidade organizacional. Os padrões culturais ajudam a prover conforto e estabilidade ao ser humano. A ambiguidade e o conflito, dentre outros fatores, se explica pois cada membro do grupo traz consigo experiências vivenciadas em outros grupos sociais, sendo então a formação da cultura um esforço de padronização dos pressupostos básicos (Schein, 2010). Essa padronização pode atingir níveis tão profundos de visão de mundo que pode nortear não apenas os comportamentos, que são observados como artefatos visíveis, mas também gerar uma forma comum de lidar com as emoções (Barsade & Knight, 2015; Barsade & O'Neill, 2014).

No próximo item será apresentada a conceituação de regulação emocional, também foco do presente trabalho. As emoções são situacionais, ou seja, irrompem quando as pessoas vivenciam eventos afetivos, entendidos aqui como situações que despertam emoções. Os eventos afetivos despertam a necessidade de regular as emoções, adequando-as ao contexto (Gondim & Borges-Andrade, 2009; Gross, 2015). Assim, os eventos afetivos, presentes no conceito de regulação emocional, e os incidentes críticos, uma das bases da abordagem de Schein (2004) de cultura organizacional, possuem em comum a necessidade de adaptações dos indivíduos. Por isso, a definição de Schein (2004) apoia a integração dos temas aqui estudados e abre caminho para aprofundar o entendimento da relação entre cultura organizacional e regulação emocional.

## 2.2 REGULÇÃO EMOCIONAL

Regulação emocional foi inicialmente definida como "processos pelos quais os indivíduos influenciam quais emoções experimentam, quando as têm e como as vivem e expressam<sup>1</sup>" (Gross, 1998, p. 275).

Inicialmente essa definição pode indicar que se trata de um processo consciente e que demanda gerenciar seus passos. No entanto, assim como não é necessário conhecer todas as regras gramaticais para aprender a falar, não é necessário compreender o conceito para regular as emoções. A forma como deveríamos gerenciar ou expressar ou suprimir nossas emoções varia de cultura para cultura, havendo diferenças significativas, por exemplo, entre o oriente e o ocidente (Gross, 1998). Assim, embora a consciência sobre o tema possa apoiar o processo de regulação emocional, trata-se de um aprendizado obtido ao vivenciar situações.

---

<sup>1</sup> Tradução livre feita pela autora. Redação original: "*Emotion regulation refers to the processes by which individuals influence which emotions they have, when they have them, and how they experience and express these emotions.*" (Gross, 1998, p. 275).

O fator situacional é um ponto chave desse conceito. A regulação emocional é uma adequação das emoções ao contexto social, sendo utilizadas diferentes estratégias para diferentes demandas do indivíduo que vivencia determinada circunstância (Gross, 1998; Hochschild, 2012). Este campo emergiu em um período próximo ao nascimento dos conceitos de trabalho emocional, desenvolvido por Hochschild (2012) e cultura organizacional, com definições desenvolvidas por autores como Schein (1984) e Pettigrew (1989). Nesse período, década de 1980, o universo do trabalho passou por uma transformação funcional, no qual a industrialização e os trabalhos repetitivos começaram a ser substituídos pela prestação de serviços e demanda por inovações, reduzindo a importância da força física e ampliando os relacionamentos entre as pessoas no trabalho (Hochschild, 2012). Essas mudanças impulsionaram, como visto anteriormente, o desenvolvimento de novas formas de regular as relações entre pessoas e organizações, e no campo dos comportamentos, a ampliação da compreensão do papel das emoções no trabalho.

As discussões sobre manejo de emoções são antigas e o conceito de regulação emocional foi desenvolvido a partir de diversos campos do conhecimento como Filosofia, Antropologia, Economia e Sociologia (Gross, 1998). No campo do trabalho, a socióloga Arlie Hochschild desenvolveu estudos sobre trabalho emocional, nos quais as emoções são compreendidas como uma ferramenta utilizada no desenvolvimento da atividade, como por exemplo, a necessidade de um atendente ser sorridente e acolhedor para realizar um bom atendimento aos clientes (Hochschild, 2012). A partir desse conceito, foram desenvolvidas duas possíveis estratégias de regulação emocional: ação superficial, em que a pessoa age conforme o esperado em sua atividade, apesar de sentir de forma diferente ao que está expressando; e ação profunda, em que a pessoa realmente se esforça para sentir o que está sendo demandado (Hochschild, 2012). Um exemplo de *ação superficial* é um atendente que sorri para os clientes, mesmo se sentindo triste “por dentro” naquele dia. E uma *ação profunda* pode ser exemplificada pelo esforço interno de ver o momento de forma positiva e se sentir realmente bem para poder sorrir para os clientes (Hochschild, 2012).

No final da década de 1990, o conceito de regulação emocional passou a ser compreendido como um campo de estudos específico e os entendimentos acerca do mesmo passaram a ser sistematizados (Gross, 1998). A ideia de diferentes formas de regular emoções foi sendo cada vez mais explorada e foram identificadas outras estratégias de regulação emocional, além das duas inicialmente descritas na década de 1980 (Grandey, 2000).

O entendimento do conceito de regulação emocional parte da compreensão do que são as emoções e por meio de qual processo elas são geradas (Gross, 1998, 2015). Assim, o presente

tema está organizado da seguinte forma: 1) inicialmente será apresentada uma diferenciação de emoção de outros estados psicológicos, a fim de contextualizar o campo, e será detalhado o processo pelo qual as emoções são sentidas e expressas; 2) será apresentado o conceito de regulação emocional adotado no presente estudo; 3) serão apresentadas as diferentes estratégias de regulação emocional, que guiarão a análise da pesquisa.

### **2.2.1 Emoções**

Emoção é um termo popular que é muito usual no vocabulário cotidiano e, ao mesmo tempo, é um conceito complexo e pulverizado. As palavras que são consideradas emoções são resumidas em cinco dimensões básicas: medo, tristeza, raiva, alegria e amor (Shaver, Schwartz, Kirson, & O'Connor, 1987) e estas são facilmente identificadas pelas pessoas como sendo emoções. Há estudos que expandem essas dimensões e incluem a surpresa e o nojo (Izard, 2010).

Cada emoção pode ser observada a partir de diferentes sinais, como expressões faciais, tom de voz, linguagem corporal, toque. As emoções, sensações psicológicas ou experiências subjetivas, também podem ser identificadas com diferentes análises cognitivas e tendências de comportamentos (Barsade & O'Neill, 2014; Shaver et al., 1987). Por exemplo, o medo pode ser observado por meio de agitação, voz trêmula, ausência de fala, olhos mapeando os arredores, entre outros movimentos (Shaver et al., 1987). Esses sinais contribuem com os relacionamentos, comunicando para as demais pessoas como o indivíduo se sente (Barsade & O'Neill, 2014; Rodrigues & Gondim, 2014).

Emoção é um termo muito amplo e que possui diversas definições (Izard, 2010) associadas a diferentes funções (Gondim & Siqueira, 2004). Uma das funções mais primárias do uso das emoções é a sobrevivência. O medo, por exemplo, pode ser o gatilho necessário para uma fuga. Outra função é histórica: as emoções ajudam a marcar os momentos de grande impacto que merecem ser contados e passados adiante. Há também a função de socialização, sendo que o entendimento do que deve ou não ser expresso em cada contexto baliza a qualidade das interações interpessoais. E por fim há a função de expressão da individualidade, havendo pessoas mais bem-humoradas, outras mais intensas ou dramáticas, e assim por diante (Gondim & Siqueira, 2004).

Se por um lado falar sobre emoções é usual, por outro, nem sempre os termos são usados de forma correta. Quando falamos de pessoas bem-humoradas, por exemplo, estamos nos referindo a pessoas que expressam com facilidade a emoção "alegria", e também estamos nos

referindo ao temperamento "bom humor". Há termos que são usados de forma sinônima a emoções, como humor, temperamento e sentimento. A diferenciação desses termos pode ser organizada em diferentes estados psicológicos (Gondim & Siqueira, 2004) que possuem diferentes durações e características.

A emoção é uma reação rápida a um evento afetivo, ou seja, a um acontecimento que desperta emoções. Por exemplo, bater o carro (evento afetivo) pode despertar emoções como raiva, surpresa ou tristeza no momento da batida. Após o evento afetivo, pode ocorrer a manutenção do estado psicológico, como por exemplo, o estado de mau humor mantido durante o dia após ter vivenciado uma batida de carro pela manhã. Se por sua vez o mau humor é usual da pessoa, que costuma reagir assim a diversas situações vivenciadas, ele é entendido como temperamento. E o sentimento é a interpretação subjetiva do evento. Por exemplo, uma pessoa pode sentir que é algo corriqueiro bater o carro enquanto outra pode atribuir maior gravidade ao ocorrido. O **Quadro 1** a seguir sintetiza esses diferentes estados psicológicos e as respectivas definições.

Quadro 1 - Estados Psicológicos e Definições

Estados psicológicos	Definição
Emoção	Reação rápida a um evento afetivo Exemplos: raiva, surpresa ou tristeza no momento da batida
Humor	Comportamento mantido logo após o evento afetivo Exemplo: passar o dia mal-humorado
Temperamento	A forma como uma pessoa geralmente costuma agir Exemplo: ele costuma ser mal-humorado
Sentimento	Interpretação subjetiva do evento afetivo Exemplo: "foi terrível" versus "acidentes acontecem"

Fonte: Desenvolvida pela autora a partir de Gondim e Siqueira (2004).

Os afetos psicológicos "sentimento" e "emoção" funcionam de forma combinada. As emoções podem ser compreendidas como um conjunto de respostas fisiológicas e motoras que preparam o indivíduo para agir; enquanto os sentimentos são o fator que propicia uma avaliação da situação (Rodrigues & Gondim, 2014, p. 39). As emoções também podem ser explicadas como um sistema de respostas neurais e de estados de sentimentos que motivam e organizam a cognição e a ação (Izard, 2010, p. 367).

Essas definições apresentam as emoções como uma resposta da pessoa ao que ela está vivenciando, que envolve sentimentos, ou seja, o entendimento em relação à situação, gerando

uma ação (Gross & Thompson, 2007). Assim, as emoções podem ser provocadas pelos sentimentos e então influenciam o início ou a regulação de uma ação (Izard, 2010). Esse processo, que envolve a situação, a sua avaliação e a reação, foi sistematizado por Gross no "modelo de processos de emoções", que serviu de base para a sistematização do entendimento do processo de regulação emocional (Gross, 2015). No tópico a seguir será detalhado esse processo pelo qual as emoções são sentidas e expressadas.

### 2.2.2 Modelo do processo de emoções

O modelo do processo de emoções explica que as emoções são vivenciadas por meio de quatro etapas: (i) situação, (ii) atenção, (iii) avaliação, (iv) resposta (Gross, 2015; Gross & Thompson, 2007). Este modelo (**Figura 1**) explica que a emoção sempre inicia por uma (i) situação psicologicamente relevante, que pode ser ativada por um acontecimento no ambiente externo (como observar um homem empunhando um machado correndo em sua direção) ou ativada por uma representação interna (como o imaginar que poderia haver um homem empunhando um machado correndo em sua direção).

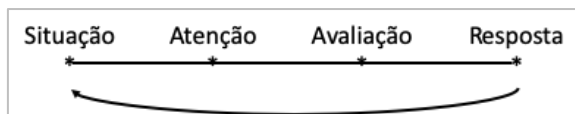
A (i) **situação** (interna ou externa) chama a (ii) **atenção** da pessoa que a vivencia e é (iii) **avaliada** de acordo com suas percepções individuais do que a situação representa. Essas percepções se alinham aos sentimentos.

A partir dessa (iii) avaliação, uma **resposta** é dada, ou seja, a pessoa reage de determinada forma ((iv) resposta), alterando a situação inicial, conforme demonstrado pela seta na **Figura 1A**, ou em ciclo, conforme demonstrado em 1B (Gross, 2015).

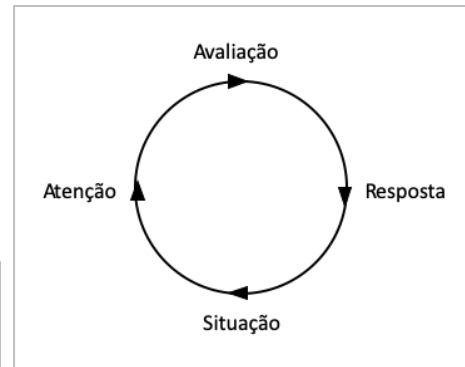


Figura 1 – Modelo de processo de emoções

PAINEL A



PAINEL B



Fonte: Adaptado e traduzido de Gross, 2015, p. 4.

Painel A: Modelo do processo de emoções contendo quatro pontos nos quais as emoções podem ser geradas.

Painel B: Modelo do processo de emoções apresentado de forma circular.

O processo de emoções é base para compreensão da regulação emocional. A característica que define regulação emocional é o objetivo de influenciar a trajetória da emoção. O objetivo pode ser alterar a emoção em si, por exemplo, se sentindo menos triste em determinada situação; ou influenciar as pessoas com quem interage, por exemplo, demonstrando mais felicidade do que sente para atrair mais atenção e engajar as pessoas com quem conversa (Gross, 2015).

No tópico a seguir será apresentado o modelo do processo de regulação emocional, derivado do modelo apresentado nesse presente tópico.

### 2.2.3 Processo de regulação emocional

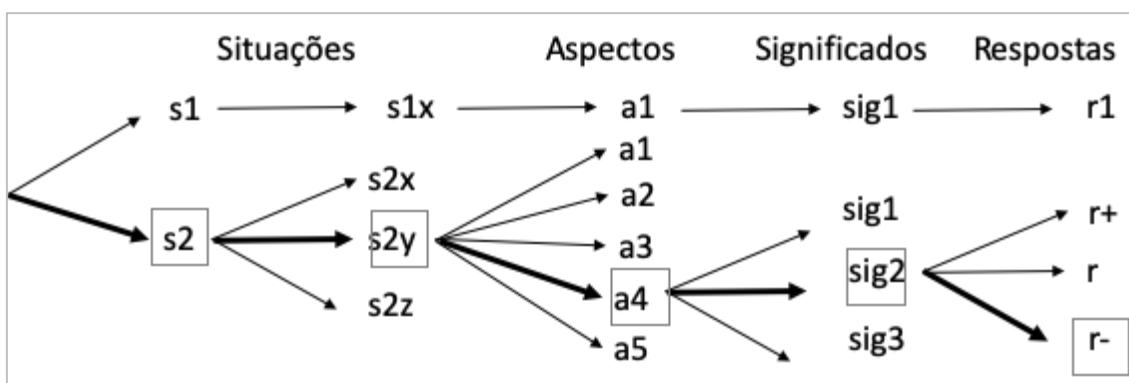
O conceito de regulação emocional foi sendo cada vez mais compreendido como um processo intra e interpessoal no qual as pessoas avaliam a situação (visão intrapessoal), que inclui a interação com as outras pessoas e o meio (processo interpessoal), e essa avaliação — mesmo que de forma inconsciente — ordena a forma como agir. Assim, regulação emocional é definida no presente trabalho como a maneira como uma pessoa sente e expressa suas emoções, de forma consciente ou não, realizando interações interpessoais (Gross & Thompson, 2007).

Um dos modelos mais comumente utilizados para estudo das estratégias de regulação emocional é o processo de regulação emocional (Gross, 1998) que foi desenvolvido a partir do

processo de emoções (**Figura 1**), que representa o processo de desenvolvimento de emoções (Gross, 2015; Gross & Thompson, 2007). Nesse modelo, é entendido que cada uma das quatro etapas vivenciadas representa uma oportunidade de regulação emocional (Gross, 2015), conforme apresentado na **Figura 2**.

Figura 2 – Modelo do processo de regulação emocional

PAINEL A



Fonte: Adaptado e traduzido de Gross, 2015, p. 6.

Painel A: Modelo do processo de regulação emocional indicando que, em cada ponto do processo de emoções, uma pessoa realiza diferentes escolhas. A letra “s” indica as possíveis situações que a pessoa escolhe vivenciar; a letra “a” representa os diferentes aspectos que podem ser focados na situação; “sig” indica os diferentes significados que podem ser atribuídos aos aspectos focados; e a letra “r” corresponde às diferentes respostas que podem ser dadas pela pessoa a partir do significado atribuído à situação, sendo possível expressar a emoção de forma ampliada (r+), neutra (r) ou reduzida (r-).

O processo inicia a partir de uma **situação** (**Figura 2**, Gross, 2015, p. 6), que tem o mesmo sentido de evento afetivo, apresentado anteriormente neste trabalho como um acontecimento que desperta emoções. A situação em si já envolve a regulação emocional e o indivíduo geralmente busca vivenciar a de impacto mais favorável. Na **Figura 2** a letra “s” é usada para representar as diferentes situações que podem ser escolhidas. A partir da vivência ocorre uma modificação, abrindo novas alternativas a serem escolhidas (na **Figura 2**: s2x, s2y e s2z). Por exemplo, pode-se aceitar o convite para uma reunião ou negá-lo.

A partir desta decisão, a forma como é percebida (atenção) a situação escolhida pode se dar por meio de diferentes *aspectos*. As situações geralmente envolvem diferentes aspectos e focamos em apenas um deles. A decisão de foco em um aspecto é chamada de reposicionamento da atenção (na **Figura 2**, podendo ocorrer a escolha entre a1 e a5). Por exemplo, pode-se focar no tipo de convite, no horário da reunião, no tema do encontro, na presença de determinado participante, dentre outros aspectos da situação.

O impacto emocional gerado por esse aspecto que chamou a atenção gera uma análise, que pode se dar por meio de diferentes **significados**. O significado da situação pode ser alterado

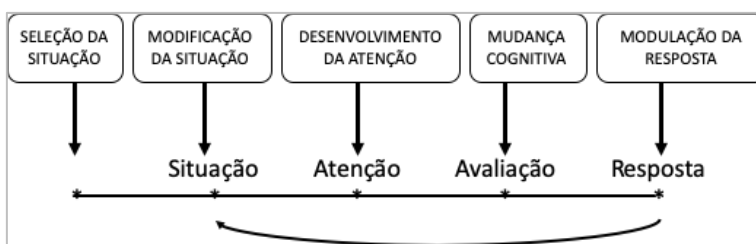
pela pessoa que o vivencia. Por exemplo, uma pessoa pode avaliar que não gosta da forma como o demandante da reunião organiza a conversa e, por não poder conduzir de modo diferente, sente raiva, pois não tem autonomia para modificar a conversa.

Por fim, a partir do significado pelo qual foi analisada a situação, é dada uma resposta, podendo ser geradas três diferentes **respostas**: redução da tendência de resposta emocional (r-), resposta neutra em relação à tendência de resposta emocional (r) ou aumento da tendência de resposta emocional (r+) (Gross, 2015). Por exemplo, a pessoa que está com raiva pode demonstrar um leve incômodo com a condução, fingir que está tudo bem ou demonstrar muito incômodo com todos os pontos da reunião com o objetivo de destacar seu desconforto. As linhas escuras da **Figura 2 – Painel A** representam as opções escolhidas para cada etapa e as linhas claras, as demais opções disponíveis (Gross, 2015).

Em cada etapa do processo de vivenciar uma emoção é possível sofrer diferentes impactos emocionais (Gross, 2015; Gross & Barrett, 2011). A **Figura 3 – Paineis A e B** apresenta as cinco possíveis estratégias de regulação emocional, que são determinadas pela etapa do processo emocional no qual ocorre o impacto emocional primário. O modelo traz como premissa que as estratégias diferentes de regulação emocional envolvem demandas cognitivas diferentes que podem gerar diferentes consequências na forma de pensar, sentir e agir, tanto imediatamente, na ocorrência da situação, quanto ao longo do tempo (Gross, 2015).

Figura 3 - O processo de regulação emocional e as diferentes estratégias

#### PAINEL A



## PAINEL B



Fonte: Adaptado e traduzido de Gross, 2015, p. 6.

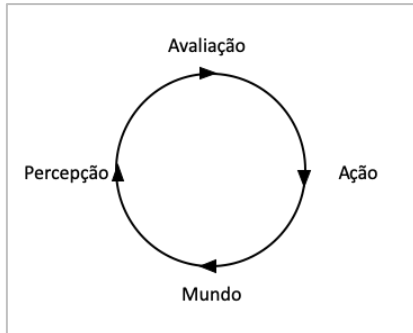
Painel A: indica qual tipo de estratégia de regulação emocional pode ser utilizada em cada etapa do processo de emoções.

Painel B: apresenta o processo de regulação emocional em formato circular.

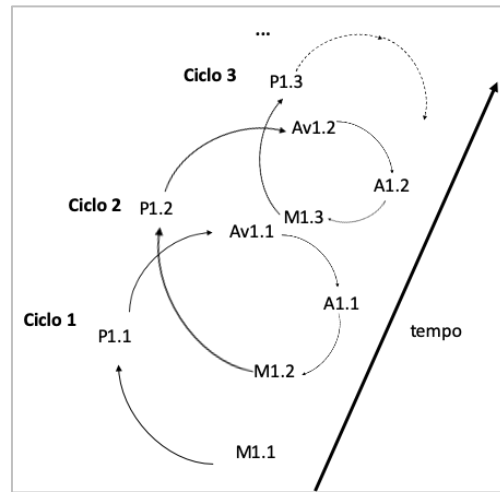
Para testar a ideia de que diferentes estratégias de regulação da emoção podem gerar ações e consequências diferentes, os pesquisadores desenvolveram testes e pesquisas analisando correlações a fim de entender como as estratégias de regulação emocional afetam a pessoa que está regulando e também as pessoas ao seu redor (Gross, 2015). A compreensão dos efeitos gerados pela regulação emocional e da influência do contexto no processo de regulação emocional vivenciado pela pessoa contribuiu com o desenvolvimento do **modelo estendido do processo de regulação emocional** (Gross, 2015), demonstrado na **Figura 4**.

Figura 4 - Modelo estendido do processo de regulação emocional

## PAINEL A



## PAINEL B



Fonte: Adaptado e traduzido de Gross, 2015, p. 10.

Painel A: apresenta o modelo circular do processo de emoções contendo quatro pontos nos quais as emoções podem ser geradas.

Painel B: apresenta o modelo expandido do processo de emoções, que indica que o ciclo representado no Painel A pode ser vivenciado diversas vezes em uma mesma situação. No Painel B, a letra "M" representa a visão de mundo pessoal, a letra "P", a percepção sobre os acontecimentos, a sigla "Av", a avaliação feita da situação e a letra "A", os pontos específicos de foco da atenção.

Neste modelo, o "M" (mundo) refere-se ao mundo interno ou externo da pessoa que vivencia a emoção. O "P" (componente de percepção) refere-se à visão que o sistema de percepção da pessoa que vivencia a situação está programado para "ver". Ou seja, é a percepção naturalmente gerada pelo sistema de avaliação primário da pessoa. O "AV" refere-se a uma avaliação dessa percepção "P" como indiferente, bom ou ruim. Esta avaliação de segundo nível envolve a justaposição do mundo observado com a percepção, que representa o estado desejado para este mundo (um objetivo ou estado-alvo). A partir dessa avaliação, a pessoa desenvolve uma ação. E a ação modifica o mundo (interno ou externo), iniciando um novo ciclo (**Figura 4 – Painel B**).

A regulação emocional ocorre quando um sistema de avaliação "AV" (sistema de avaliação de segundo nível) diverge do observado em "P" (sistema de avaliação de primeiro nível) e gera impulsos de ação que visam modificar a atividade no sistema de avaliação de primeiro nível (Gross, 2015). Assim, se a pessoa possui um sistema de avaliação interno que desperta uma emoção e o impulso de uma ação ("P"), mas está inserida em uma situação ou em um contexto que indica que deve agir de outra forma ("AV"), vem a necessidade de regular a emoção, desenvolvendo uma ação ("A").

Esse modelo reforça a importância do contexto no qual a pessoa está inserida na definição do uso da estratégia de regulação emocional, representado pelo mundo interior ou exterior. No presente estudo, foi desenvolvida uma análise do uso de estratégias de regulação emocional considerando dois aspectos do mundo exterior: o contexto de pandemia e a cultura organizacional da empresa, partindo da premissa que a maior compreensão do mundo exterior pode também apoiar o entendimento das estratégias adotadas por cada pessoa.

As emoções podem ser reguladas de diferentes formas e o grande esforço deste campo de pesquisa tem sido o de organizar as estratégias de regulação emocional (Gross, 2015). A compreensão das diferentes estratégias apoia a compreensão do tema e de como este se aplica no dia a dia. No próximo item serão apresentadas e detalhadas estratégias de regulação emocional.

#### **2.2.4 Estratégias de regulação emocional**

A regulação emocional é comumente associada à redução do efeito deletério ou danoso de emoções negativas como raiva, tristeza e ansiedade (Gross, 2015; Gross & Barrett, 2011; Hochschild, 2012), estratégia denominada *down regulation*. Mas também pode ocorrer a regulação emocional de emoções positivas, sendo mais frequente com o objetivo de aumentar seus efeitos benéficos, ampliando, por exemplo, sentimentos de amor e alegria, estratégia denominada *up regulation* (Gross, 2015; Nelis, Quoidbach, Hansenne, & Mikolajczak, 2011).

Além dessas duas estratégias, também pode ocorrer a regulação emocional com o objetivo de aumento de emoções negativas e de redução de emoções positivas. Por exemplo, uma pessoa pode intensificar a demonstração de tristeza a fim de receber atenção das outras pessoas. Ou uma pessoa pode reduzir a demonstração de alegria para se adequar a uma situação em que as demais pessoas estão tristes e precisam de apoio (Gondim et al., 2015; Gross, 2015; Nelis et al., 2011).

Os exemplos acima apresentados evidenciam que o uso de estratégias de regulação emocional se relaciona com o objetivo de gerar uma mudança na emoção sentida pela pessoa que realiza a ação (uso intrínseco); ou com o objetivo de gerar uma mudança na emoção sentida pelo interlocutor (uso extrínseco) (Gross, 2015).

As pessoas regulam suas emoções quando estas impedem o alcance de objetivos (Nelis et al., 2011). Por isso, a compreensão do objetivo apoia o entendimento da estratégia de regulação emocional. Os possíveis objetivos de regulação emocional mapeados e exemplificados por Gross (2015) são apresentados no **Quadro 2** a seguir.

Quadro 2 - Objetivos do uso de estratégias de regulação emocional

Objetivo/ Emoção	Reduzir	Ampliar
Emoção negativa	Tentar se acalmar quando está nervoso (intrínseco). Ajudar uma criança em lágrimas a desembaraçar sua pipa (extrínseco).	Agitar a si mesmo antes de um grande jogo (intrínseco). Reformular uma “pequena briga” que uma amigo teve com a esposa como sendo algo sério (extrínseco).
Emoção positiva	Conter o sorriso durante um funeral (intrínseco). Ajudar uma criança agitada a se acalmar na hora de dormir (extrínseco).	Se animar ao compartilhar boas notícias com amigos próximos (intrínseco). Contar uma piada para animar alguém (extrínseco).

Fonte: Adaptado e traduzida de Gross, 2015, p. 5.

As emoções negativas podem ser reguladas por meio de estratégias funcionais, que diminuem os efeitos danosos das emoções negativas, ou por meio de estratégias disfuncionais, que aumentam os efeitos danosos das emoções negativas. Já as emoções positivas podem ser reguladas por meio de estratégias desadaptativas, que diminuem os efeitos benéficos das emoções positivas, ou por meio de estratégias adaptativas, que aumentam os efeitos benéficos das emoções positivas.

O modelo de processo de regulação da emoção trata cada etapa como um alvo potencial para a regulação e ao longo do processo, formando cinco famílias de estratégias de regulação emocional: 1 - seleção da situação, 2 - modificação da situação, 3- atenção posicionada, 4 - mudança cognitiva e 5 - modulação da resposta. As quatro primeiras famílias se referem a estratégias de ação profunda, com foco nos antecedentes da emergência da emoção. E a última, modulação da resposta, agrupa estratégias de ação superficial, focadas nas consequências da emoção que emerge (Grandey, 2000; Gondim & Borges-Andrade, 2009).

É possível e frequente que as pessoas utilizem mais de uma estratégia em uma mesma situação. Ainda assim, o modelo tem seu valor didático por simplificar o entendimento de um conceito complexo e propiciar a compreensão de cada uma das cinco famílias de regulação emocional de forma separada. Essa separação possibilitou o desenvolvimento de estudos experimentais e correlacionais que avaliaram as diferentes consequências do uso de cada estratégia de regulação emocional (Gross, 2015), bem como medidas de regulação emocional (Nelis et al., 2011; Rodrigues & Gondim, 2014; Hirschle & Gondim, 2019). Essa organização didática também propiciou o desenvolvimento de estudos qualitativos que a partir de discursos analisaram as estratégias de regulação emocional utilizadas pelos participantes (Araújo & Jesus, 2020; Gondim & Borges-Andrade, 2009).

A seguir serão apresentadas as cinco famílias de estratégias de regulação emocional, as suas definições e alguns achados relacionados.

### *1 - Seleção da situação*

A seleção da situação envolve se aproximar ou se distanciar de pessoas, objetos e eventos que possam gerar emoções indesejadas. Ao evitar situações, pessoas ou eventos, a pessoa evita vivenciar momentos que despertam emoções negativas ou positivas. A seleção de situações prazerosas pode ajudar a gerar emoções positivas e evitar situações negativas pode ser útil para reduzir a exposição a ações prejudiciais. São exemplos de seleção da situação se organizar para ver um filme prazeroso ou evitar encontrar uma pessoa indesejada (Gross, 2015).

### *2 - Modificação da situação*

Enquanto a seleção da situação envolve a pessoa escolher as ocasiões das quais participa, a modificação da situação envolve transformar o ambiente físico e externo de modo a alterar um curso já iniciado, alterando a carga emocional gerada. Um exemplo seria uma professora formar grupos de debate ao perceber que seus alunos estão desinteressados, buscando assim animar e engajar os estudantes com a aula (Gross, 2015). A modificação pode ser realizada diretamente por quem vivencia, por exemplo, saindo do ambiente em que ocorre a situação, ou se expressando de forma intencional para modificar o curso da situação, por exemplo, solicitando que alguém apague o cigarro porque está incomodando (Gross, 1998).

Uma vez que, após modificar uma situação, é gerada uma nova situação, é comum a confusão entre essa estratégia e a seleção da situação. Isso levou Grandey (2000) a propor um modelo simplificado, no qual agrupa as duas estratégias de regulação emocional.

De forma geral, atuar sobre a situação é percebido como um redutor de emoções negativas e ampliador de situações positivas, como nos exemplos acima citados. Essa ação é associada, no ambiente de trabalho, a resultados positivos, como aumento do bem-estar e com melhor *performance* (Nelis et al., 2011). Porém, no longo prazo, pode significar evitar situações cuja ausência traz prejuízos futuros, como por exemplo, evitar uma conversa importante para a resolução de um problema (Gross, 2015).



### *3 - Atenção posicionada*

A atenção posicionada compreende o desvio da atenção com o objetivo de modificar o sentimento gerado pela situação vivida. Esta estratégia pode ser ativada de forma interna, por exemplo, relembando uma situação prazerosa, ou ativada de forma externa, por exemplo, ouvindo uma música animada (Gross, 2015).

A atenção posicionada pode ser executada redirecionando o seu foco de três possíveis formas:

- i) distração, que foca aspectos não emocionais da situação ou em outros eventos mais prazerosos;
- ii) concentração, que foca uma outra atividade para evitar pensar na situação que evoca a emoção, e
- iii) ruminação, que foca demasiadamente o evento eliciador da emoção e suas consequências, com o objetivo de esgotar as possibilidades de se sofrer pelo evento, fazendo-o perder a sua força. (Gondim e Borges-Andrade, 2009)

A distração tem se mostrado uma forma eficiente de reduzir as emoções negativas e dolorosas, pois tira o foco do evento gerador (Gross, 2015). A ruminação de emoções negativas, por sua vez, quando repetitiva, está associada a aumento de depressão, abuso de álcool e comportamentos antissociais, como a expressão exacerbada das emoções negativas (Nelis et al., 2011).

### *4 - Mudança cognitiva*

A mudança cognitiva é realizada com o objetivo de modificar o significado de uma situação para reduzir o impacto emocional. Por exemplo, uma pessoa pode pensar numa entrevista de emprego não como uma situação de sucesso ou fracasso, mas como uma chance de aprendizado, reduzindo assim a importância dada para a situação para diminuir o nervosismo sentido (Gross, 2015). Trata-se de uma alteração no significado atribuído a uma situação por meio da alteração dos próprios pensamentos. A mudança cognitiva utiliza recursos como negação, comparação com experiências de outros ou interpretação do acontecimento de uma perspectiva diferente (Araújo & Jesus, 2020). A mudança cognitiva é associada a uma melhor experiência de situações negativas pelo indivíduo, podendo inclusive trazer melhoria de *performance* acadêmica (Gross, 2015) e se mostrado efetiva para o funcionamento social (Nelis et al., 2011).

### *5 - Modulação da resposta*

A modulação da resposta é uma estratégia consequente de regulação emocional que tem o objetivo de influenciar a emoção manipulando a resposta. Nessa estratégia a regulação da emoção ocorre depois que ela já está bem desenvolvida (Gross, 2015; Grandey, 2000). Isso

pode se dar alterando: i) a forma como a experiência vivenciada, como por exemplo, consumindo álcool, drogas ou mesmo alimentos para alterar o estado do sentimento; ii) os comportamentos, realizando a expressão ou supressão das emoções; ou iii) as respostas fisiológicas, usando por exemplo, exercícios de respiração profunda para alterar as respostas fisiológicas (Gross, 2015).

A supressão das emoções é uma das formas mais estudadas de regulação emocional (Gross, 2015; Hochschild, 2012), sendo observado que a necessidade de esforços contínuos para inibir a expressão de emoções não reduz os efeitos das emoções negativas, podendo agravá-los e contribuir com problemas de saúde, como redução da memória, problemas cardiovasculares e redução da qualidade das interações sociais (Gross, 2015). No campo do trabalho, a supressão das emoções é associada com problemas como *burnout* e insatisfação (Grandey, 2000; Hochschild, 2012).

Por outro lado, a expressão das emoções a partir do compartilhamento com outras pessoas pode ser benéfica, sendo o desabafo popularmente compreendido como uma forma de “tirar o peso” do que se está sentindo e tendo efeitos indiretos como o estabelecimento ou reforço dos vínculos sociais, e a transferência de afeto e assistência por parte de quem recebe a expressão. Além disso, esta estratégia pode facilitar o uso das demais estratégias funcionais de regulação das emoções negativas, modificação da situação, reorientação da atenção e reavaliação positiva da situação (Nelis et al., 2011).

Já a expressão exacerbada, entendida como **reação impulsiva** (*acting out*), se refere a agir de forma irrefletida, seguindo a tendência desencadeada pelas emoções. Por exemplo, agindo de forma agressiva ao sentir raiva ou se escondendo ao sentir vergonha. A reação impulsiva pode ser uma forma prejudicial de regulação das emoções, provocando aumento dos estressores e podendo levar a problemas cardiovasculares (Nelis et al., 2011).

O **Quadro 3** a seguir apresenta uma breve sistematização das estratégias de regulação emocional apresentadas e que foram utilizadas para as análises de conteúdo do estudo realizado.

Quadro 3 - Estratégias de regulação emocional

Foco	Estratégia de regulação emocional	Descrição
Antecedente	Seleção da situação	Aproximação ou distanciamento de pessoas, objetos e eventos que possam gerar emoções indesejadas
	Modificação da situação	Transformação do ambiente físico e externo de modo a alterar um curso já iniciado
	Atenção posicionada - distração - concentração - ruminação	Desvio da atenção com o objetivo de modificar o sentimento gerado pela situação vivida
	Mudança cognitiva	Modificação do significado de uma situação para reduzir o impacto emocional
Consequente	Modulação da resposta - abuso de substâncias - supressão das emoções - compartilhamento das emoções - reação impulsiva ( <i>acting out</i> ) - mudança fisiológica (por exemplo, respiração profunda)	Manipulação da resposta a uma emoção que já está bem desenvolvida

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Gross (1998, 2015); Nelis et al. (2011); Gondim e Borges-Andrade (2009).

O modelo estendido do processo de regulação emocional evidencia que as estratégias de regulação emocional são necessárias quando há confronto entre o universo interior da pessoa e as demandas do contexto, sendo necessário um esforço de adaptação das emoções com o objetivo de interagir de forma adequada com as pessoas (Gross, 2015). Uma mesma pessoa pode utilizar diferentes estratégias de regulação emocional em situações diferentes, podendo conter suas emoções ao vivenciar uma frustração no trabalho e posteriormente chorar ao contar sobre o ocorrido para um amigo. De forma geral, nas organizações, é comum que a regulação se dê de forma superficial, gerando a expressão de emoções que não se alinham com aquelas verdadeiramente sentidas pelos empregados, mas que atendem às necessidades funcionais (Gondim & Borges-Andrade, 2009; Grandey et al., 2005; Quinones et al., 2016; Rodrigues & Gondim, 2014; Hochschild, 2012). A seguir será realizada uma breve explanação sobre a relação entre emoções e trabalho.

### 2.2.5 Emoções e trabalho

A precursora na associação de emoções com o trabalho foi a autora Arlie Hochschild, que desenvolveu, em 1983, o conceito de “*emotional labor*”, aqui traduzido como trabalho emocional (Hochschild, 2012). Trabalho emocional foi definido como o gerenciamento dos sentimentos pelos indivíduos a fim de gerar uma expressão corporal e facial necessária para um determinado trabalho (Hochschild, 2012). A autora destacou que este processo pode demandar grande esforço dos trabalhadores para atingir a expectativa social de parecer bem no trabalho. E explicou que esse esforço tem um valor, o salário, que é mantido quando o empregado desempenha o papel necessário. A partir desta definição, outras pesquisas foram desenvolvidas, levando a criação de periódicos focados em emoções no trabalho, o que gerou a difusão e também a diferenciação de conceitos.

Alguns exemplos de termos associados a emoções e trabalho e seus respectivos significados são apresentados no **Quadro 4** (Gondim e Siqueira, 2004).

Quadro 4 - Significado dos termos associados a emoções e trabalho

Termo	Significado
Trabalho emocional	Regras de expressão de emoções para adequação às demandas do trabalho.
Trabalho com emoções	Trabalho que envolve as emoções do outro, como por exemplo, professoras e enfermeiras, cujo trabalho envolve lidar com as emoções dos estudantes e pacientes, respectivamente.
Emoções no trabalho	Relações emocionais compartilhadas no ambiente de trabalho, como por exemplo, as emoções envolvidas no relacionamento com colegas ou com clientes.
Emoções dirigidas ao trabalho	O sentido e o significado emocional atribuído ao trabalho pela pessoa.

Fonte: Adaptado de Gondim e Siqueira (2004).

Todas essas definições correspondem à associação entre trabalho e emoções. Esses conceitos definem possíveis relações com as emoções sentidas e expressas pelos empregados, tendo como ponto focal o indivíduo e suas interações, ao passo que a cultura se refere aos padrões formados a partir das interações do grupo. A compreensão da cultura organizacional associada com a identificação da expressão ou supressão das emoções apoia o entendimento da relação entre emoções e trabalho (Barsade & O’Neill, 2014), sendo estes campos de interesse do presente trabalho.

A relação entre regulação emocional e cultura organizacional é pouco explorada pela literatura. Uma oportunidade é observar essa relação a partir de um terceiro tema, cultura

emocional, que explora as raízes dos estudos envolvendo cultura e emoções, dois temas base de cultura organizacional e regulação emocional, respectivamente.

O tema cultura emocional será apresentado a seguir. Na sequência, será feita uma síntese conceitual deste capítulo.

### 2.3 CULTURA EMOCIONAL

Cultura emocional é um tema com origem na Psicologia, Sociologia e História (Gordon, 1989; Spurlock & Magistro, 1994) e que passou a ser associado ao contexto das organizações a partir dos anos 2000 (Barsade & O’Neill, 2014; Grandey, Fisk, & Steiner, 2005; Lois, 2001; Menges & Kilduff, 2015; O’Neill & Rothbard, 2017; Quinones et al., 2016).

Gordon (1989) desenvolveu estudos em Sociologia acerca das emoções e foi o precursor do termo cultura emocional. O autor explicou que a expressão e a supressão das emoções varia de acordo com diferenças nacionais, regionais e de contexto. Definiu cultura emocional como “O conjunto de crenças, vocabulários, normas reguladoras e outros recursos ideológicos referentes às emoções de um grupo” (Gordon, 1989, p. 322)<sup>2</sup>. O autor explicou o processo de socialização das emoções como sendo iniciado na infância a partir da reprodução das adaptações emocionais que observa no ambiente em que convive. Em determinadas culturas, as crianças são poupadas até certa idade da exposição a emoções, como por exemplo episódios de raiva, e conforme crescem, há o entendimento de que elas precisam começar a se expostas para se prepararem para um mundo competitivo. Assim, o processo de compreensão dos significados e dos papéis das emoções vai sendo desenvolvido a partir dos padrões culturais da sociedade na qual a criança está inserida, ao mesmo tempo em que os próprios episódios de emoções vão sendo vivenciados por ela.

Os estudos seguintes apresentaram as investigações da história do homem, a partir do ponto de vista das emoções, trazendo questões como: quais as emoções predominantes em determinado período? Qual o contexto que as determinava? Quais os ritmos culturais, instituições e ideologias que formataram os códigos emocionais? (Cook, 2014; González, Beristain, & Paez, 2000).

Nesse movimento, foi realizado um estudo destacando que o estabelecimento de normas e rituais que facilitam a expressão de emoções aumenta o aprendizado de crianças (Zembylas, 2004). O estudo contribuiu para expor a importância da expressão das emoções na formação de

---

<sup>2</sup> Redação original: “*Emotional culture is a group’s set of beliefs, vocabulary, regulative norms, and other ideational resources pertaining to emotion.*”

conhecimentos das pessoas. E trouxe, para a literatura acadêmica, a ideia de que é possível promover uma cultura que facilite a expressão de emoções. Essa mesma ideia de que a cultura do grupo facilita a expressão das emoções é apresentada no contexto das organizações (Barsade & O’Neill, 2014; Grandey et al., 2005; Lois, 2001; Menges & Kilduff, 2015; O’Neill & Rothbard, 2017; Quinones et al., 2016).

A cultura emocional passou a ser estudada no contexto do trabalho nos anos 2000 (Grandey, Fisk, & Steiner, 2005; Lois, 2001), resgatando o conceito de “*emotional labor*”, aqui traduzido como trabalho emocional, desenvolvido por Hochschild (2012). A autora explica que observou, na década de 1980, o crescimento do setor de serviços e, com este, o surgimento de uma nova maneira de se trabalhar, na qual o esforço físico foi substituído pelo esforço emocional de parecer bem diante de outras pessoas.

Lois (2001) estudou as diferenças entre homens e mulheres no controle das emoções no desenvolvimento de trabalhos voluntários, destacando como cada gênero lida com as emoções em situações semelhantes. Outros autores desenvolveram uma análise da associação entre estresse e a demanda pelo sorriso em trabalhos com atendimento direto ao público, trazendo o conceito de “*services with a smile*” (serviço com um sorriso) e observando as diferenças entre trabalhadores americanos e franceses (Grandey et al., 2005). De forma geral, esses trabalhos observaram como as pessoas lidam com as demandas emocionais do trabalho a partir da ideia de que há padrões culturais que norteiam esse processo.

Em 2014, foi apresentado um estudo histórico indicando que a expressão das emoções sempre teve um papel importante para os trabalhadores, pois diferentes formas de expressão levam a diferentes resultados (Buchanan, 2014). Observando a expressão de emoções entre diferentes classes de trabalhadores no século XIX, foi realizada uma associação entre a cultura emocional do Norte e do Sul dos Estados Unidos e a influência da repressão das emoções nas lutas de classe, concluindo que a maior possibilidade de expressão de emoções no Norte facilitou a articulação de grupos que lutaram de maneira mais ativa pelos direitos dos trabalhadores. A possibilidade de expressar as emoções apoiou a luta de classes e, no contexto do trabalho, cultura emocional indica quais expressões emocionais são toleradas em determinado grupo.

Em 2014 foi desenvolvido o conceito de cultura emocional de “*companionate love*”, aqui traduzido como amor compassivo. O amor compassivo é definido como sentimentos de afeto, carinho e ternura pelos outros, sendo essa emoção focada nas relações interpessoais, de modo a promover conexão entre a pessoa que demonstra o amor compassivo e a que recebe as demonstrações de afeto. Na pesquisa da qual o conceito foi derivado, foram investigadas

unidades de uma casa de repouso onde a expressão de carinho, cuidado e afeto dos empregados se mostrou positivamente relacionada à satisfação e ao trabalho em equipe, e negativamente associada à exaustão emocional e ao absenteísmo (Barsade & O’Neill, 2014). Um estudo seguinte, realizado em unidades do corpo de bombeiros nos Estados Unidos, observou que culturas organizacionais com forte estímulo às emoções compaixão e alegria foram associadas à diminuição do comportamento de risco entre bombeiros, enquanto naquelas em que foi observado alto índice de supressão das emoções houve mais comportamento de risco e problemas de saúde (O’Neill & Rothbard, 2017).

O amor não é um termo muito utilizado na literatura gerencial (Barsade & O’Neill, 2014), mas os estudos acima indicados evidenciam que onde há grupos de empregados entre os quais a cultura emocional padrão é a demonstração de afeto, carinho e cuidado, há resultados positivos, como maiores índices de satisfação e menor exaustão emocional (Barsade & O’Neill, 2014; O’Neill, & Rothbard, 2017).

O **Quadro 5** a seguir apresenta um resumo do histórico de desenvolvimento do tema cultura emocional, desenvolvido a partir das referências acima apresentadas.

Quadro 5 - Histórico do desenvolvimento do tema cultura emocional

Autor(a) - Foco do estudo	Definição utilizada
1) Hochschild (2012, p. 56; 1ª ed. 1983) - Compreensão de como as pessoas gerenciam suas emoções no trabalho.	“Regras de sentimento. Visto que o sentimento é uma forma de pré-ação, um roteiro ou uma postura moral em relação a ele é uma das ferramentas mais poderosas da cultura para direcionar a ação.”
2) Gordon (1989, p. 322) - Processo de socialização de emoções em crianças	“O conjunto de crenças, vocabulários, normas reguladoras e outros recursos ideológicos referentes às emoções de um grupo”
3) Spurlock e Magistro (1994, p.295) - Análise histórica dos padrões e mudanças na expressão emocional da classe média americana do século 20.	“Valores comuns sobre a expressão apropriada das emoções.”  “(…) normas sociais e culturais claramente afetam a forma como os indivíduos experimentam suas emoções (…)”
4) Lois (2001) - Investigação sobre as diferenças em como homens e mulheres vivenciam, compreendem e agem em relação aos seus sentimentos em situações críticas de trabalho voluntário.	Definição de Gordon (1989)
5) Zembylas (2004) - Análise entre cultura emocional e aprendizado de ciência em grupos de estudantes.	Cultura emocional aparece ao longo do texto como sinônimo de regras e acordos acerca da expressão de emoções pelo grupo.

“continua”

Autor(a) - Foco do estudo	Definição utilizada
6) Grandey et al. (2005) - Compreender a relação da supressão de emoções no trabalho com exaustão emocional e insatisfação, tendo como fator regulador a cultura emocional nacional diferenciando França e Estados Unidos.	A partir da definição de Gordon (1989), é usado o entendimento de cultura emocional como normas e expectativas em relação à expressão emocional.
7) Buchanan (2014) - Estudo histórico analisando o papel da supressão e emoções nas lutas de classe.	Não há uma definição direta. Neste artigo, cultura emocional é associada à expressão ou repressão de cultura por diferentes grupos.
8) Barsade e O’Neill (2014, p. 558) - Compreensão da relação entre cultura de compaixão e satisfação de empregados, pacientes e familiares.	“Cultura emocional é o conjunto de comportamento, normas, artefatos e pressupostos básicos que refletem a atual expressão ou supressão de emoções, que compõem a cultura e o grau de adaptação às emoções, a transmissão por meio de normas e mecanismos de sentimentos de uma unidade social.”
9) Barsade e Knight (2015) - O estudo resgata o trabalho de Hochschild (1983) sobre emoções no trabalho e desenvolve a ideia de que os afetos e as emoções no trabalho são um fator contextual que afeta os membros do grupo.	Definição de Barsade e O’neill (2014)
10) Menges e Kilduf (2015) - Revisão de literatura sobre emoções em grupos.	Apresenta diversas definições relativas ao compartilhamento de emoções por membros de um grupo, incluindo: - “... o conceito de cultura emocional refere-se aos padrões de significados incorporados em símbolos, pelos quais as pessoas se comunicam, perpetuam e desenvolvem seus conhecimentos e atitudes em relação às emoções” (Geertz 1973, p. 89). A cultura emocional é transmitida por meio de linguagem, rituais, formas de arte e outros veículos simbólicos de significado publicamente disponíveis (Keesing 1974, Swidler 1986). (em Menges e Kidulf, 2015, p. 34) - menciona trabalho de Barsade e O’Neil (2014)
11) Quinones et al. (2016) Análise sobre o emprego de regulação emocional de ação profunda em trabalhadores em dois países com diferenças culturais previamente mapeadas: Espanha e Reino Unido.	Definição de Gordon (1989)
12) O’Neill e Rothbard (2017) Estudo com bombeiros de diferentes grupos para compreensão da relação entre cultura emocional de compaixão e alegria com supressão de emoções, conflito família e trabalho, tomada de risco e problemas de saúde.	Definição de Barsade e O’neill (2014)
13) Men e Robinson (2018) Compreensão da relação entre cultura emocional considerando as dimensões compaixão, alegria, medo e tristeza com necessidades psicológicas, satisfação e comprometimento dos empregados com o trabalho.	Definição de Barsade e O’neill (2014)

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir das referências contidas no quadro.



Os exemplos acima permitem observar que os estudos desenvolvidos por Hochschild (2012) e Gordon (1989) nortearam o desenvolvimento de trabalhos futuros. Mais recentemente, a definição desenvolvida por Barsade e O'Neill (2014), que também utilizam como base os dois autores e somam com a definição clássica de cultura organizacional de Schein (1984), tem ganhado notoriedade, especialmente no campo organizacional. Este compilado contribui com a afirmação de que não apenas as ideias, mas também as emoções são artefatos culturais para os homens (Geertz, 1973, p. 81). Ainda assim, essa colocação traz o entendimento das emoções como mais um artefato, tal como comportamentos, normas e outros símbolos culturais.

Outros autores consideram a possibilidade de estudo de cultura a partir de um foco específico nas emoções, trazendo cultura emocional como um tema específico. No esforço de organizar o campo, e utilizando como base conceitos de cultura e de cultura organizacional, foi proposta a seguinte definição, mencionada no **Quadro 5** e aqui destacada:

Cultura emocional é o conjunto de comportamentos, normas, artefatos e pressupostos básicos que refletem a atual expressão ou supressão de emoções, que compõem a cultura e o grau de adaptação às emoções, a transmissão por meio de normas e mecanismos de sentimentos de uma unidade social (Barsade & O'Neill, 2014, p. 558).

De forma resumida, essa definição traz a ideia de que cultura emocional engloba os padrões culturais que determinam a forma como um grupo manifesta suas emoções. Esta definição foi apresentada em uma revisão sobre o afeto em grupos, destacando as relações positivas do compartilhamento de afeto por um grupo e a importância do papel dos líderes no gerenciamento da dinâmica afetiva nas organizações (Barsade & Knight, 2015).

A definição também foi apresentada em uma análise sobre a coerência de se atribuir emoções, que são uma expressão individual, a um grupo, trazendo a oportunidade de desenvolvimento de pesquisas de cultura emocional em grandes organizações, uma vez que as pesquisas anteriores foram desenvolvidas com pequenos grupos (Menges & Kilduff, 2015). Os autores apresentaram algumas perguntas ainda não respondidas ao se analisar emoções considerando grupos, dentre elas: se há o compartilhamento de emoções apenas entre indivíduos próximos, ou se de fato o estabelecimento de cultura emocional ocorre em grandes grupos, como uma grande organização. E compreendem que a análise a partir da cultura emocional possibilita um olhar para emoções na cultura organizacional, apoiando o entendimento dos fenômenos organizacionais.

No item a seguir será apresentada a síntese conceitual do presente trabalho.

## 2.4 SÍNTESE CONCEITUAL

O tema cultura organizacional tem suas raízes conceituais em cultura, se apropriando da ideia de que a cultura é expressa através de símbolos cristalizados por um determinado grupo, e trazendo também a discussão sobre a importância de politizar tanto a discussão de cultura, como consequentemente de cultura organizacional, visto que os significados dos símbolos de um grupo são formados a partir das interações interpessoais, que são necessariamente permeadas por tensões de poder.

Um dos autores mais proeminentes deste tema é Schein, que explicou que não basta apenas compreender os padrões de comportamentos das pessoas em uma organização, mas especialmente compreender o nível cultural mais profundo, o nível dos porquês, explicado como pressupostos básicos, uma vez que são a base da cultura de um grupo, sendo na maioria das vezes inconscientes. No Brasil, a autora Fischer (1989) evidenciou as tensões de poder existentes na relação entre membros de uma instituição penitenciária e explicou como os artefatos culturais são utilizados para a implantação das relações de dominação. Fleury (1989) apresentou uma proposta metodológica de investigação da cultura organizacional que considera a observação das forças de poder existentes entre os diversos membros de uma organização. Schein (2004, 2015) considerou a importância das lideranças e hierarquias no estabelecimento dos padrões culturais e explicou a necessidade de sucesso nas ações para cristalização das mesmas.

A partir dessas discussões, a definição de cultura organizacional que permeia as análises do presente estudo é:

A cultura de um grupo agora pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos que foram aprendidos por um grupo à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (Schein, 2010, p. 179)

As pessoas nas organizações vivenciam diversos problemas de adaptação e os resolvem a partir da intersecção entre o que é esperado pela organização e sua própria visão de mundo, sendo que, quanto mais próximas essas duas visões, mais se considera que a pessoa está aderente à cultura da organização. A vivência de problemas desperta emoções que precisam ser reguladas para adequação aos padrões culturais aceitos de expressão das emoções (Gordon, 1989). Momentos de mudança intensificam as emoções que precisam ser reguladas, pois

umentam os eventos afetivos. Conseqüentemente as mudanças geram aumento da necessidade de regular as emoções (Rodrigues & Gondim, 2014).

O contexto gerado pela pandemia do COVID-19 tem gerado diversas transformações no contexto do trabalho, incluindo a intensificação da conectividade e a implantação de protocolos de higiene. As situações desse contexto, entendidas aqui como eventos afetivos, foram alvo da investigação do uso de estratégias de regulação emocional.

A regulação emocional é uma adequação da expressão das emoções ao contexto social, o que se dá por meio de diferentes estratégias (Gross, 1998; Hochschild, 2012). O conceito de regulação emocional foi a escolha teórica para ampliar a compreensão entre a cultura da organização e as emoções dos indivíduos. O processo de regulação emocional é compreendido a partir do modelo do processo de emoções, que contém a sequência de quatro etapas: situação, atenção, avaliação e resposta (Gross, 1998, 2015). Esse modelo originou o modelo do processo de regulação emocional, que considera que cada uma das quatro etapas oferece uma possibilidade de regulação emocional. A partir dessas possibilidades de regulação emocional, foram definidas cinco famílias de estratégias de regulação emocional: seleção da situação, modificação da situação, atenção posicionada, mudança cognitiva e modulação da resposta (Gross, 2015).

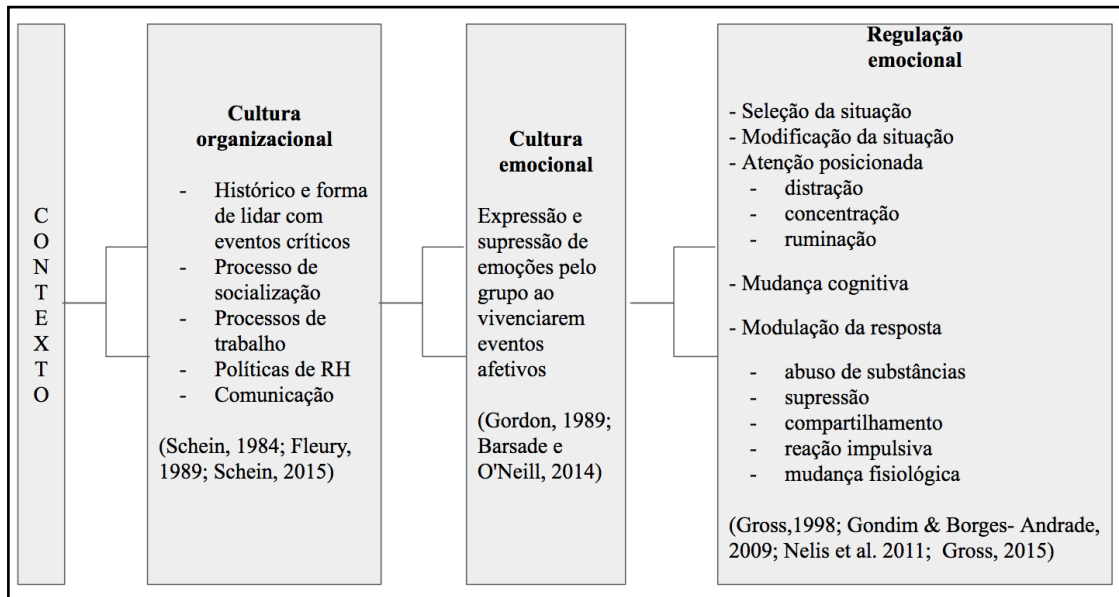
O modelo estendido do processo de regulação emocional incluiu o componente de percepção ("P"), um fator chave na escolha (consciente ou inconsciente) das estratégias de regulação a serem utilizadas em uma situação. A pessoa analisa uma situação a partir da sua percepção e vivência, e também sobre o que é considerado adequado naquele contexto. Quanto mais a avaliação da pessoa se diferencia do que é esperado dela, maior o esforço de regulação emocional necessário (Gross, 2015). Essa extensão do modelo aproxima o tema regulação emocional do conceito de trabalho emocional desenvolvido por Hochschild (2012), que estudou o esforço necessário para gerenciar as emoções de modo a expressar as emoções adequadas às demandas do trabalho. E aproxima também do tema cultura emocional, originalmente apresentado como um "conjunto de crenças, vocabulários, normas reguladoras e outros recursos ideológicos referentes às emoções de um grupo" (Gordon, 1979, p. 322).

O tema cultura emocional se mostrou adequado para os estudos de emoções no trabalho, por meio dos quais se identificou que a expressão das emoções, apesar de ser realizada individualmente, é feita a partir de um conjunto de pressupostos básicos e normas socialmente compartilhadas (Barsade & O'Neill, 2014; Barsade & Knight, 2015). Essa premissa apoiou a construção da pergunta que norteou o presente estudo: "Como a cultura organizacional gera potencialidades e/ou limitações ao uso de estratégias de regulação emocional por empregados

em uma empresa?". A partir dessa questão e dos conceitos previamente apresentados, desenvolveu-se um estudo de caso por meio do qual foi explorada e descrita a relação entre cultura organizacional e regulação emocional.

A **Figura 5** a seguir resume o modelo teórico de análise utilizado neste trabalho.

Figura 5 - Modelo teórico de análise



Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Schein (1984), Fleury (1989), Schein (2015), Gordon (1989), Barsade e O'Neill (2014), Gross (1998), Gondim e Borges-Andrade (2009), Nelis et al. (2011), Gross (2015).

No próximo capítulo, serão apresentadas as posições metodológicas que orientaram o desenvolvimento da pesquisa.

### 3 POSIÇÕES METODOLÓGICAS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos desenvolvidos para alcance dos objetivos do presente estudo. Primeiramente será apresentado o método definido, seguido pelo detalhamento do processo de coleta de dados realizado e, por fim, explicada a análise dos conteúdos obtidos.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado para desenvolvimento do presente trabalho foi qualitativo. Os métodos qualitativos são diversos e objetivam descrever, decodificar e traduzir o significado de fenômenos no mundo social (Van Maanen, 1979). Com o objetivo de investigar a questão norteadora do estudo, “como a cultura organizacional gera potencialidades e/ou limitações ao uso de estratégias de regulação emocional por funcionários em uma empresa?”, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, colocando “colchetes ao redor de um domínio espacial e temporal” (Van Maanen, 1979, p. 520). Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso único, utilizado quando se tem três condições (Yin, 2015): (1) a questão de pesquisa é “como?” ou “por quê?”; (2) o pesquisador não possui controle sobre os comportamentos; e (3) o estudo tem foco em um evento contemporâneo, e não um caso completamente histórico.

O estudo de caso foi norteado por uma questão do tipo "como" e realizado em uma empresa por meio de entrevistas sobre o cotidiano dos entrevistados, não havendo controle sobre seus comportamentos, ao mesmo tempo em que foram questionados acontecimentos que ainda vinham ocorrendo, atendendo aos critérios propostos pela metodologia. O estudo de caso também é utilizado para investigação de fenômenos comportamentais que dependem de seu contexto (Yin, 2015). Os padrões culturais de uma organização se formam e se sedimentam de forma particular em cada grupo (Schein, 2015). As estratégias de regulação emocional são situacionais e dependem de uma avaliação sobre a situação vivida; portanto, é importante estudá-las a partir de experiências reais dos envolvidos, e não apenas a partir de situações hipotéticas (Gross, 2015). Ao explorar essa relação num processo vivo como um estudo qualitativo, é possível aproximar a teoria dos dados e o contexto, das ações (Van Maanen, 1979). Desta forma, o método se mostrou adequado para investigação dos conceitos de interesse: cultura organizacional, regulação emocional e cultura emocional.

Para realização de estudos de casos únicos, há possíveis justificativas (Yin, 2015), dentre elas, ser um caso extremo ou peculiar ou, na contramão, ser um caso comum. Os casos extremos podem, dentre outros fatores, gerar *insights* para as situações normais, enquanto os casos comuns têm o objetivo de captar situações cotidianas e fornecer lições sobre processos sociais usuais. A empresa na qual foi realizado o estudo pareceu capaz de fornecer quadros de situações cotidianas e comuns, conforme examinado em uma verificação prévia no site e em conversa com um dos fundadores. Posto que foi dada abertura para investigação do caso na empresa, esta foi selecionada por conveniência.

Foi estabelecido como critério de inclusão neste estudo que a empresa estudada tivesse alguns anos de histórico e um grupo de funcionários que tivesse compartilhado experiências em comum, uma vez que a cultura vai sendo formada conforme o grupo resolve problemas de adaptação (Schein, 1984; Duncan, 1986). A empresa selecionada atendeu a esse pré-requisito, possuindo mais de 25 anos de existência, empregando atualmente cerca de 150 pessoas distribuídas em três unidades e tendo funcionários que já atuam ali há mais de 10 anos.

A descrição da cultura organizacional da empresa e do uso de estratégias de regulação emocional por seus funcionários foi o norteador do presente estudo, formando um mapa do fenômeno investigado. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade, observação dos ambientes e comportamentos durante as entrevistas e pesquisa de dados públicos sobre a empresa.

O planejamento operacional que norteou a pesquisa será apresentado no tópico a seguir.

### 3.2 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

A pesquisa foi realizada na empresa que, de agora em diante, será nominada *Super Quali*, nome fantasia escolhido para representar a organização no presente trabalho, conforme acordado com os seus fundadores, preservando a confidencialidade. O levantamento de dados foi realizado nos meses de março a maio de 2021. Os dados tiveram três fontes: entrevistas semiestruturadas, dados internos da organização e dados secundários. A seguir, é feito o detalhamento dos procedimentos de coleta de dados realizados para cada fonte.

### 3.2.1 Entrevistas semiestruturadas

O roteiro para entrevistas semiestruturadas foi desenvolvido com o objetivo de investigar a cultura organizacional e o uso de estratégias de regulação emocional. Para o primeiro item, foi utilizada a metodologia proposta por Fleury (1989) e, para o segundo, foi utilizada a estrutura presente no roteiro do trabalho desenvolvido por Gondim e Borges-Andrade (2009). O roteiro (anexo I) inicialmente continha oito questões. Foram realizadas três entrevistas de pré-teste com pessoas selecionadas aleatoriamente e que não atuam na organização pesquisada. O objetivo do pré-teste foi checar o entendimento das questões e o tempo médio necessário para a realização das entrevistas. A partir do pré-teste, observou-se a necessidade de incluir uma pergunta a mais, questionando se o entrevistado observa alguma relação entre a cultura da empresa e a forma como as pessoas lidam com suas emoções (questão 8 do roteiro final). A seguir serão apresentados o desenvolvimento do pré-teste e o detalhamento de como foram realizadas as entrevistas.

### 3.2.2 Pré-teste

A primeira entrevista foi realizada com um homem, engenheiro, de 30 anos, que atuava na supervisão de obras na construção civil. O teste teve duração de uma hora e indicou que as informações sobre o uso de estratégias de regulação emocional são reveladas apenas no final da conversa. A questão 8 (roteiro final), sobre as relações observadas entre a cultura organizacional da empresa e a forma como as pessoas lidavam com suas emoções foi incluída e estimulou o participante a trazer suas percepções pessoais sobre como os problemas eram resolvidos na empresa. Outro achado foi que havia incidentes críticos que não se relacionavam diretamente com a pandemia, mas que eram recentes e caracterizavam a forma como as pessoas costumam agir diante de problemas.

As duas entrevistas seguintes foram realizadas individualmente com professoras de uma mesma escola. A primeira foi realizada com uma mulher de 24 anos que atuava como professora de ensino infantil. Nessa entrevista, havia limitação de tempo, uma vez que a participante possuía apenas 30 minutos disponíveis. O teste revelou que esse tempo era insuficiente para explorar as questões em profundidade. A segunda entrevista foi realizada com uma mulher de 33 anos que atuava como professora de ensino fundamental. A entrevista teve duração de uma hora e esse tempo se mostrou suficiente para explorar todas as perguntas.

A realização dessas duas entrevistas com pessoas de uma mesma organização gerou resultados distintos, tendo a primeira participante apresentado uma visão mais favorável e a segunda participante uma visão mais crítica. O pré-teste com essas duas participantes mostrou que as perguntas possibilitaram o levantamento de percepções individuais e não apenas de respostas padronizadas.

A partir das entrevistas realizadas no âmbito do pré-teste, foi possível consolidar o roteiro de entrevista semiestruturada, uma vez que se observou que os enunciados foram bem compreendidos e aceitos pelos participantes. A sequência na qual as questões foram apresentadas possibilitou que os participantes comesçassem falando sobre temas mais objetivos e, ao chegar nas questões referentes a mudanças e emoções, estivessem mais confortáveis com a conversa e expressassem com mais facilidade suas percepções individuais.

### **3.2.3 Realização das entrevistas**

As entrevistas foram realizadas com empregados de cargos diversos da empresa *Super Quali*, incluindo fundadores, gerentes, coordenadores e operários. Participaram pessoas das áreas administrativa e fabril. As entrevistas foram efetuadas remotamente, por meio de videoconferências via *Skype*, com gravação e posterior transcrição dos áudios.

Inicialmente, foi realizada uma conversa com um dos fundadores (F1) e com a responsável pela área de recursos humanos (RH) para apresentação do projeto e solicitação de consentimento para realização da pesquisa. Durante o alinhamento, foi acordado que a pesquisa seria realizada com representantes da matriz e também com representantes de cada uma das duas unidades da empresa. As unidades foram indicadas como unidade 1, a mais antiga, e unidade 2, a mais recente.

O planejamento das entrevistas previu entrevistas com gestores e funcionários operacionais das áreas administrativa e fabril a fim de obter as percepções dos diversos perfis que atuam na organização. Foi solicitado pelo fundador F1 que fossem entrevistadas pessoas das três unidades para observar se havia diferenças entre as pessoas de cada localidade. Assim, definiu-se a realização de 10 entrevistas:

- Matriz: 3 gerentes e 1 encarregado de fábrica;
- Unidades 1 e 2: 1 encarregado, 1 líder de turno e 1 administrativo, totalizando 3 pessoas em cada unidade.

A primeira entrevista realizada foi com a responsável pelo RH, para a qual, além do roteiro original, foram feitas algumas perguntas adicionais com o objetivo de mapear as



políticas de RH. As perguntas adicionais estão detalhadas no anexo I. Os demais entrevistados foram selecionados por ela, considerando quem poderia melhor contribuir para o levantamento de informações.

Foram realizadas mais oito entrevistas, por meio das quais foi possível observar a saturação das informações sobre o dia a dia da empresa, com consistência e coincidência entre os relatos. A décima entrevista, que seria com encarregado de fábrica da matriz, foi cancelada, seguindo o critério de “saturação” de Eisenhardt (1989), que teoriza que as entrevistas devem ser realizadas até que o aprendizado obtido por meio dos participantes seja incremental, ou seja, até que haja poucas informações novas; os dados já se mostravam suficientes e entrevistas com três representantes de cada unidade já haviam sido realizadas.

Porém, se por um lado já havia informações suficientes sobre o dia a dia, por outro ainda faltava conhecer o início da história da organização. Por essa razão, foram requisitadas entrevistas adicionais com os dois fundadores com o objetivo de compreender os motivadores da fundação e o processo de formação da cultura organizacional. As entrevistas com os fundadores foram individuais e realizadas ao final da coleta de dados, pois eles manifestaram, ao longo do processo, que não gostariam de participar da pesquisa, para que os dados levantados apresentassem as percepções dos funcionários, e não suas próprias percepções. Ao concordarem em participar das entrevistas, foi acordado que seria apenas trabalhada a história da empresa. Assim, o roteiro dessas duas entrevistas continha uma única questão: "Conte, por favor, como se deu a fundação e o desenvolvimento da *Super Quali* até os dias atuais".

No início de cada entrevista foi solicitada a permissão para gravar, apresentando de forma oral as informações do “Termo de consentimento livre e esclarecido” (anexo II). Cada participante foi questionado se aceitava ou não prosseguir com a entrevista e todos eles aceitaram continuar o processo. A declaração se encontra no início das gravações, que são parte da documentação do presente trabalho.

O **Quadro 6** a seguir apresenta o perfil dos participantes das 11 entrevistas.

Quadro 6 - Perfil dos Entrevistados

	Participante	Cargo	Sexo	Tempo na empresa
1	P1	gerente	feminino	mais de 10 anos
2	P2	operário	masculino	1 ano < 3 anos
3	P3	encarregado	masculino	mais de 10 anos
4	P4	gerente	masculino	3 anos < 5 anos
5	P5	coordenador administrativo	feminino	5 anos <10 anos
6	P6	operário	masculino	5 anos <10 anos
7	P7	analista administrativo	feminino	1 ano < 3 anos
8	P8	gerente	masculino	mais de 10 anos
9	P9	encarregado	masculino	3 anos < 5 anos
10	F1	fundador	masculino	mais de 10 anos
11	F2	fundador	masculino	mais de 10 anos

Fonte: Autora.

O perfil geral dos entrevistados é: homens (73%), que atuam na área fabril (55%), com mais de 5 anos de trabalho na empresa (64%), sendo que 45% dos entrevistados trabalham há mais de 10 anos na organização. Todos os entrevistados exercem algum tipo de liderança, sendo que os operários são líderes em seus turnos e a analista administrativa orienta assistentes ou estagiários no desenvolvimento de suas atividades.

Além desses dados, também foi levantado que:

- Todos os participantes são casados ou vivem junto com seu (sua) parceiro (a);
- 6 deles ganham de 1 a 5 salários mínimos e os outros 5 ganham acima de 5 salários mínimos;
- A escolaridade dos participantes é variada, sendo que a maioria realizou ensino superior completo.
  - 1 possui ensino fundamental completo;
  - 4 possuem formação técnica;
  - 4 possuem ensino superior completo;
  - 2 possuem pós-graduação.

As entrevistas eram iniciadas com uma apresentação geral do projeto e em seguida era perguntado ao participante se ele aceitava participar da pesquisa e se autorizava a gravação do áudio. Essas questões iniciais também estão registradas nos áudios. A duração média das entrevistas foi de 62 minutos, totalizando 682 minutos. A entrevista mais longa foi a realizada com a responsável pelo RH, com duração de 123 minutos e a entrevista mais curta foi realizada com o fundador F1, com duração de 32 minutos.

A maioria das entrevistas foi transcrita, tendo ocorrido dois imprevistos: i) o áudio da entrevista com o operário de uma das unidades ficou em baixo volume devido ao uso de máscara, do tom de voz baixo e do ruído do local. Ainda assim foi possível transcrever e contextualizar a maior parte das informações apresentadas; ii) houve falha no áudio da gravação da entrevista com um dos encarregados, ficando inaudível a partir de 10 minutos de conversa. O problema foi percebido logo após o término da conversa e foi feito o registro das informações recordadas sobre cada questão. As demais entrevistas foram transcritas em sua totalidade.

### **3.2.4 Levantamento de dados de fontes secundárias**

O levantamento de dados secundários foi realizado na internet e envolveu quatro buscas:

- nome da empresa;
- nome do fundador 1 (F1);
- nome do fundador 2 (F2);
- nome do sócio administrador (S3).

A partir destas buscas, foram utilizadas três fontes de pesquisa principais:

- site institucional da empresa: apresenta os produtos, formulário de vendas, vídeo institucional, informações sobre as unidades e os pilares declarados de sua cultura organizacional;
- participação da empresa em associações relacionadas à atividade fim da empresa (metalurgia);
- participação da empresa e de alguns de seus funcionários na rede social *LinkedIn*.

Todo material encontra-se documentado, mas para efeito da dissertação, não serão apresentados os endereços dos sites. Estes dados foram compilados e a sua análise apoiou na compreensão da cultura organizacional da *Super Quali*.

### **3.2.5 Documentos internos**

A análise de documentos internos foi realizada a partir de documentos fornecidos pela área de RH com o objetivo de apoiar o entendimento sobre as cinco visões da cultura organizacional. Os itens analisados foram:

- 1 - "Avaliação de clima organizacional 2020" das 3 unidades (matriz, unidade 1 e unidade 2), realizada em novembro de 2020 (matriz e unidade 2) e em março de 2021 (unidade 1), com questões referentes ao ano de 2020, tendo sido respondida por 105 funcionários distribuídos nas 3 unidades (41 na matriz, 40 na unidade 1 e 24 na unidade 3). As referências a este item foram feitas como "Avaliação de clima".
- 2 - "Programação dos treinamentos": planilha com programação dos treinamentos realizados e planejados. Contém o tipo de treinamento (produção, qualidade, laboratório ou RH), as datas de realização, as unidades de aplicação e a quantidade de participantes. As referências a este item foram feitas como "Programação dos treinamentos".
- 3 - "Manual de diretrizes, ética e conduta": documento contendo 21 páginas contendo breve histórico da empresa, política de qualidade e segurança, documentação necessária para admissão, regras de conduta e de aplicação de advertências, normas de trabalho e informações de segurança, conduta e comportamentos esperados. As referências a este item foram feitas como "Manual".

### **3.2.6 Observação de campo**

O levantamento de dados ocorreu durante a pandemia do COVID-19 e, por medidas de segurança, o processo foi realizado virtualmente, não sendo possível realizar observações de campo. Houve observação parcial, através das chamadas em vídeo, dos ambientes de trabalho e de algumas interações interpessoais que ocorreram durante as entrevistas, contribuindo com a compreensão do caso. Por exemplo, foi possível visualizar placas de sinalização de segurança.

### **3.3 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Os resultados do levantamento de dados foram explorados por meio da técnica de análise categorial de conteúdo (Bardin, 2016). Conforme orienta a autora, esse método funciona por meio do desmembramento dos dados levantados e o reagrupamento em em diferentes temas ou categorias. Para tanto, foram realizadas três fases: i) pré-análise; ii) exploração do material e; iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Durante a primeira fase, na pré-análise, foi realizada uma leitura flutuante da transcrição completa de cada entrevista realizada, dos dados públicos levantados e dos documentos internos, a fim de conhecer as possibilidades analíticas dos dados obtidos e considerando a

literatura previamente estruturada. Esse processo foi sendo realizado ao longo do levantamento de dados e dele emergiram as primeiras impressões e possibilidades de categorização das informações obtidas.

Na segunda fase, de exploração do material, os dados foram novamente lidos com o objetivo de identificar e categorizar os pontos de interesse do estudo. Foram destacados os trechos de registro identificando a origem (E - entrevista; P - dado público; ou I - dado interno).

Ainda na segunda fase, os recortes foram categorizados em cultura organizacional ou estratégia de regulação emocional. E então subcategorizados nos tipos de elemento cultural (Fleury, 1989) e nos tipos de estratégia de regulação emocional. Desta forma, o material foi reduzido aos elementos de interesse analítico e agrupados de modo a facilitar a observação de padrões organizacionais e aspectos individuais.

Na última fase, que consiste no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, foi possível confrontar as informações obtidas com a teoria. Os trechos agrupados foram analisados e discutidos com base na literatura acadêmica sobre o assunto, trazendo possíveis apropriações dos resultados para o campo dos estudos organizacionais.

O processo de análise foi realizado utilizando o software *Atlas.ti* e foram utilizados códigos desenvolvidos a partir do capítulo conceitual. A formulação teve o objetivo de resumir os conceitos por eles representados e facilitar a identificação durante as marcações. O **Quadro 7** a seguir apresenta a codificação utilizada.

Quadro 7 - Códigos da análise de conteúdo

Cultura organizacional (C)	Regulação emocional (RE)	Mudanças na pandemia (P)
C – Histórico e incidentes C – Processos de trabalho C – Políticas de RH C - Socialização C - Comunicação C - Outros	Regulação emocional com foco antecedente:  REA - Seleção REA - Modificação REA - Atenção REA - Reavaliação	P - Pandemia
	Regulação emocional com foco consequente:  REC - Substâncias REC - Supressão REC - Compartilhamento REC - Reação REC - MudançasFisio	

Fonte: Autora.

O processo de análise foi organizado e gerenciado utilizando o **Quadro 8** a seguir, desenvolvida a partir do método de análise categorial de conteúdo (Bardin, 2016).

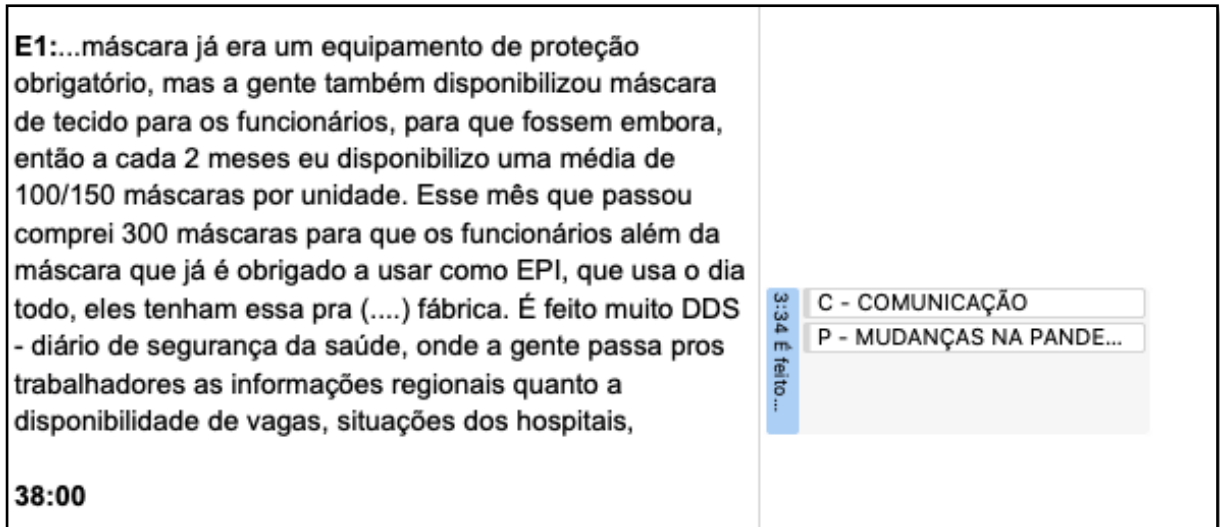
Quadro 8 - Organização e gestão da análise de dados

Entrevistas/materiais	Histórico e incidentes	Processos de trabalho	Políticas de RH	Socialização	Comunicação	Outros	Mudanças com a pandemia	Regulação Emocional	Leitura flutuante e codificação
E - F1									ok
E - F2									ok
E - P1									ok
E - P2									ok
E - P3									ok
E - P4									ok
E - P5									ok
E - P6									ok
E - P7									ok
E - P8									ok
E- P9									ok
P - <i>site</i> da empresa									ok
P- vídeo institucional									ok
P - <i>site</i> da associação 1									ok
P - <i>site</i> da associação 2									ok
P - <i>LinkedIn</i>									ok
I - "Avaliação de clima"									ok
I - "Programação dos treinamentos"									ok
I - "Manual de diretrizes, ética e conduta"									ok
Resultados	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	

Fonte: Autora.

O **Quadro 8** foi utilizado para documentar cada etapa realizada. O processo iniciou pela leitura flutuante da transcrição de cada entrevista realizada e de cada dado secundário ou interno documentado. A partir da visão do material como um todo e das posições metodológicas que nortearam o trabalho, foram criados os códigos do **Quadro 8** e foi realizada uma nova leitura dos dados, desta vez codificando cada trecho. A **Figura 6** a seguir apresenta um exemplo de texto com os códigos aplicados.

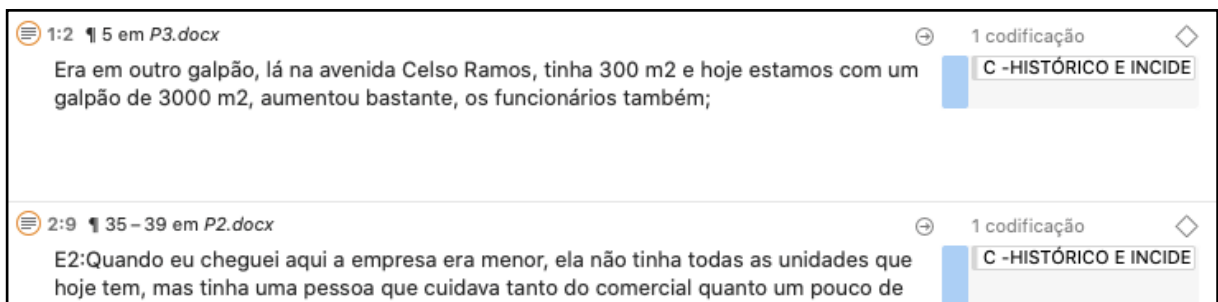
Figura 6 - Exemplo de processamento de dado no Atlas.ti – codificação



Fonte: Autora.

A partir da codificação, foram criados memorandos que agruparam todos os trechos de cada um dos códigos. Por exemplo, o memorando "C – Histórico e incidentes" agrupou todos os trechos codificados com a história da organização. A **Figura 7** a seguir apresenta um exemplo no qual é possível observar que o memorando agrupa falas de dois participantes, P2 e P3, a partir de um mesmo código (C- Histórico e incidentes).

Figura 7 - Exemplo de processamento de dado no Atlas.ti – memorando



Fonte: Autora.

Cada memorando foi analisado e descrito individualmente nos subitens do capítulo “4. Resultados e análises de dados”. Por fim, a investigação dos memorandos em conjunto possibilitou a análise dos objetivos gerais e específicos da pesquisa.

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados obtidos e a análise dos dados.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

Os resultados obtidos e a análise dos dados são apresentados em três temas: i) cultura organizacional; ii) mudanças ocorridas na pandemia da COVID-19; iii) uso de estratégias de regulação emocional. Ao final de cada item, é apresentada uma visão geral do respectivo tema. No fechamento do capítulo, é apresentada uma discussão dos resultados orientada pelos objetivos geral e específicos do trabalho.

### 4.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional da empresa *Super Quali* é descrita a seguir, a partir da proposta metodológica de Fleury (1989), em cinco visões: o histórico e incidentes vivenciados, o processo de socialização de novos membros, as políticas de RH, os processos de comunicação e os processos de trabalho. Ao final de cada um destes itens, é apresentado um breve resumo do tópico. Então é apresentado um sexto item, com outros achados que não estão enquadrados em nenhuma das visões, mas que foram considerados nos resultados. Por fim, é apresentado o sétimo item, que compila os diversos achados e consolida uma imagem da cultura organizacional da empresa pesquisada. Após a apresentação dos resultados da cultura organizacional, são mostradas as mudanças vivenciadas a partir da pandemia e o uso de estratégias de regulação emocional, conforme apresentado na **Figura 5** (modelo conceitual).

#### 4.1.1 Histórico e incidentes

A *Super Quali* foi fundada no Estado de São Paulo em meados dos anos 1990 por dois sócios, familiares, que já possuíam experiência prévia com a indústria metalúrgica. O pai do fundador F1 era metalúrgico e possuía um negócio no qual trabalhava com sucatas. O outro fundador, F2, possuía experiência na área de vendas e foi convidado para trabalhar na empresa na área industrial. Os dois principais pontos em comum entre os fundadores foi a importância dada ao *compliance* e o desejo de fazer um produto de alta qualidade. F2 já possuía experiência em outros setores e havia construído uma rede de relacionamentos que permitia sonhar com um negócio próspero. Esse fator convergia com a aspiração de F1, que trazia como pedra fundamental o desejo de ter um negócio sólido que o permitisse progredir como empresário. Antes de fundar a *Super Quali*, ele havia atuado nos negócios da família, também relacionados



à metalurgia, e tinha o desejo de desenvolver seu próprio negócio de forma diferente. Então, convidou o F1 para juntos criarem uma nova empresa.

Com 13 anos, fui *office-boy* (...) foi quando eu comecei; e nessa oportunidade eu tive chance de conhecer e falar, ainda que como subalterno, com dirigentes da Colgate, Palmolive, Johnson & Johnson, empresas realmente grandes. (F2)

Uma necessidade pessoal mesmo, quer dizer, quero fazer direito porque, por que fazer errado? Pra que você vai carregar nas suas costas, na sua memória "fiz um monte de coisa errada e agora me dei bem, tenho dinheiro, tenho status, tenho boa condição?". Isso é construído de uma forma que, para mim pessoalmente, nunca foi legal né? Eu acho que você tem que provar para si mesmo que dá para fazer as coisas direito, né? (F1)

A empresa iniciou seu trabalho com sucatas e sempre foi muito criteriosa em trabalhar bem essa matéria prima para fornecer produtos de qualidade. A preocupação com a qualidade foi um dos pilares presentes desde o início e, aos poucos, por meio da soma de um bom produto e de uma atitude comercial de relacionamento com clientes e fornecedores, foi possível ingressar em novos mercados e ter acesso a matérias primas de primeiro uso. Na história contada aos funcionários por meio do "Manual", era ressaltado o histórico de desenvolvimento dos produtos e a preocupação com a qualidade, mas não eram abordadas informações pessoais ou motivacionais dos fundadores.

A gente (sócios fundadores) sempre teve muito critério, muita atenção com o aspecto de qualidade, de *compliance*, e isso norteou muito o desenvolvimento da empresa. O meu filho, graças a Deus, também tem esses princípios. Só para você ter uma ideia [com 9 anos de empresa formada], nós conseguimos a ISO 9001<sup>3</sup>; isso vale dizer que o critério não é só textual, de princípios, mas também de ação. (F2)

Aí o cliente falou assim "olha, agora o material de vocês virou referência de qualidade aqui para nossa planta"; então como não ficar satisfeito com seu trabalho? Como não ficar feliz com o teu trabalho? E a gente multiplica isso para o nosso pessoal do chão-de-fábrica, porque são eles que estão fazendo esse produto, né? (P4)

Essa busca constante pela qualidade e em seguir diretrizes de *compliance* foi reconhecida pelos funcionários, que contam histórias sobre comentários positivos que os clientes fazem sobre os produtos e sobre o reconhecimento de que se trata de uma empresa íntegra. Na "Avaliação de clima", a maioria dos funcionários (cerca de 95%) assinalou que a empresa é "sempre" ou "quase sempre" ética com seus funcionários e clientes, reforçando essa percepção trazida pelos entrevistados. E um dos fundadores participava da diretoria de uma das

---

<sup>3</sup> ISO 9001 - certificação atribuída pela Organização Internacional para Padronização para empresas que cumprem normas internacionais de produção, sendo a ISO 9001 referente a qualidade.

associações de classe pesquisadas, o que pode ser associado à boa imagem externa que a *Super Quali* possuía.

Eles são muito comprometidos, são muito íntegros, valorizam muito o ser humano. É uma empresa muito assim, eles são muito corretos com tudo, eles tentam andar na linha com relação a tudo, entendeu? Cada coisa se a gente faz errado eles cobram para dar tudo certo. (P7)

Os dois fundadores tiveram, desde o início, responsabilidades bem divididas. F1 era responsável pela área administrativa e de vendas e F2 era responsável pela área industrial. No início, as condições de produção eram precárias, havendo uma estrutura pequena, e os sócios atuavam diretamente nas atividades de produção (F2) e no relacionamento com clientes e fornecedores (F1) para fazer o negócio prosperar. Foi por meio da prática que os dois fundadores aprenderam muito sobre o negócio, sendo reconhecidos pelos funcionários como pessoas muito atuantes e trabalhadoras.

Até pouco antes de eu entrar, o F2 trabalhava na produção ainda. (...) A história deles foi de muito trabalho. (P1)

Além do esforço dos próprios fundadores, o cuidado com a contratação, formação e bem-estar dos funcionários foi fundamental para o negócio. Houve, no início, um projeto de apoio aos catadores de sucata, que possibilitou que muitos desses prosperassem e comprassem suas casas próprias. Também foram contratados profissionais especialistas na produção, que agregaram conhecimento técnico ao negócio. Até o momento de realização da pesquisa, em 2021, os conhecimentos técnicos ainda se mostravam essenciais para as atividades na empresa. Outro ponto era a forma pessoal como os fundadores se referiam aos funcionários, indicando proximidade na relação.

Por exemplo, no nascimento da empresa, nós contratamos os melhores colhedores de sucata, o melhor [operário], hoje é falecido, o mestre Antônio, (...) contratamos um engenheiro especialista, meu grande amigo, meu irmão de fé (...) que nos passou muito conhecimento e trabalhamos juntos durante três ou quatro anos, a gente aprendeu muito com ele. (F2)

Desde o início, houve contato muito próximo com os clientes, atendendo às reclamações e ajudando a resolver possíveis problemas. A *Super Quali* se diferenciou em um mercado de *commodities* oferecendo um produto de qualidade técnica diferenciada e também um nível de serviços superior ao dos oferecidos pelos concorrentes. Um dos fundadores declarou que:

Eu mantinha contato constante com os clientes, se tinha qualquer reclamação, eventualmente que não era nem culpa do nosso produto, mas a gente ia atrás, esclarecia, enfim, dedicação integral ao cliente, relacionamento muito sério, então isso criou um respeito muito grande. (F1)

A empresa investiu, ao longo do seu desenvolvimento, em qualificar a produção e diversificar produtos. Há relatos da participação em feiras internacionais, aquisição de novas tecnologias e desenvolvimento de laboratórios internos, fatores que apoiaram o crescimento dos negócios. O crescimento da empresa foi movido por um desejo de produzir com qualidade e de seguir as diretrizes de *compliance*. Os produtos comercializados pela empresa também eram comercializados por concorrentes que realizavam práticas fiscais incorretas e ofereciam produtos a preços mais baixos. Os dois sócios declararam a importância para o *compliance* para o negócio, sendo que a principal missão era ofertar um produto com qualidade técnica diferenciada por meio de práticas comerciais e fiscais adequadas. Estes fatores eram comunicados para os novos funcionários desde a socialização e reforçados por meio de normas, procedimentos e ações no dia a dia. E o fato de terem construído um nome associado à qualidade e respeito às normas era motivo de orgulho para os sócios.

Sei que é uma empresa com CNPJ<sup>4</sup> de mais de 20 anos e nos meus anos de concorrência sempre ouvi falar da [empresa] e dos diretores, principalmente dos fundadores (F1 e F2) e do sócio sucessor (S3). (P4)

Tinham clientes que recebiam os fiscais de ICMS por exemplo, que quando olhava e falava o nome da *Super Quali* os fiscais falavam “não, essa empresa é séria, a gente conhece essa empresa”. Quer mais orgulho para quem tá no negócio? (F1)

A partir dos anos 2010, a empresa expandiu para outros estados. A abertura de novas unidades foi motivada pela soma de oportunidades comerciais e incentivos fiscais. Em todas as unidades, havia produção e geração de empregos locais. Era importante para os sócios que o negócio não apenas gerasse lucro, mas também promovesse o desenvolvimento social. Isso foi demonstrado desde o apoio aos grupos de catadores no início do negócio, até o olhar positivo para o fato de criarem empregos nas cidades nas quais se localizavam as unidades.

Onde a gente instala uma fábrica, a gente leva, dentro da nossa proporção, a gente leva o progresso, manter as pessoas trabalhando, gera negócios e a gente usa o benefício fiscal que o estado nos oferece, mas a gente também retorna; isso que é o propósito do benefício fiscal. A gente também ajuda o estado a progredir. (F1)

Para expansão para outros estados, o fator humano foi um desafio, sendo necessário investir na formação de operários, uma vez que a produção envolve procedimentos técnicos específicos e as cidades nas quais estavam localizadas as unidades possuíam desenvolvimento industrial recente.

---

<sup>4</sup> CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

Para formar essa turma foi um processo bem difícil, mas assim, foi um desafio, sabe? É fácil falar "vou montar uma fábrica", mas e aí? Quem vai trabalhar na fábrica? (F1)

Na “unidade 1” já tinha ocorrido expansão da planta fabril e, assim como os sócios cresceram junto com a empresa, os funcionários relataram que viam a oportunidade de crescimento.

Logo abriu a “unidade 1” e eu vi uma oportunidade de crescer junto com a empresa. (...) Era em outro galpão, lá na avenida [nome], tinha 300 m<sup>2</sup> e hoje estamos com um galpão de 3000 m<sup>2</sup>, aumentou bastante, os funcionários também (...) (P3)

Com o crescimento da empresa, foi sendo necessário descentralizar algumas atividades que eram executadas pelos fundadores, e desenvolver departamentos mais especializados. Enquanto no início havia apenas os fundadores e um gerente geral que cuidava das mais diversas, no momento da pesquisa havia gerentes de RH, Financeiro, de Qualidade, Industrial entre outros. Além disso, foram desenvolvidos coordenadores locais nas unidades, que são apoio para a matriz. Os fundadores continuavam atuando ativamente na *Super Quali* no momento em que foi realizada a pesquisa e eram referências para os funcionários. Um dos sócios fundadores realizou um processo de sucessão com seu filho, S3, que no ano de 2020, assumiu como sócio administrador ao lado do outro sócio fundador. Então a operação da empresa passou a ser executada por dois sócios administradores, F1 e S3. E F2 atuava como conselheiro, participando das decisões estratégicas.

[F1] é um cara que tem um conhecimento fabuloso desse mercado, e ele tem um olhar muito refinado.(...) Uma vez eu ouvi dele que “o nosso fornecedor principal é importante para a gente porque ele é um gigante. E a gente anda sempre sentadinho no ombro desse gigante, quando esse gigante faz assim, eu tô olhando pra onde o gigante tá olhando, né? E se eu for pro chão, ficar do lado dele no chão, ele pode me pisar, me esmagar.” Essa é uma imagem que me marcou, então assim você tem sempre que mirar, tá sempre com parcerias fortes e saudáveis. (P8)

O S3 tem fotos dele molecão subindo nas empilhadeiras. (...) E ele é muito bom, ele é muito estratégico; ele é um rato de produção e ele é muito bacana nisso. (P1)

Esses dois relatos se relacionam com a importância que era dada pelos fundadores à estratégia e o desejo que carregavam de continuar ampliando o negócio. Quando questionados dos desafios que vivenciaram ao longo da história, os dois fundadores não trouxeram nenhum caso específico. Eles relatam que o mais difícil era manter a competitividade dos produtos em um mercado pulverizado no qual há outras empresas que desrespeitam as normas.

O grande desafio, eu aludi isso de maneira não tão incisiva, mas eu acho que o grande problema que a gente sente é sempre da concorrência desleal. Eu chamo de concorrência desleal que é quando você chega em um custo de produto, considerando matéria-prima, insumos, mão-de-obra, sem considerar lucros nada disso, você chega à conclusão “como é que um cara consegue fazer isso? Como que um cara consegue competir com esses valores?” F2

E o relato dos funcionários indicam que eles conseguiram construir uma cultura na qual fazer as coisas do jeito certo era possível.

Até a atual data, vi a *Super Quali* triplicar a sua produção, o que não significa triplicar lucro, não significa ótimas condições financeiras, mas significa ser sustentável, pagar suas contas, crescer em valor de mercado, significa buscar mais clientes e significa ter uma condição mais agressiva e robusta para se buscar melhores resultados nos próximos anos. (P4)

Em termos de incidentes, a cidade na qual está localizada a “unidade 1” foi atingida por um ciclone por volta dos anos 2020 e a empresa deu todo suporte necessário aos funcionários que tiveram suas residências atingidas. Esse fato foi amplamente citado pelo RH e por todos os funcionários da unidade. Os fundadores não comentaram sobre esse evento, mas reconhecem que oferecem apoio aos funcionários.

Eles liberaram adiantado o décimo terceiro das pessoas, liberaram empréstimos, independente de quanto a pessoa ganhava, para que ela pudesse colocar a casa em pé de novo, nós tivemos funcionários que a casa ficou no chão, no piso (...) Aí não tinha material de construção, o F1 pediu para levantar quanto precisaria de telhas. Não tinha na região, não tinha onde comprar porque a demanda era muito grande. E ele disse: “não, a gente vai encher 1,2,3 caminhões de telha e mandar quanto precisarem os funcionários... a gente precisa que eles estejam bem, que a família deles estejam bem, para eles trabalharem bem.” (P1)

Esse cuidado especial para que as pessoas estejam bem era parte da história da empresa e foi citado por todos os funcionários, independentemente do cargo ou unidade de atuação. Na “unidade 2”, fundada mais recentemente, havia menor conhecimento sobre a história da fundação, sendo citados os principais marcos, como data de fundação e datas de expansão, informações transmitidas no processo de socialização. Nesta unidade, foi observado que o encarregado possuía um grande carinho pela empresa, relatando que se sentia como parte da família *Super Quali*. Nas demais pessoas entrevistadas, houve o reconhecimento de que era uma empresa que cuidava do funcionário, porém parecia haver menor proximidade e afeto, o que poderia ser explicado por uma atuação mais recente.

Eu acho, de verdade, que [o cuidado com as pessoas] vem desde a diretoria, porque eles são muito especiais; assim, eu tive a oportunidade de conhecer um dos donos da empresa, ele foi muito simpático, muito agradável, me deixou super à vontade eu acho que isso vem lá de cima, não é uma coisa própria de uma pessoa só, eu acho que isso vem de cima mesmo. (P7)

A gente realmente vai atrás de negócio mesmo, a firma não parou de crescer desde que ela foi criada, acho que só 1 ano, em 2009, por causa da crise de 2008, foi o único ano que nós tivemos redução de faturamento, depois disso foi um crescimento constante de faturamento. (P12)

A frase mais emblemática da investigação do histórico da *Super Quali* foi “Eu acho que você tem que provar para si mesmo que dá para fazer as coisas direito, né?”, dita por F1 ao ser questionado por que era importante fazer tudo tão certinho. Essa frase resume uma característica que permeava a criação e o desenvolvimento da empresa, a qualidade. Qualidade com os produtos, iniciando com sucata e depois trabalhando principalmente com matérias-primas de primeiro uso, qualidade da relação com clientes, oferecendo um serviço diferenciado; qualidade na relação com os funcionários, atuando com pessoalidade; qualidade no atendimento às regras vigentes, conseguindo manter o mesmo CNPJ em um mercado no qual há relatos de evasão fiscal e criação de pessoas jurídicas paralelas. Essa qualidade permitia compreender a estratégia da empresa como sendo de excelência operacional (Fleury, 2002) e a escolha dessa estratégia foi feita pelos fundadores, que possuíam papel central no desenvolvimento da cultura organizacional (Schein, 2010). E essa estratégia gerou o desenvolvimento de padrões culturais, como a valorização da qualidade, porque funcionou suficientemente bem para garantir o sucesso e desenvolvimento da empresa (Schein, 1984, 2010). Esse valor visível da organização se cristalizou, provavelmente, pelo pressuposto básico dos fundadores de que era possível desenvolver um negócio próspero, dada a experiência prévia de F2 com grandes empresas, e pautado em princípios éticos, dado o desejo de F1 de poder fazer algo diferente que o permitisse ganhar dinheiro e carregar nas costas a memória de que fez isso do jeito certo. Esses princípios são transmitidos no processo de socialização, que foi apresentado no item a seguir.

#### **4.1.2 Processo de socialização**

O processo de socialização da *Super Quali* tinha foco especialmente em preparar para a atividade, executando com qualidade e segurança, o que se alinhava com a estratégia de excelência operacional da organização. Para isso, eram utilizados mecanismos de formalização das regras e procedimentos, e reforços destes itens por meio dos treinamentos e comunicação.

O processo de socialização era iniciado após a seleção e de forma integrada com a contratação e registro do funcionário. A responsável pela área de RH reforçou que “não trabalha ninguém sem registro, nenhum dia, tudo tem que estar certinho para entrar para trabalhar”. Quando um novo funcionário iniciava na empresa, era feita uma integração orientada pelo “Manual”, que contemplava a apresentação da empresa e as explicações sobre os direitos e

deveres. Este documento possui 21 páginas nas quais são detalhadas regras de conduta, regras de aplicação de advertências, dentre outras informações que funcionam como guia dos comportamentos esperados, incluindo regras de relacionamento interpessoal. As pessoas com menos tempo de casa relataram que participaram desta integração e que se lembravam principalmente que eram apresentadas informações gerais sobre a empresa e as regras de qualidade e segurança.

No “Manual”, foi possível observar que a história da *Super Quali* era contada de forma impessoal. Os fundadores eram citados sem apresentação de seus respectivos perfis ou contribuições na formação da empresa. O histórico de desenvolvimento da organização era apresentado com foco nas aquisições de novas tecnologias, nos desenvolvimentos de novos produtos e na expansão para novas unidades.

Foram feitos todos os procedimentos para a integração da qualidade, e aí nessa integração da qualidade as meninas de produção pincelaram alguma coisa do negócio, que foi aí que comecei a entender um pouquinho desse mundo, porque até então eu não tinha noção de nada; e aí na parte de trabalho, com o que eu faço hoje, quem me ajudou foi a menina que trabalhava aqui, ela ficou ainda um período, tipo, como se eu fosse experiência né? Eu de experiência e ela me passando parte do serviço. (P7)

É tudo bem explicado quando você entra, você passa por um teste, aí é tudo direitinho, os EPI tudo direitinho, porque aqui a gente lida só com [atividade perigosa], né? Aí tem todo o procedimento pra fazer esse trabalho, aí eles explicam pra gente e a gente vai aprendendo. (P2)

Nestas duas falas, nota-se que tanto a integração de P7, que atua no setor administrativo, quanto a de P2, operário de produção, foram pautadas em procedimentos de qualidade e aspectos funcionais da atividade que viriam a desenvolver na empresa, que coincidem com o conteúdo do “Manual”. Após a integração geral, os novos funcionários ficavam 60 dias em treinamento com o coordenador responsável. Esse era um período de experiência. Após esse tempo, se atendessem às expectativas, eram aprovados e efetivados.

Ela é uma empresa que se preocupa com seus colaboradores, ela tem a dedicação de fazer os seus processos todos dentro de normas, onde tem os treinamentos, as informações precisas, porque qualquer habilidade que você for executar, você é previamente treinado, você não chega nela e vai ser treinado depois de estar, antes de você exercer a função você já é pré-treinada; a preocupação com a mão-de-obra e com o produto acabado é tratada de uma forma bem interessante. (P9)

Sim, sem dúvida, a empresa é muito boa, me explicaram tudo direitinho, como eu falei, os passos a passos, tem vários procedimentos que a gente faz aqui na fábrica, só que aí você não começa, você fica em um procedimento até você aprender aquele procedimento; forno 1, você fica lá, aí aprendeu o procedimento, você vai pro forno 2, até ir pegando o jeito, os procedimentos, o processo ali. (P2)

De forma geral, as pessoas declararam que, ao chegar, foram bem recebidas e que se sentiram seguras para executar as atividades, mesmo executando trabalhos para as quais não

tinham experiência prévia. Houve diversos relatos de funcionários que ingressaram sem experiência na função e aprenderam na prática e com o apoio de colegas. Foi observado que era uma prática na empresa a contratação de funcionários com pouca experiência e a formação na função. Isso ocorria tanto para cargos de produção quanto administrativos, havendo casos de pessoas que ingressaram como auxiliar e se tornaram encarregados de produção ou gestor administrativo.

A maioria começa como auxiliar, nesse tempo que estou aqui, foi pouca gente que chegou e já foi pra um cargo mais elevado, a maioria começa de baixo. (P6 ingressou como auxiliar e se tornou gestor em seu turno)

Eu tinha um pouco de experiência com a área administrativa, mas saber mesmo o que era, aprendi ali; então fui estudar, também buscar algumas informações para poder me aprimorar, mas as coisas mesmo fui aprendendo no dia a dia aqui, tendo que correr atrás, e teve uma pessoa que me ensinou muita coisa sobre a atividade e o resto fui aprendendo no dia a dia, uma luta. (P5: ingressou como auxiliar e se tornou coordenadora administrativa.)

A partir dos dados obtidos, foi observado que a integração de novos funcionários possuía um caráter mais funcional e menos institucional. Uma frase que resumia o processo de integração era “você não chega nela e vai ser treinado depois de estar, antes de você exercer a função você já é pré-treinada; (...)” (P9). A importância dada à preparação dos funcionários para atuarem com qualidade por um lado poderia ser entendida como um cuidado com a qualidade, sendo essa a maneira correta de pensar e agir sobre as atividades na organização (Schein, 2010). Por outro lado, também poderia ser associada despersonalização, eliminando possíveis vícios ou juízos de valor sobre como as coisas deveriam ser feitas, sendo a socialização utilizada para transmitir padrões culturais, ao mesmo tempo que esses são utilizados como forma de estabelecer uma relação de dominação na qual há pouco questionamento sobre a forma correta de se agir e pensar (Fischer, 1989). Além disso, a contratação de pessoas com pouca experiência poderia ajudar a reduzir os conflitos de poder, sendo uma socialização primária no universo do trabalho, apoiando o alinhamento cultural entre a empresa e os funcionários (Fleury, 1987). Um olhar positivo é que esse processo poderia ser benéfico para reduzir os conflitos de visão de mundo entre os funcionários e a cultura organizacional, facilitando o uso de estratégias de regulação emocional mais efetivas (Gross, 2015).



### 4.1.3 Políticas de recursos humanos (RH)

O processo de prospecção de funcionários foi relatado nas entrevistas de duas formas principais: algumas pessoas levaram o currículo até a empresa e outras foram indicadas por amigos ou familiares que já conheciam a empresa. Além disso, na pesquisa por dados públicos, foi encontrado o anúncio de uma vaga no *LinkedIn* de uma funcionária, sendo que, para se candidatar, era necessário entrar em contato diretamente com a responsável, não havendo postulação *on-line*. Essas características reforçaram a identificação de um formato pessoal de contratação e que permeava as relações interpessoais na *Super Quali*.

Recebidas as indicações e feitas as candidaturas, a principal ferramenta utilizada no processo seletivo da empresa era a entrevista, geralmente realizada com o apoio da matriz e com participação do gestor direto.

Eu fiquei sabendo do processo seletivo através de um primo meu que conhecia a menina que trabalhava aqui; ele me disse que ela estava pensando em sair da empresa e que ia abrir o processo seletivo, levou o currículo e meu currículo chegou aqui na empresa. (...) Nessa seleção, que tinha três meninas, [o RH] veio, fez a entrevista direitinho, conversou com todas e me escolheram. (P7)

Após a contratação, era realizada a formalização via contrato e, no início das atividades, ocorria a integração, conforme descrito no item 4.2.1. (Processo de socialização), seguida de um período de experiência de 60 dias. A parte contratual era um ponto importante do processo de contratação. Alguns funcionários relataram que todos os combinados eram detalhados e formalizados via contrato, que era assinado antes do início das atividades. Além disso, era apresentado o “Manual” e recolhida a assinatura do funcionário, confirmando que todas as informações ali presentes foram recebidas. Essa mesma formalização ocorreu para os funcionários que passaram a realizar trabalho remoto durante a pandemia e tiveram seus contratos ajustados.

Foi feito de uma forma que foi legal; foi feito um novo contrato, que não sei se é temporário, de trabalho, (...) redigimos os contratos de todas as cidades, dando ciência deste trabalho ser feito em casa, então mais uma vez a *Super Quali* se preocupou muito, não foi basicamente falou “olha, vocês ficam em casa e a gente vai ver o que vai acontecer”, não; foi feito tudo muito pensado, tudo muito por escrito, tudo é muito registrado e controlado. (P8)

Na contratação, a empresa oferecia benefícios que eram vistos de forma positiva pelos funcionários, em especial, o plano de saúde. Os benefícios eram associados ao desejo de promover bem-estar aos funcionários.

A gente precisa que eles estejam bem, que a família deles esteja bem, para eles trabalharem bem. (...) por exemplo: eles têm política de incentivo de formação acadêmica, política de empréstimos; são políticas internas que a empresa tem para tentar facilitar a vida do trabalhador. (P1)

Trabalhava em outra empresa e, por causa dos benefícios da *Super Quali*, eu acabei entrando aqui. (...) O que mais me atraiu foram os benefícios, especialmente o plano de saúde, pois minha esposa estava grávida. (P3)

Essa preocupação com os aspectos pessoais se mostrou concreta na “Avaliação de clima”, na qual cerca de um terço das questões eram referentes às necessidades pessoais atendidas, às condições financeiras, à estrutura familiar, à percepção dos funcionários sobre sua saúde física e mental e outras questões de cunho pessoal. Alguns entrevistados comentaram sobre benefícios pontuais, como presentes em datas comemorativas, que eram vistos como uma forma de reconhecimento e cuidado, além de reforçarem o vínculo pessoal com a empresa.

A empresa dá presente de dia dos pais, qual empresa você vê que dá presente de dia dos pais? Dá cesta de Natal e na páscoa dá até ovo pra gente. A empresa aqui vizinha dá um bombom, a *Super Quali* se importa, dá ovo. (P3)

Nas entrevistas, não foram feitos comentários sobre os salários. Na “Avaliação de clima”, cerca de 35% dos respondentes indicou que não considerava a remuneração adequada. Essa percepção pareceu compensada pela percepção positiva dos benefícios e pela oportunidade de carreira, item avaliado como positivo por mais de 85% dos respondentes. Além disso, 95% dos respondentes consideraram a empresa um bom lugar para trabalhar e mais de 90% deles afirmaram que indicariam um amigo para trabalhar na empresa.

A oportunidade de desenvolvimento de carreira se associava a outro benefício que foi relatado com frequência pelos entrevistados, o apoio à educação, que podia ocorrer de forma integral ou parcial. Houve o relato de um dos fundadores da empresa sobre um operário que desejava estudar Letras e que teve o curso custeado, mesmo não se relacionando com sua função na produção. F1 disse acreditar que, ao investir na educação, estaria agregando valor na empresa por meio de conhecimentos. Ainda assim, a maioria dos entrevistados relatou que obteve o benefício para realização de cursos correspondentes com sua área de atuação. E na “Avaliação de clima”, quase metade dos respondentes assinalou que não vê oportunidades de troca de departamento na empresa.

A gente tem várias pós-graduações e graduações custeadas pela *Super Quali*, em todas as áreas: financeira, contábil, RH, setor de produção, laboratório, todos. (P1)

Fiz curso de técnico de química e gestão de produção. (...) Eu sempre me dediquei e fui estudando, me desenvolvendo. (P3, gestor de produção)

A questão de investir no funcionário aqui, acho que é um legado, uma coisa que a empresa tem com ela, e isso ajudou em mim a cada vez mais buscar melhorias dentro do trabalho, né? (...) a empresa me patrocinou a fazer uma pós-graduação, (...) então era tudo o que eu precisava (...) me ajudou muito, porque você abre muito mais. (P9, gestor administrativo)

O processo de desenvolvimento dos funcionários era bastante focado na realização de treinamentos que abordavam processos de trabalho e de segurança. Mais de 95% dos respondentes da “Avaliação de clima” afirmaram que receberam treinamentos necessários para execução do seu cargo e mais de 80% afirmaram que recebiam treinamento contínuo. Os treinamentos eram frequentes e, durante a pandemia, foram mantidos aqueles necessários para reforço e garantia de segurança.

Hoje nós fomos na fábrica, eles estavam em treinamento e as máquinas estavam todas desligadas. “Meu Deus, olha só que silêncio”, porque nós estamos acostumados toda vida ir lá e está aquele movimento, (...) é um barulho enorme, a gente não é acostumado a ver esse silêncio, nossa que diferença. (P5)

Os treinamentos faziam parte das normas de qualidade da empresa e eram mensurados e avaliados tanto pelo gestor do funcionário quanto pela área de qualidade, que registrava todo o processo. Caso o colaborador não atingisse as notas mínimas ou realizasse alguma não conformidade, era feito um processo de reciclagem, com uma nova formação.

Outra mensuração realizada era a avaliação 180 graus. Por meio desta avaliação individual é dito para os funcionários os pontos de melhoria e o que é esperado em sua atuação. Um dos funcionários com cargo de gestão comentou sobre a avaliação e explicou que recebia bem os *feedbacks* negativos, que os via como pontos de desenvolvimento.

Cobra dele pesado, com profissionalismo, a responsabilidade dele é responsabilidade dele que ele tem que fazer, não dá mole não, mas dê a ele equipamentos adequados para aquela produção, dê a ele ferramentas adequadas para aquela situação. (P4, relato do processo de desenvolvimento ideal)

Além da avaliação formal, os *feedbacks* sobre melhorias eram dados no momento em que as ações eram feitas.

[as pessoas da minha equipe] estão trilhando um caminho, e eu acho que eu, como uma pessoa mais velha, que tem mais experiência na empresa, me sinto na obrigação de ensinar eles para eles serem bons profissionais no futuro, mesmo que eles não continuem comigo. (P5)

Ainda em relação ao desenvolvimento, a empresa promovia plano de carreira, sendo que a maioria dos entrevistados entrou com pouca ou nenhuma experiência na área de atuação. Esse ponto foi relatado de forma positiva nas entrevistas e mais de 85% dos respondentes da

“Avaliação de clima” indicou que a empresa promove “sempre” e “quase sempre” oportunidades de carreira. Isso se dava especialmente dentro da própria área de atuação, sendo frequentes os relatos de auxiliares de produção que se tornaram líderes. Os entrevistados destacaram que, quando abria uma nova vaga, era feita uma busca por alocação de pessoas internas antes de abrir a vaga para novos funcionários.

Quando vai sair uma vaga, geralmente a gente olha para ver se não tem ninguém internamente para que possa ocupar aquele lugar, sempre, em qualquer unidade — tem alguém nosso que dá para a gente dar esta oportunidade? (...) Nosso engenheiro de produção, ele entrou como estagiário voluntário na engenharia, aí passou para a qualidade, hoje ele tem formação até internacional, bancada pela *Super Quali*. (P1)

Então eu comecei como auxiliar de produção, aí fui para ajudante, operador de acabamento, depois Líder A, Líder B e agora Líder sênior. (P6)

Os cargos administrativos de alta gestão eram concentrados na responsabilidade dos fundadores ou terceirizados para consultorias, como no caso do RH e da contabilidade.

Era muito centralizado neles, e eu acho que era muito mais difícil porque era uma empresa com olhar muito ainda primário [de gestão] (P1)

Por volta de 2010, a empresa passou por um processo de profissionalização e descentralização do corpo gestor. Então começaram a formar ou contratar gestores específicos para cada área. E formaram diferentes níveis de liderança: diretoria, gerentes de departamento, coordenadores de departamentos, encarregado de cada fábrica e líder de cada turno.

A empresa possuía as políticas de RH bem formalizadas e processos que atendem aos protocolos de qualidade. Ainda assim, havia concessões específicas para necessidades dos funcionários, como flexibilidade nas férias e adiantamentos financeiros.

Falo com [RH] porque tem gente que pede férias, traz atestado. [RH] vai me ajudando a decidir, a falar com as pessoas. (P3)

Às vezes [o funcionário] está com problema financeiro e aí recorre a gente (...) Às vezes eles chegam para mim e falam “tô passando por isso, isso, tô precisando de tal coisa e tá difícil, o que que pode fazer?”. Já vi algumas vezes os donos tentarem ajudar, tentar não, ajudar né? Ajudar de alguma forma e aliviar o problema daquela pessoa, ali fora outras coisas né? Adiantar férias, né? Não ser época de férias e eles começarem a pedir e a empresa ceder e dar férias um pouco antes do que era esperado, se preocupar com funcionários, se funcionário está doente eles perguntam, eles querem saber; é preocupação mesmo, você vê que é preocupação com as pessoas não é só com o rendimento que vai trazer; a preocupação é com as pessoas. (P7)

Os entrevistados da “unidade 1” relataram que receberam apoio extracontratual quando a cidade passou por uma catástrofe natural e a empresa ajudou os funcionários. Esse caso foi apresentado tanto pelos gestores quanto pelo pessoal de produção.

Eles [os donos] são muito humanos (...) tivemos um [catástrofe natural] aqui e eles ajudaram os funcionários, deram cesta básica na igreja. (P3)

[Em] casos mais graves eles fizeram empréstimos, teve gente que eles ajudaram doando material, se eu quisesse poderia ter pego, mas o estrago na minha casa foi muito pouco, optei por não pegar pra dar a vez pra quem tivesse mais necessidade. Mas do pessoal que trabalhava aqui foi pouca gente que chegou, foi mais um rapaz que a casa dele, o telhado inteiro foi devastado, mas o resto do pessoal foi mais tranquilo. Mas eles ofereceram apoio, ofereceram, deram suporte, ofereceram esse empréstimo para que o trabalhador pudesse suprir a necessidade ali na hora e poder fazer uma reforma, uma coisa mais imediata, entendeu? (P6)

A remuneração era realizada nas datas programadas e não havia atrasos ou ajustes devidos à pandemia.

Então salário nunca atrasou, o plano de saúde 100% para 3 pessoas, você e mais 2 da família, alimentação 1 real por mês, dão apoio, dão estrutura, por exemplo, tem gente que é de outra cidade e vem trabalhar aqui, eles ajudam com gasolina, dão bastante suporte pra você, entendeu? (P6)

A *Super Quali* tem uma saúde financeira boa. Não deixou de pagar nenhum funcionário, não atrasou, acredito que eles estão no caminho. (P5)

Em resumo, as políticas de RH se caracterizavam pela formalização (de contratos, avaliações e políticas) e pelo cuidado com o bem-estar dos funcionários (plano de saúde, desenvolvimento educacional e apoios ocasionais). Esses dois pontos foram apresentados por um dos fundadores como um equilíbrio no relacionamento entre a empresa e os funcionários.

Eu sempre procurei fazer isso, acho que [o F2] meio junto comigo mesmo, mesmo pensamento né? A reboque a gente tem esse olhar mais humano, acho que é isso, é um olhar mais humano, não é um olhar tão, sabe? Agora, a gente também gosta que as pessoas tenham essa reciprocidade, quer dizer, não somos aí os bons samaritanos, não pensa nada disso não, tá? É que a gente acha que tem que ser correto com as pessoas, tem uma relação profissional ali, um contrato de trabalho, né? As duas partes têm que respeitar, respeitar o ser humano, e é isso né? E às vezes as pessoas precisam de uma ajuda além do que está dentro do processo de trabalho, no contrato de trabalho, e aí de repente você pode ajudar, se você puder. (F1)

E essa ideia de promover o equilíbrio na relação, entre o cumprimento de obrigações e o apoio, quando possível, delineou o desenvolvimento das políticas de RH da *Super Quali*.

De forma geral, as políticas pareciam efetivas, pois geravam como resultado uma baixa rotatividade de funcionários da *Super Quali*, um dos principais objetivos das áreas de RH. A baixa rotatividade indicada pela área de RH e por alguns funcionários na entrevista pode ser associada à percepção de satisfação das pessoas com o trabalho. Mais de 70% dos funcionários

da *Super Quali* indicaram na “Avaliação de clima” que estavam satisfeitos com o cargo, não havendo diferenças entre as percepções nas unidades. E mais de 80% dos respondentes afirmou que possuía realização profissional “sempre” ou “quase sempre”. Esses dados ajudam a confirmar a imagem transmitida pelos entrevistados de que as pessoas gostavam de trabalhar na organização. Porém, como não apareceram críticas nas entrevistas, não foi possível compreender a percepção daqueles que responderam na “Avaliação de clima” que não estavam satisfeitos.

Se você fizer uma avaliação aqui, tem muita gente com 13 anos, 15 anos, 19 anos, 20 anos, então é uma empresa que tem essa estabilidade profissional, isso é legal. (P8)

As pessoas estão na empresa há muito tempo (...) A *Super Quali*, quando demite um trabalhador, ela já tentou de tudo para não fazer isso; de tudo, sabe aquele: “o cara se mandou embora, a gente não mandou”? (P1)

Às vezes ter uma redução de 2, 3 meses de [produtividade na] empresa e você fazer demissão de massa sai mais caro, porque a contratação depois que você retorna com essa produção, o nível de investimento em treinamento, em qualificar essas pessoas, as vezes sai mais caro do que você [manter] pagamento de uma folha de RH aí por 2, 3 meses. (P4)

As pessoas da produção, se aparecer um negócio melhor, eles trocam, eles não pensam muito, e como na região a gente tem muita oferta dessa parte de trabalho, eles vão embora, mas mesmo assim, na área de produção, tem gente que está aqui desde antes de mim, então é uma empresa que possibilita isso sim. (P5)

As políticas de RH da *Super Quali*, por um lado, contribuía com a implantação da estratégia de excelência operacional, com processos bem estruturados, pontualidade nos pagamentos e assertividade nas contratações. Por outro lado, possuíam uma flexibilidade apoiada na ideia de que “às vezes as pessoas precisam de uma ajuda além do que está dentro do processo de trabalho, no contrato de trabalho, e aí de repente você pode ajudar, se você puder né?” (F1). Assim, as políticas de RH cumpriam o papel de formalizar a relação profissional existente, ao mesmo tempo que eram um instrumento pelo qual a empresa podia apoiar o bem-estar e na segurança psicológica dos funcionários, promovendo celebrações que traziam o senso de pertencimento, oferecendo ajuda e com isso trazendo um senso de proximidade. Um olhar mais crítico sobre essas políticas poderia indicar que todas essas características que geram satisfação são também utilizadas para a manutenção do sistema psicológico de concordância com a organização, sendo uma forma de evitar críticas ou conflitos (Fleury, 1989).

#### 4.1.4 O processo de comunicação

A comunicação na *Super Quali* apresentou duas características principais: prática e amistosa. A comunicação que foi observada é prática, pois tem como foco principal comunicar

o que precisa ser feito, assegurar o cumprimento das normas e processos e resolver rapidamente problemas. Estes pontos se alinham com a importância da qualidade e da produção para a empresa. Ao mesmo tempo, é uma comunicação amistosa, sustentada pela confiança e cooperação que existia entre as pessoas.

Em relação ao aspecto prático, foi relatado que é muito comum haver comunicação entre diversas áreas: produção, PCP (Planejamento e Controle de Produção), RH, comercial, financeiro e outras. Não houve relatos de sobreposição de ações entre funcionários dessas diferentes áreas, um indicativo de que a comunicação cumpria o objetivo de interligar as partes interessadas.

Eu sou muito comunicativo, interajo com todo mundo. Eu chego na empresa e já vou logo falar com as áreas, ver se alguém precisa de algo de mim.”  
(P3, encarregado de produção)

[Eu falo] com todas as áreas e com todas as plantas. A gente está envolvido com todo mundo. (P5, gestora administrativa)

Nos relatos acima, observa-se que a comunicação dinâmica era uma característica tanto da área de produção quanto da área administrativa. A comunicação era assertiva, sendo dito o que precisava ser dito. Não houve relatos de que a comunicação era reativa ou impositiva. As diretrizes de segurança e os processos de trabalho facilitavam essa comunicação, pois os *feedbacks* não eram pessoais, mas relacionados ao que precisava ser ajustado na atividade.

A gente chama a pessoa e avisa. Fala normalmente “Olha você fez isso aqui, tá errado, a gente já conversou, não pode ser feito assim” é muito cordial entendeu? (P7)

A comunicação relatada envolvia a formalização de acontecimentos atípicos e as decisões eram formalizadas por meio de atas, e-mails e comunicados. Isso fazia parte do processo de qualidade da empresa. A necessidade de formalizações foi citada pela maioria dos entrevistados e não houve reclamação em relação a isso, indicando que já era uma prática incorporada pelo grupo entrevistado. Houve elogio às formalizações feitas em relação aos protocolos adotados em função da pandemia e às mudanças que foram feitas nos contratos, pois deram mais segurança de que a diretoria da empresa estava atuando sobre o problema.

Geralmente vem alguém, faz reunião, explica, tem panfletos que são colocados no quadro ali, o pessoal tem livre acesso. Foi colocado, aqui na porta, o comunicado de espaçamento, quantidade de pessoas, daí sempre já tem os avisinhos, né? Já houve essas reuniões, daí agora cada DSS [diálogo semanal de segurança] tem um comentário sobre coronavírus no meio, e nunca deixam o assunto morrer. (P6, sobre comunicados referentes à pandemia)

Quando eu faço uma previsão [de vendas] e eu atinjo ou não atinjo, eu tenho que justificar por que eu atingi ou não atingi, faz parte da ISO 9001, que quando o auditor vem, quer saber por que que não aconteceu essa previsão. (P9, sobre documentar resultados no dia a dia)

Vamos no exemplo, tipo, eu tive uma ocorrência na fábrica. Primeiramente você manda o *WhatsApp* informando o que ocorreu, depois você tem um formulário onde você descreve toda a ocorrência neste formulário e é passado um e-mail para RH e para segurança do trabalho. (P9, sobre formalização de ocorrência na produção)

A comunicação também era uma ferramenta importante para garantir a segurança. Eram realizados DSSs ao menos uma vez por semana, chegando a três rituais por semana com a pandemia. Esses diálogos foram citados pela maioria dos participantes e faziam parte do dia a dia da empresa. O tema da pandemia foi incorporado aos diálogos nos quais eram abordados dados concretos com apoio de epidemiologista, o que apoiou na conscientização dos cuidados necessários no ambiente de trabalho e também na rotina familiar.

A gente não pode negar não que tudo é muito bem informado; é assim, além de informar para todo mundo, (...) ela segue à risca direitinho, faz reunião com a gente, fala de distanciamento (...) explica que a gente tem que seguir esse protocolo; álcool em gel na mão, medir a temperatura e essas placas aqui que foram feitas pelo técnico de segurança do trabalho. (P2)

As pessoas eram rapidamente informadas sobre a ocorrência de erros, sendo verificado por que ocorreu, e o processo era revisto ou ocorria o reforço via treinamento. Não foram citados casos de demissão por erros e o foco é em ser rígido com o processo, não com as pessoas. De forma geral, as pessoas afirmam que há abertura da empresa na comunicação, sendo o item “abertura na comunicação com a empresa” avaliado como “sempre” ou “quase sempre” por mais de 80% dos respondentes da “Avaliação de clima”.

Nas entrevistas, as pessoas disseram que acreditam que os erros podem ser consertados, por isso, o mais importante é falar para buscar a solução.

Me lembro que a primeira não conformidade que eu tive, eu tinha tanta vergonha que eu não queria nem sair da sala pra ir embora, e aí falei “Caramba o F2 não vai embora?”. E já era umas 8 e pouco e eu lá trabalhando ainda, e aí quando vi ele pegou um café com leite, uma xícara bem quentinha e disse “Acho que essa hora, depois de um dia bem cansado, você está, você deve estar com fome”. (P1)

Porque se o do menor nível fala e o do último nível já sai xingando todo mundo “como é que vocês deixam fazer um negócio desse e blá, blá, blá”, que é o que a gente vê muito né? Aí vira bagunça, cria medo, cria receio. (P4)

Na hora de resolver um problema, as pessoas são envolvidas e ouvidas, independentemente do cargo.



[Se há um problema na fábrica, a gente] ouve o especialista, a pessoa que tá no dia a dia, a pessoa que está tendo o problema e ouve com a mente aberta e vazia, não chega para ouvir essa pessoa já cheio de ideias, já cheio de opinião formada. (P4)

Anteriormente à pandemia, eram realizadas mais visitas às unidades. De qualquer forma, foi observado, no momento da pesquisa, que as pessoas mantiveram uma comunicação ágil entre as diferentes áreas e unidades, mesmo com o distanciamento físico implementado com a pandemia. Em termos de meios de comunicação, foi observado que as conversas ao vivo eram frequentes, mas que também os meios digitais eram usados diariamente, o que facilitava a comunicação a distância entre as unidades. *Zoom*, *Skype*, *WhatsApp* ou telefone; o importante era resolver.

Em todos os níveis — gerentes, líderes, produção e administrativo — foi indicado que, ao surgir um imprevisto ou uma decisão a ser tomada, a atitude esperada era a resolução do problema. Para isso, utilizavam em maior escala o *WhatsApp* para comunicar e disparar a necessidade de solução. O telefone, *Skype* e *Zoom* eram utilizados quando havia necessidade de respostas mais rápidas. E o e-mail era o meio pelo qual as soluções eram formalizadas.

Da mesma forma que a comunicação é efetiva para resolução de problemas relacionados às atividades. Os funcionários relataram que quando há desentendimentos pessoais, eles buscam conversar e falar abertamente a fim de ajustar o relacionamento pessoal.

[Eu tive um problema e] sentei e conversei com o diretor da empresa, acho que isso deu uma aliviada também (...) porque a gente conversou né? Colocou os pingos nos is, acho que isso foi importante. (P5)

Este exemplo ajuda a ilustrar que as hierarquias existem na organização, porém não são rígidas. As pessoas com mais tempo de casa comentaram que recorriam à diretoria com frequência. Na “Avaliação de clima”, a percepção de que a comunicação da diretoria com os funcionários é adequada varia entre as unidades. Os resultados mostraram que era percebida como adequada por 66% dos respondentes da matriz, 82,5% dos respondentes da “unidade 1” e 79% dos respondentes da “unidade 2”. Essa diferença pode ser explicada pela maior proximidade dos funcionários da matriz com a diretoria e pela maior presença de gerentes, que possuem contato mais direto com os diretores. Nas unidades, todos os funcionários entrevistados comentaram de forma positiva que já conversaram com os donos e que entendem isso como um diferencial quando comparado com outras empresas nas quais já atuaram. A essa percepção se soma a avaliação positiva dos gestores, sendo que mais de 90% dos respondentes da “Avaliação de clima” afirmaram que os gestores são vistos como exemplos na empresa sempre e quase sempre. Em alguns relatos, foi comentado que um dos diretores, F1, costumava

ser mais sério e falar de forma mais dura, o que apoiaria a avaliação por alguns funcionários da matriz de que a comunicação não era adequada. Ainda assim, nas entrevistas, a maioria das pessoas elogiou a proximidade com a diretoria.

Acho que é legal isso que tem aqui, que você trabalha sempre ombro a ombro com os diretores, você não tem aquela coisa de inatingível, né? (P8, gestor administrativo)

O S3 não gosta de ser chamado de dono, diz que “todos são donos”. (P3, gestor de produção)

O dono vem aqui, conversa, o gerente tá aqui, vem conversa. (P6, operário)

Esses relatos são observados tanto no relacionamento entre os funcionários e a alta liderança, quanto no relacionamento geral, que era percebido como amistoso pela maioria. Os funcionários entrevistados relataram que a comunicação é agradável e que há abertura para falar. Na “Avaliação de clima”, quando questionados sobre a segurança para expressar sua opinião, mais de 70% dos respondentes afirmou que se sente seguro “sempre” ou “quase sempre”, sendo os funcionários da “unidade 2” os que apresentaram maior percentual, com 90% dos respondentes com respostas positivas. Além disso, quase 80% dos respondentes da avaliação afirmaram que os assuntos são debatidos em equipe, colaborando com as afirmações das entrevistas de que as pessoas se ajudavam no dia a dia.

A maioria das pessoas foi orientada por algum colega ou gestor quando iniciou seu trabalho na organização. Muitos iniciaram sem experiência e contaram com o apoio de outro funcionário para aprender sobre as tarefas e sobre o negócio. Nesse sentido, foi possível observar que havia uma comunicação amistosa e colaborativa entre as pessoas na empresa.

Ele é (...) um grande mentor para mim, sabe? Ele tem um amor pela empresa. (P1)

Então eu tenho hoje alguns líderes meus que me ajudam, (...) eu ligo para ele, e ele me ajuda, né? Ele leva, bate no peito e leva para frente, mas antes de passar o problema eu já busco uma solução “olha aconteceu isso e isso, mas a gente tá contornando, já tá procurando a solução”. Então hoje em dia está mais fácil, porque eu já tenho uma maturidade maior. (P5)

A comunicação foi descrita como transparente ao mesmo tempo em que se demonstrava cuidado e preocupação com as pessoas. A preocupação se dava tanto nos assuntos relacionados com o funcionário na empresa quanto em seu contexto pessoal.

Não vai reduzir salário, mas a gente vai ter que, vocês economizem o máximo que vocês puderem, não desperdicem, né? (P1, sobre uma conversa com funcionários no início da pandemia orientado cuidado com finanças pessoais)

Se você não deu uma ferramenta, explica para ele por que você não deu aquela ferramenta, fala “eu não tenho dinheiro para comprar aquela ferramenta agora”, mas vamos produzir aqui assim, assim, assado e daqui 6 meses a gente compra, certo? (P4, sobre a importância de explicar quando não atende uma solicitação dos funcionários)

Foi observado que havia confiança e cuidado entre as pessoas. Por exemplo, algumas pessoas explicaram que, quando eram feitos contatos em horários fora do horário de trabalho, era reconhecido que não era correto.

Qualquer um deles me liga sábado, domingo. Eu também ligo se precisar, com carinho né? Tem um respeito um pelo outro. (P1)

Às vezes o celular até atrapalha, porque eu tenho *Skype* no celular, então às vezes saio daqui falando, mas é uma coisa minha, não é a empresa que me cobra. (P5)

A comunicação amistosa e assertiva ultrapassava os muros da organização, havendo troca de informações com clientes sobre a demanda atual e dos próximos meses, o que trazia mais segurança para o planejamento. Antes da pandemia, era comum, por exemplo, o comercial visitar os clientes e apoiar as estratégias destes, criando uma relação de parceria.

O cara às vezes compra 10 toneladas e começa comprar 5, “o que tá acontecendo?” “não, não é nada”. Você vai lá fazer uma visita, ver se não tem material do concorrente, e daí vai, o que está acontecendo, enfim, isso é uma coisa que pra nós é importante, só que, com a pandemia, isso a gente não tá fazendo muito mais porque não dá né? (P9)

Ao longo das entrevistas, houve algumas características específicas observadas em relação à comunicação que não aludem a empresa como um todo. Na “unidade 2”, foi observado um comportamento muito amistoso entre as pessoas, sendo uma das queixas em relação à pandemia a perda do contato físico, como abraços e tapinhas nas costas. Nessa unidade, as pessoas pareciam se conhecer e tinham bastante abertura com a diretoria, enquanto as pessoas da “unidade 2”, que era mais recente, parecem ter menos proximidade e abertura com os gestores. As pessoas com mais tempo de casa e que ocupavam cargos de gestão pareciam mais à vontade para falar e compartilhar suas histórias. As pessoas em cargos operacionais não tinham *Skype* próprio, utilizavam o computador do gestor e pareciam mais preocupadas com o que estavam falando, com o uso de máscara no escritório e com as pessoas que entravam na sala. Também foram observadas diferenças entre o conteúdo apresentado por homens e mulheres, sendo que as mulheres declaram com mais frequência as dificuldades vivenciadas com a pandemia, enquanto os homens pareciam mais focados nas soluções. Por fim, as pessoas que atuavam no administrativo reportaram algumas dificuldades de comunicação devido ao

distanciamento entre as unidades. Na produção, os relatos foram de fluidez. A maioria dos funcionários de produção disse que rapidamente conseguia contatar a matriz ou o gestor e tomar decisões.

A comunicação na *Super Quali* se mostrou tão funcional quanto os processos de trabalho, sendo ágil, com o objetivo de garantir o cumprimento das normas, ao mesmo tempo que era amistosa e ajudava a integrar as pessoas. Poderia ser resumida pelo trecho:

“é *Skype*, é o *WhatsApp*, é celular; a dinâmica de comunicação hoje é muito boa, então às vezes ele está lá na produção com problema, ele ali na hora já faz uma chamada de vídeo ou já tira uma foto, ou já faz um filme” (P4).

Os papéis pareceram bem definidos e respeitados, não tendo sido relatados casos de uso da comunicação para impor hierarquia ou indícios de comunicação violenta, o que pode ter sido ocultado porque os entrevistados estavam e também pelo fato de terem sido entrevistadas pessoas pré-selecionadas pelo RH. Além disso, a comunicação se mostrou um instrumento com papel essencial para transmissão dos aspectos culturais, sendo utilizada em diversos formatos, como nos frequentes diálogos de segurança, nas diversas placas de sinalização ou fichas com formalização de protocolos, e nos meios digitais como vídeos e e-mails.

Por outro lado, a pesquisadora observou dificuldade de obter algumas respostas, como demora no agendamento de entrevistas e no acesso aos documentos internos. Esses pontos se mostraram contraditórios à comunicação dinâmica e assertiva relatada, o que pode ser explicado por ser uma demanda fora da rotina de trabalho das pessoas. Em algumas falas e interações com os entrevistados percebeu-se que existia uma rotina de trabalho bastante corrida e com recorrência de atuação após o horário de trabalho. Uma possibilidade é que a comunicação amistosa seja um elemento cultural que reduz a manifestação de insatisfações, contribuindo com a criação de uma visão consensual de que era necessário estar o tempo todo conectado, seja com as pessoas ou seja com a resolução de problemas. Essa possibilidade se alinha com a ideia de que os elementos culturais são utilizados como forma de dominação e redução do senso crítico (Fischer, 1989). Por outro lado, apesar da aparente agitação da rotina, os entrevistados pareciam bem presentes durante as entrevistas, não havendo interrupções ou reclamações referentes ao tempo dispendido.

#### 4.1.5 Processos de trabalho

Os processos de trabalho na *Super Quali* eram orientados por dois pilares principais: qualidade e segurança, o que se relaciona com a estratégia de excelência operacional e também pelas normas exigidas pelo setor de atuação. A qualidade, característica da *Super Quali*, era exigida em todas as áreas, sendo que havia muitos controles e documentação que apoiavam a garantia desse fator.

[Meu papel é garantir] que a produção saia 100% correta, com qualidade, sem atraso e sem nenhuma preocupação, sem nenhum acidente, com segurança também, a gente tem essa preocupação, o primeiro item é a segurança de todos os colaboradores, ver como eles estão, perguntar pra ver como eles estão, porque o primordial é a segurança, ver como o colaborador está. (P3)

Na “Avaliação de clima”, a maioria (mais de 80%) declarou que possuía “sempre” ou “quase sempre” autonomia para realização do trabalho, sendo que, na matriz, havia uma maior quantidade de funcionários com essa percepção e na “unidade 2”, uma menor quantidade. Porém, nas entrevistas, foi percebido que os procedimentos eram previamente definidos, havendo poucas possibilidades de ajustes na forma de executar o trabalho, o que pode ser associado ao alto nível de periculosidade da produção. Essa percepção se alinha com o item da Avaliação “toma decisão pela empresa”, que foi avaliado como “sempre” e “quase sempre” por 48% dos respondentes da matriz, 12,5% dos respondentes da “unidade 1” e 33% dos respondentes da “unidade 2”. Esses dados indicam que havia diferença na percepção da autonomia na tomada de decisão entre as unidades, o que pode ser explicado pelo fato de a matriz ser o local de trabalho da maioria dos gerentes e dos diretores, além de a proximidade com essas pessoas trazer uma maior percepção de participação das decisões. No geral, esses dados reforçam que os processos de trabalho eram orientados por normas e procedimentos que visavam garantir a qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados aos clientes.

A qualidade foi explicada como um ponto crucial, pois possibilitava o acesso aos bons fornecedores, e foi o fator que abriu caminho para a empresa conquistar clientes importantes.

Os nossos clientes daquela época eram clientes assim, alguns exigentes e outros nem tanto exigentes, então servia nosso material para uma parcela desses clientes que a gente atendia; aos poucos, nós fomos conquistando e acho que sentindo, eles também, sentindo confiança no nosso trabalho. (F1)

[Os concorrentes] não têm a qualidade que a gente tem; a gente tem ISO 9001, tem análises de laboratórios próprios, têm exigências mil (...) a gente tem toda essa preocupação, seja com o meio ambiente, seja com tudo que uma grande empresa exige de você pra você fornecer esse produto. (P8)

A preocupação em manter a qualidade era também associada à necessidade de manter custos de produção competitivos. Com isso, todas as áreas tinham seus processos de trabalho interligados para alinhar qualidade e custos competitivos.

Eu tenho um cronograma de expedição, [em que] o meu financeiro baseia todo o planejamento financeiro dele, porque a *Super Quali* não é uma empresa rica, não é uma empresa onde o caixa está sobrando dinheiro. Então na hora que eu fecho um planejamento de expedição, faturamento, o meu cliente está contando com aquilo e o meu financeiro está contando com aquele faturamento para poder pagar as contas e aquela roda manter girando. (P4)

Junto com a qualidade, a segurança se mostrou um ponto fundamental dos processos de trabalho. Isso ocorria porque o trabalho envolve periculosidade. Apesar de ser uma produção que envolvia altas temperaturas e EPIs pesados, no vídeo institucional presente no site empresa, a produção é mostrada em um espaço limpo e rigoroso, o que parece se associar com a ideia de que é possível executar processos complexos de uma organizada e correta. E para isso, os treinamentos são constantemente realizados, sendo mantidos mesmo durante a pandemia, como foi visto no arquivo “Programação dos Treinamentos”, no qual havia a indicação de que, entre 2020 e 2021, foram feitos 17 treinamentos relacionados com produção e qualidade e apenas 1 treinamento relacionado com RH.

[Durante a pandemia] os únicos treinamentos que aconteceram foram treinamentos que garantiam que o processo não corresse risco de erros; então a reciclagem dos cargos, a reciclagem nas operações, reciclagem de equipamento que poderia trazer acidentes de trabalho foram garantidos durante a pandemia, uns locais, outros por *Skype*, isso é garantido. (P1)

Olha, o meu dia a dia, ele é bem alerta no processo na qualidade dos produtos, na fábrica, na segurança dos meus operadores. Os operadores se sentem muito seguros naquela operação que eles fazem, por exemplo, eu faço isso aqui todo dia, já tenho prática, e acaba esquecendo um pouco da responsabilidade da própria segurança. (P9)

Além da periculosidade, o trabalho envolvia questões técnicas que demandavam protocolos bem ajustados. No site da empresa, foi possível ver cada produto com uma breve descrição e uma extensa tabela de composição técnica, com diversos itens e percentuais dos materiais utilizados, sendo pouco compreensivos aos olhos de quem desconhece os produtos. E todos os entrevistados se mostraram apropriados das técnicas de suas atividades.

Eu nunca trabalhei numa empresa em que eu precisasse entender tanto de produção para fazer [meu trabalho]. (P1)

O nosso produto principal é composto de 95% de metal x, 4% de metal y, 1% de metal z e 0,75% de metal w, então você vê a sutileza da coisa? Se você deixar que isso seja feito sem esse critério de qualidade, de rigor, o produto não sai como tem que ser, não sai bem feito. (F2)

Como visto no recorte acima, o cuidado com o conhecimento técnico iniciou-se com os fundadores, que já entendiam do negócio, e foi sendo aprimorado por meio de contratações estratégicas. Os fundadores continuam atuando na operação e são um suporte no dia a dia, ajudando a manter os níveis de qualidade e técnica desejados.

[Se há um problema] eles montam no carro deles e eles vêm saber porque deu errado, vão estudar o caso e nos auxiliar nas tratativas futuras. (P9)

A postura dos fundadores de estarem prontos para resolver qualquer problema era vista também nos funcionários, como mencionada no item comunicação, ao relatarem que permanecem conectados ao trabalho. A demanda por conhecimento técnico e aplicação deste nos processos de trabalho foi evoluindo ao longo dos anos junto com o desenvolvimento da empresa. A *Super Quali* começou com um único produto e, no momento da pesquisa, possuía uma produção mais diversificada. Com os anos, novos concorrentes apareceram e a empresa desenvolveu novos produtos para se manter competitiva. Para isso, adquiriu novas tecnologias e passou a fabricar produtos que usam matérias-primas de maior valor, investiu em análises laboratoriais e buscou certificações, o que garantiu um nível técnico e de qualidade de excelência. E, com isso, foi ajustando os processos de trabalho para produzir os novos itens com o mesmo nível de excelência de qualidade do produto inicial. O preparo para atuar com esse nível técnico se dava na prática, tanto na produção quanto no administrativo.

Não, [eu nunca tinha trabalhado] com produção que nem a gente trabalha aqui não. Eu aprendi bem dizer tudo aqui dentro. (P2)

Os processos de trabalho eram então sistemáticos e organizados para garantir a reprodução com qualidade e alinhados às diretrizes da certificação ISO 9001.

Desde que eu entrei aqui, se tiver alguma coisa fora, eles estão sempre chamando a gente, fazendo reunião, até acertar; aqui sempre foi dessa forma, a gente vê alguma coisa que tá fora do que esperam, eles vão chegar, vão falar “preciso que você faça isso, dessa forma”. (P2)

As pessoas relatam um dia de trabalho bem focado e metade dos participantes comentou que extrapola as horas oficiais de período de trabalho. Isso se deu especialmente nos relatos dos funcionários que ocupam cargos mais elevados. Na “Avaliação de clima” cerca de 25% dos respondentes indicaram não possuir satisfação com a qualidade e quantidade de trabalho. Essa insatisfação não apareceu como um problema nas entrevistas; mas foram citadas ocasiões de

muito trabalho em um discurso permeado pela noção de que o importante era garantir que o trabalho saísse bem.

Às vezes você tem que [tomar uma decisão no trabalho] (...) então é mais rápido pelo *WhatsApp* (...) e a gente fica ligado o tempo todo.” (P8)

Estou sempre alerta, seja para resolver problemas num turno da madrugada ou final de semana. (...) [antes desse emprego] Eu ganhava bem mas não tinha vida. (P3, ao mesmo tempo que relatou os chamados de madrugada e finais de semana relatou também que, no emprego anterior, trabalhava mais horas)

Ontem a gente ficou até umas 8:30 da noite, eu, ele e outros gerentes, exatamente avaliando essa situação para que a gente esteja preparado para ir em todos os extremos. (P4, sobre uma reunião de emergência para resolver um problema)

O trabalho, como visto nos recortes acima, muitas vezes extrapolava o horário formal, mas isso não era visto como um problema e sim como uma forma de atuar sobre os problemas. A atuação se dava principalmente de forma presencial, sendo que a minoria relatou trabalho em *home office*. Os que atuavam remotamente viam de forma positiva, apesar do aumento da carga de trabalho.

Esse é nosso trabalho diário, muito *Skype*, *Zoom*, e-mail direto, a gente fica logado o tempo todo, e o que aumentou foi a carga de trabalho, que aí você passa a não ter nem horário certo. (...) Então, por outro lado, você tem uma maior facilidade, para, hoje cedo eu vou ter um compromisso, você vai, você não tem tanto o horário certinho que é. (P9)

Os trabalhos em *home office* se deram principalmente na matriz, onde é centralizado o trabalho administrativo. Nas filiais, há pontos de apoio que processam as informações do dia a dia e enviam para a matriz consolidar.

Os processos eram realizados de forma compartilhada entre duas ou mais pessoas, como por exemplo, os processos administrativos que iniciam nas filiais e são finalizados na matriz. Na produção, também havia compartilhamento, sendo três turnos de trabalho e havendo duas equipes trabalhando simultaneamente nas horas anteriores à troca de turno. Os papéis eram bem claros nos processos de trabalho, não parecendo haver sobreposição nas atividades compartilhadas. Cada funcionário possuía autonomia para agir e responder pelas atividades sob sua demanda.

[O encarregado] que tem a chave da fábrica, senha do alarme, ele que chama o terceiro pra arrumar um equipamento se estragar, ele que fala com a gente se der problema com um funcionário; ele tem poder de mando, de demitir, de advertir. (P1)

O engenheiro calcula, ele tem a teoria, tem uma visão muito ampla daquela condição de processo, mas às vezes ele está há 30 dias na mesa dele e ele não foi lá na linha (...) O encarregado está o mês



inteiro aqui, focado nessa planta; eu não contrato nenhuma pessoa sem ele estar junto, sem ele estar participando, sem ele ter dado a sugestão e a ideia dele; eu não altero um comando de uma máquina na planta, não altero uma parede aqui na planta sem ouvir a opinião dele. (P4)

A pandemia aumentou o grau de incertezas no dia a dia de produção, pois a demanda passou a ser menos previsível. Houve também mais faltas de funcionários, o que demandou remanejar as alocações, uma vez que atuam com uma equipe bem enxuta. Apesar das incertezas, o planejamento era parte essencial dos processos de trabalho.

Quando um falta, a gente tenta remanejar os funcionários para não ficar deficiente nenhum turno, né? Então assim, não teve nenhum impacto, nenhum impacto grande que atrapalhasse tanto; continuou a produção normalmente, assim, mais corrida né? (P7)

É o famoso ciclo do PDCA<sup>5</sup>: planejar, depois executar, depois você vai checar e corrigir o que você errou naquele processo. E o planejamento é o período onde você demanda maior tempo, porque, enquanto você tá ali planejando, pensando, você precisa tentar enxergar as 50 mil possibilidades diferentes e você tem que tentar pensar os pontos positivos e negativos daquelas 50 mil possibilidades diferentes. (P4)

Em resumo, a qualidade e a segurança eram os grandes norteadores dos processos de trabalho. Paralelamente, o detalhamento de procedimentos e a clareza dos responsáveis por cada demanda apoiam a fluidez do trabalho. Nos relatos nos quais foi observado que era frequente a necessidade de extrapolar horas de trabalho, esse fator não foi demonstrado como um problema. Algumas pessoas contaram histórias sobre a experiência anterior em outras empresas nas quais também atuavam diversas horas, porém não tinham o acolhimento e reconhecimento que possuem na *Super Quali*. P4 fez um relato sobre um episódio, em outra empresa na qual trabalhou, em que precisou trabalhar alguns dias seguidos até de madrugada e, ao sofrer um acidente por exaustão, não recebeu apoio ou agradecimento pela dedicação que havia dado. Há então indícios de que a forma como as pessoas se relacionam na organização ajuda na formação da ideia de que vale a pena se dedicar para fazer as coisas darem certo na empresa.

Em especial, a presença atuante das lideranças, composta pelos diretores e gerentes, traz proximidade e gera o espelhamento de uma forma de fazer as coisas que funciona (Schein, 2010). Esse exemplo e proximidade ajudam a gerar um certo equilíbrio psicológico entre prazer e agonia (Fleury, 1987), ao mesmo tempo que as demonstrações de compaixão, por meio da preocupação com os funcionários, ajudam a aumentar a satisfação e reduzir o envolvimento em

---

<sup>5</sup> PDCA é uma sigla que representa uma ferramenta de gestão da qualidade dos processos, formada por quatro palavras em inglês: *plan*, *do*, *check* e *act*, traduzidas de forma livre como planejar, fazer, verificar e agir.

situações de risco (O'Neill & Rothbard, 2017), o que ajuda a manter a segurança nos processos de trabalho.

#### 4.1.6 Outros achados - A Grande Família

As pessoas expressaram que se sentiam como uma família na *Super Quali* e que todos eram um pouco donos do negócio. Esse tipo de relato apareceu em todas as unidades e em todos os níveis de cargo, sendo mais frequente naqueles que possuem mais tempo de atuação na empresa.

A gente é uma família aqui dentro e se sente um pouco dono dela, de tudo aqui também. (P8)

Ah, eu adoro a empresa. Nós somos uma família. Desejo prosperidade à empresa, ao seu mestrado. (P3)

Não pode chamar ele [S3] de dono, ele diz “não, eu não sou dono, sou diretor industrial”, então corrige aqui, tá bom? (P6)

Eu me sinto em família. (P9)

A percepção de que o grupo de funcionários forma uma família era reforçada pelo senso de pertencimento e reconhecimento. Na “Avaliação de clima”, cerca de 80% dos respondentes indicaram que se sentiam valorizados pela empresa. Além do sentimento de ser parte de uma família, a maioria contou alguma situação na qual foi acolhida não apenas profissionalmente, mas também pessoalmente pelos gestores da empresa em casos relacionados a apoio em caso de perda de familiares, apoio com assistência à saúde e apoio com estudos.

São experiências assim fortes que eu tive a oportunidade de conviver com muitos. Nossa, de emocionar, sabe? De falar, “que coisa, que equipe, que empresa é essa que a gente trabalha”, entendeu? (P1, relatando o apoio que recebeu quando perdeu seu pai)

Não é só um lugar onde a gente trabalha, as pessoas acolhem a gente, eles se preocupam com a gente, se a gente tá bem saúde, se a gente tá bem financeiramente, se a nossa família está bem (...) Isso explica porque eu já vou completar [tantos] anos de empresa, é uma história de amor. (P5)

Essa imagem de uma grande família é presente em outros estudos e engloba dois eixos simbólicos: i) a imagem de uma célula de proteção e sobrevivência, sendo que, no núcleo da família, as pessoas encontram amparo, ajuda mútua e reciprocidade; ii) o binômio dominação-submissão, sendo que a percepção de pertencimento pode facilitar as relações autoritárias e o estabelecimento de consenso (Fleury, 1987). A imagem da organização como núcleo de proteção se manifestou em diversos relatos nas entrevistas, seja na gratidão por ter acesso, por meio do emprego, a um plano de saúde, seja pelo senso de pertencimento gerado pelas

confraternizações, ou ainda, de forma mais tangível, pelo apoio dado aos funcionários cuja cidade foi acometida por uma catástrofe natural.

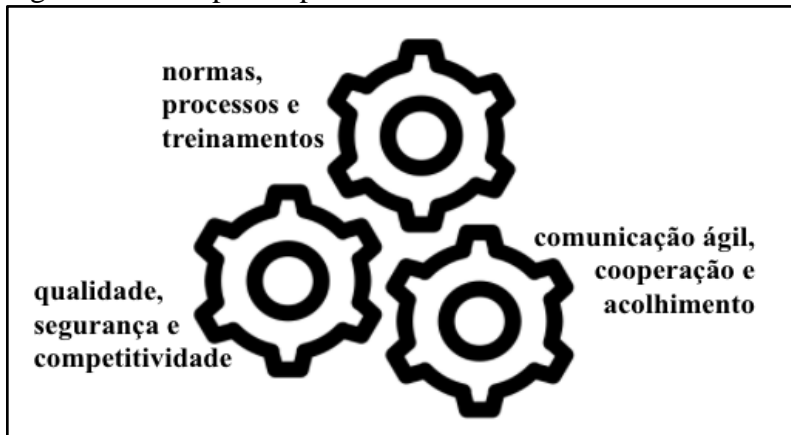
Ao longo das entrevistas não foram observadas críticas à organização, o que contribuiu para a ideia de que se formou um consenso com baixo nível de crítica. Por outro lado, a “Avaliação de clima”, que é sigilosa, indicou que cerca de 95% dos respondentes considerava a empresa um bom lugar para se trabalhar e que cerca de 80% dos respondentes se sentiam valorizados pela organização. O acolhimento e a reciprocidade são elementos de uma cultura de compaixão, o que mostrou, em estudos anteriores, associação com satisfação com o trabalho, presença de trabalho em equipe, satisfação dos clientes e redução dos comportamentos de risco (Barsade & O'Neill, 2014; O'Neill & Rothbard, 2017). Nas entrevistas realizadas também foi observada associação com esses fatores, trazendo uma relação positiva entre o senso de família e a forma como as pessoas percebem a relação com o trabalho.

#### **4.1.7 Visão geral da cultura organizacional**

A partir da descrição dos elementos investigados com o objetivo específico de “1. Mapear a cultura organizacional de uma empresa a partir do modelo proposto por Fleury (1989)”, foi possível formar uma imagem geral da cultura organizacional da *Super Quali* organizada nos três níveis propostos por Schein (1984). Apesar do cuidado com o sigilo da organização e a tentativa de evitar interpretações que gerem julgamentos de valor, há a consciência de que ao se realizar a pesquisa e promover uma exploração do caso, a autora passa a, de alguma maneira, interferir no sistema da empresa (Maturana & Varela, 1995), podendo influenciar, de alguma forma, transformações, conforme as imagens abaixo apresentadas (**Figuras 8, 9 e 10**).

#### 4.1.7.1 Nível 1: artefatos visíveis

Figura 8 - Exemplo de processamento de dado no Atlas.ti – memorando



Fonte: Autora.

No primeiro nível, dos artefatos visíveis, temos como imagem (**Figura 8**) uma grande engrenagem na qual tudo funciona bem. Essa imagem se formou através da identificação de diversos fenômenos. Um deles é o histórico da construção de uma empresa industrial do setor metalúrgico, formada então com base em diversas normas e procedimentos que objetivavam o alcance de qualidade compatível com a certificação ISO 9001. Outro elemento da engrenagem é formado pelos fundadores comprometidos e atuantes no negócio; um processo de socialização que promovia treinamentos desde a integração dos novos funcionários e depois os mantinha na rotina para garantir qualidade e segurança; que se comunicava de forma ágil e resolvia seus problemas com praticidade, estimulando um comportamento de comprometimento; a comunicação também era amistosa e as pessoas se relacionavam de forma cooperativa. As políticas de RH formalizavam acordos e os cumpriam, além de atender necessidades específicas dos funcionários que precisavam; mantinham um equilíbrio entre o rigor às normas e o entendimento de que os processos e as pessoas são passíveis de erros; que estabelecia processos de trabalho que eram seguidos para promoção de qualidade e segurança.

#### 4.1.7.2 Nível 2: valores compartilhados

Figura 9 - Cooperação e os pilares declarados pela Super Quali



Fonte: Autora a partir de informações no site da empresa.

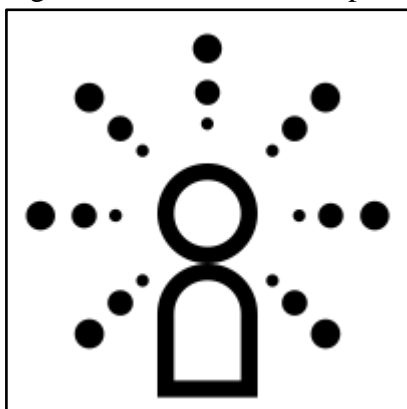
No nível dos valores compartilhados, a principal imagem é da cooperação (**Figura 9**). As palavras que rodeiam a imagem foram extraídas dos pilares declarados no *site* da empresa e que também foram declarados nas entrevistas, com exceção do item referente ao meio ambiente, que não apareceu nos relatos. A empresa também apresentava, no “Código de conduta e ética”, sete valores que norteavam suas ações e que se conectam com os pilares presentes na figura, e acrescentava o item inovação: integridade, comprometimento, valorização humana, superação dos resultados, melhoria contínua, inovação e sustentabilidade.

Os valores são observados na história da organização, que foi marcada pela parceria entre os fundadores, trabalho duro e pela importância de boas relações — internas e externas — na sua construção. O processo de socialização objetivava qualificar as pessoas, contribuindo com o aprendizado de processos de segurança e qualidade, e também reforçando princípios éticos e de conduta. As políticas de RH estabeleciam uma relação de mão dupla, na qual o funcionário entregava dedicação e comprometimento, e a empresa cumpria com suas obrigações e ainda promovia benefícios e festividades. A comunicação era transparente e promovia a resolução de problemas conjuntos e *feedbacks*. Os processos de trabalho eram claros e permeados por relações interpessoais, internamente entre os setores, externamente na relação com clientes e fornecedores.

#### 4.1.7.3 Nível 3: pressupostos básicos

O nível dos pressupostos básicos é o mais profundo e dificilmente se revela aos olhos do observador, demandando tempo e relacionamento com a organização para decifrá-los (Schein, 1984, 2010). O que foi apresentado neste item são alguns recortes do que foi observado no desenvolvimento do trabalho, uma tentativa de tornar objetivo algo que não é objetivo e provavelmente contém vieses de foco e interpretação estabelecidos pela própria autora (Van Maanen, 1979).

Figura 10 - Consciência expandida



Fonte: [www.thenounproject.com/term/awareness/](http://www.thenounproject.com/term/awareness/)<sup>6</sup>

A imagem que representa os pressupostos básicos que orientam a forma como a *Super Quali* resolveva seus desafios de adaptação externa e integração interna é a consciência expandida (**Figura 10**). A empresa foi formada pelas crenças de que era possível ter um negócio próspero e, ao mesmo tempo, na visão dos fundadores, de fazer as coisas de maneira diferente do que era costumeiro no setor. Esses fatores parecem ter guiado a adaptação externa na busca por produzir produtos de qualidade, conquistar grandes clientes, ter acesso às matérias-primas de primeiro uso e se adequar às normas de *compliance*. E a promoção da integração interna se deu associada a um desejo de ter uma relação equilibrada com os funcionários, recebendo o esforço e dedicação, mas também ajudando-os em seu próprio crescimento. Se por um lado as políticas de RH poderiam indicar um processo de dominação, por outro, houve relato de dois casos de funcionários antigos que saíram da empresa em busca de algo melhor: um operário que tinha o desejo de estudar Letras e hoje é professor e uma funcionária do administrativo de uma das unidades que saiu para abrir seu próprio negócio.

<sup>6</sup> Ícone de uso gratuito desde que citada a fonte.

A aspiração por ter a consciência de que construiu um negócio economicamente viável e ao mesmo tempo que, de alguma forma, apoiou o desenvolvimento das pessoas parece ser o ponto central dos pressupostos básicos, e essa consciência era dividida com os gestores entrevistados, que buscam espelhar esse modelo em suas atividades e gestão de suas equipes. Percebeu-se um desejo de multiplicar a visão de mundo, incluindo de valores como segurança, cautela financeira e família, por isso a ideia de consciência expandida. A seleção de pessoas tendo como critério a personalidade e indicações apoia esse processo de identificação de pessoas que compartilham a mesma visão de mundo (Schein, 2010), ao passo que a contratação da maioria dos funcionários em nível de assistente ou estagiário permite transmitir essa ideologia logo no início de carreira, contribuindo com a cristalização da cultura dos fundadores.

No próximo tópico, foram apresentadas as principais mudanças vivenciadas na *Super Quali* com a pandemia da COVID-19 e, na sequência, foram apresentadas as estratégias de regulação emocional utilizadas pelos funcionários da empresa ao vivenciarem eventos afetivos.

#### 4.2 MUDANÇAS VIVENCIADAS COM A PANDEMIA

As principais mudanças que ocorreram em relação à pandemia foram o estabelecimento de protocolos de higiene e prevenção, a ampliação dos diálogos de segurança e a redução das visitas dos gerentes às unidades. Houve também atuação remota para funcionários das áreas administrativas, afastamentos preventivos de funcionários e alterações nas demandas de produção. Essas mudanças serão detalhadas a seguir.

Foram implantados protocolos de higiene e prevenção nas unidades. Todos os espaços passaram a ter controle de distanciamento social e placas de sinalização da capacidade permitida. O uso de máscaras passou a ser obrigatório em todas as áreas comuns, foi alterado o horário de trabalho do porteiro, para que ficasse responsável por aferir a temperatura corporal dos funcionários nas entradas de turnos, e foi reduzida a quantidade de pessoas permitidas em áreas de alimentação, como refeitórios e área de café. Houve também a ampliação da higienização dos espaços e a disponibilização de *dispensers* de álcool em gel em diversos pontos. Esses protocolos foram relatados por entrevistados de todas as unidades e também observados durante as videoconferências de realização das entrevistas.

A gente já usava máscara na produção, né? Então a gente é meio que acostumado, mas, por exemplo, a gente ia no refeitório sem máscara, ia pro vestiário e podia tirar a máscara, hoje em dia você vem de máscara de casa para empresa, usa máscara durante o serviço e volta de máscara pra casa, então isso é um pouco desgastante né? Mas isso é essa chatice da pandemia e não tem o que ser feito, né? (P6)

Tem [placas] aqui, olha, “proibida aglomeração” e a segunda placa “três pessoas no máximo, mantenha distância segura”, e a terceira placa é essa que você está vendo “uso obrigatório de máscara”. (P2)

A maioria não reclamou do uso de máscaras e comentou que já estavam habituados a utilizar o equipamento na produção. Ainda assim, foi observado na fala acima o incômodo de precisar utilizar nas áreas comuns. Durante as entrevistas foi observado que alguns participantes possuíam preocupação de se estavam sendo bem ouvidos devido ao uso de máscaras e também houve dúvida se poderiam retirá-la quando estavam sozinhos em uma sala. Essas observações indicam que, apesar das regras serem comunicadas e formalizadas por meio das sinalizações, ainda haviam dúvidas sobre os procedimentos. Os protocolos também foram atualizados para visitas de terceiros, como o recebimento e envio de matérias-primas e produtos finais.

Houve a ampliação dos diálogos de segurança, conforme relatado no item 4.1.4., Comunicação. Anteriormente à pandemia, os diálogos eram semanais e, com a pandemia, passaram a ser realizados até três vezes por semana. Os diálogos de segurança passaram a incluir, além das questões de segurança da fábrica, boletins sobre o COVID-19, com informações fornecidas por epidemiologistas que passaram a apoiar a *Super Quali* com dados.

Então, eu te falei, aqui a gente sempre procura fazer DSS explicando todo e qualquer procedimento, estamos sempre frisando, reforçando, a gente faz tipo uma reunião né? Agora com a pandemia, a gente não pode ficar em local isolado então a gente sai, todo mundo separado, distanciamento, e fala sobre isso. (P7)

A empresa passou a seguir as recomendações dos órgãos de saúde e também expandiu algumas medidas, como por exemplo, afastar não apenas os funcionários que tiveram sintomas, mas também aqueles que tiveram contato com casos suspeitos ou casos confirmados na família. A *Super Quali* também custeou testes de identificação do COVID-19 para funcionários e familiares.

Agora com a pandemia tem dia que tem um de atestado, um que teve contato, cada hora uma coisa. Teve um que o sogro deu positivo, mas ele não deu e teve sintoma. Como tem falso positivo, a gente pediu pra ficar em casa oito dias, mesmo acabando o atestado. (P3)

O funcionário já tinha dado negativo, então a *Super Quali* podia simplesmente falar “não, volta trabalhar”. Assim, foi lá, pagou outro teste para mulher dele, então eu acho isso bem interessante, que eles não estão preocupados só com os funcionários de vir trazer, mas eles estão preocupados se o funcionário está bem em casa, se ele está psicologicamente bem, como que o cara vai vir trabalhar achando que a mulher dele pode estar com coisa, né? (P5)

Com as medidas de testagem e afastamento, houve momentos em que foi necessário remanejamento das equipes para os turnos. Os funcionários das unidades também relataram que houve a redução da frequência das visitas dos gerentes às unidades. Durante o processo de



entrevistas, houve uma visita agendada que foi cancelada devido aos casos suspeitos na unidade, o que gerou a prorrogação da viagem e também dos treinamentos previstos naquela semana. Houve redução dos treinamentos, sendo mantidos apenas as integrações de novos funcionários e os treinamentos relacionados à segurança.

Algumas pessoas se queixaram que, com a pandemia, houve a redução do contato físico com outras pessoas.

A maior dificuldade foi garantir que as pessoas continuassem, mesmo distantes, “juntas”; sabe? O que eu carreguei com “maior atenção”, sabe? Estar junto, fazer com que as pessoas, mesmo cada um num canto, estivessem juntas. (P1)

Antigamente ficava um perto do outro, batia nas costas um do outro, cumprimentava, hoje em dia é só soquinho, mais afastado, álcool em gel toda hora (...). (P2)

Apesar das queixas em relação ao distanciamento, algumas pessoas comentaram que as medidas tomadas pela empresa as ajudaram a se sentir mais seguras. E houve a percepção de que as medidas geraram bons resultados: poucos funcionários contraíram o vírus, não houve propagação dentro da empresa e não houve nenhuma morte.

Ainda que se sentissem seguros no ambiente da empresa, alguns funcionários comentaram o receio de contrair o vírus e contaminar seus familiares, e também a preocupação com seus filhos e com familiares idosos durante a pandemia. Ainda em relação à família, os funcionários que possuem filhos pequenos comentaram as mudanças na rotina.

A gente já está com mais de um ano com esse negócio da pandemia, meu filho não vai para escola, estou deixando ele na casa da minha mãe, meu marido é motorista, nunca tá em casa, então chega uma hora que você se sente sobrecarregado, né? (P5)

[Meus filhos] são pequenos, têm nove e quatro anos. Fazem rodízio na escola, uma semana vai um, na outra o outro. É a gente vai cuidando. A gente viu muita gente próxima adoecer e até morrer. Então tem medo, sabe que não pode baixar a guarda. (P3)

Os funcionários das áreas administrativas passaram a trabalhar mais horas com a pandemia, seja pela dificuldade de “desconectar” quando estavam em *home office*, seja pelo desejo de aproveitar ao máximo o tempo presencial quando visitam as fábricas.

Ainda assim, consideraram positiva a prática de *home office*.

De forma geral, a minoria dos funcionários passou a atuar remotamente, dada a característica industrial da empresa. Nas unidades havia os apoios administrativos, que continuaram em escritório usando máscara, pois são poucas pessoas, os espaços eram amplos e as leis estaduais permitiam a permanência nos escritórios.

Com essa pandemia, a *Super Quali* não parou, a fábrica não fechou, mas eles tomaram várias precauções, né? Álcool em gel, medir a temperatura para entrar, não entra sem medir a temperatura, álcool em gel na portaria, no refeitório, diminuiu a quantidade de pessoas no refeitório, é seguido bem à risca, tipo nessa sala que eu estou só pode ficar três pessoas e sempre de máscara.”(P2)

Foi oferecido suporte para os funcionários que atuavam remotamente, como o fornecimento de equipamentos e auxílio para contratação de internet. Para os trabalhadores que atuavam presencialmente, houve o fornecimento de máscaras e mudança no auxílio transporte. Os trabalhadores que possuíam carro passaram a receber auxílio combustível e os que não possuíam, passaram a contar com transporte nos carros da empresa, evitando, desta forma, que usassem transporte público.

Em relação ao negócio, a empresa passou a trabalhar com mais incertezas de demanda e de planejamento. As compras de matérias-primas precisam ser feitas com antecedência para garantir suprimentos para produção, uma vez que muitos insumos são importados. Com isso, houve maior preocupação em ser assertivo, não faltando matéria-prima e nem acumulando estoque, o que poderia gerar prejuízos financeiros. As incertezas também permearam a quantidade de funcionários necessários para produção.

[Pode haver atraso em entrega de matéria prima], aí se demora mais vai ter que gerar mais fluxo de trabalho, mudar turno de trabalho, e os funcionários veem, eles entendem isso; é avisado, é uma comunicação bem compartilhada (...) um problema porque é algo que fugiu do nosso controle. (P1)

Tivemos muitos desafios [que] te exigem ser extremamente estratégico, extremamente assertivo para que determinadas decisões que você toma, principalmente a nível de gerência e diretoria, se você errar, o impacto na empresa pode ser gigante, então o risco de calote de cliente, risco de perder contratos, administrar alguns meses onde houve queda de produção gigante e você ter que segurar o grupo de profissionais que você tem dentro da empresa. (P4)

Apesar das incertezas, a *Super Quali* optou por não realizar demissões ou reduzir salários no período, fazendo remanejamentos para equilibrar os custos de produção. Houve remanejamento de turnos em casos de funcionários afastados e também de abastecimento de clientes em caso de cancelamento de pedidos. De forma geral, as pessoas relataram que as estratégias funcionaram e que a empresa manteve uma boa atividade no período entre o início da pandemia e a realização das entrevistas. Mais de 95% dos respondentes da “Avaliação de clima” consideraram que as medidas de prevenção e segurança adotadas na pandemia foram “excelentes” ou “boas”.

Logo no início, nós tivemos que deixar algumas pessoas em casa por causa da quantidade de pessoas, mas na pandemia, a *Super Quali*, ela produziu bastante(...) (P9)

Apesar da pandemia e de tudo mais, a empresa vem num processo de crescimento constante, apesar das concorrências predatórias, e de forma tal que nós estamos muito próximos de quase que, por obrigação, a gente tem que expandir ainda mais as atividades. (F2)

A pandemia da COVID-19 pode ser entendida como o principal incidente crítico já vivenciado pela organização (e talvez pela maioria das organizações no mundo). De forma geral, a *Super Quali* reagiu a esse problema de forma consistente como reage aos problemas em seu dia a dia (Schein, 2010): buscando soluções e dialogando com os funcionários. As mudanças implantadas refletiram a preocupação da empresa em manter a segurança das pessoas e respeitar as normas vigentes, indo além delas quando julgado pelos gestores que era o correto a fazer, como por exemplo, manter o afastamento de um funcionário que teve contato com casos pessoas que estavam com o vírus, mesmo com este apresentando teste negativo. Os diálogos de segurança foram intensificados e permeados pela pessoalidade, por exemplo, com indicação de que as pessoas cuidassem de suas finanças pois o cenário era incerto. Esses diálogos parecem ter contribuído com a percepção de segurança que os funcionários tinham do ambiente de trabalho. A promessa de que não haveria demissões foi acompanhada pelas ações do comercial e dos diretores para manterem a “roda girando”, termo utilizado por um dos entrevistados, o que ajudou na percepção de que o negócio se mantinha saudável, apesar de a alta gestão ter demonstrado para os funcionários essa preocupação em manter a saúde financeira da empresa.

A empresa foi afetada pela incerteza dos clientes em relação aos seus negócios, o que gerou desafios relacionados ao planejamento de produção, uma vez que a maioria das matérias-primas utilizadas é importada e demanda compra com três meses de antecedência. Porém, como observado no próprio “Site da Associação 1”, o setor conseguiu se recuperar ao final de 2020, retomando os volumes de produção, o que também foi vivenciado pela *Super Quali*, confirmando que foi acertada a escolha de não realizar demissões nos meses em que houve queda de produção. A forma como a *Super Quali* reagiu aos desafios gerados pela pandemia da COVID-19 influenciou o uso de estratégias de regulação emocional pelos entrevistados e estas estratégias serão exploradas no item a seguir.

Os surtos de doença como a pandemia do COVID-19 estão associados não apenas à interrupção de atividades básicas da vida, que impedem o crescimento econômico, mas também a danos na saúde emocional das pessoas, elevando a incidência de depressão, sofrimento psicológico e preocupação (Restubog, Ocampo & Wang, 2020). Nas entrevistas realizadas foi possível identificar que a maioria dos empregados apresentava preocupação. A responsável pelo RH expressou sua preocupação em manter as pessoas próximas, apesar da distância física que se estabeleceu, e alguns funcionários expressaram a preocupação com as incertezas de

produção. No âmbito pessoal, algumas pessoas expressaram a preocupação em contrair o vírus e transmitir para seus familiares.

O que se observou é que a cultura emocional da empresa prevê como comportamento ideal o enfrentamento das emoções com foco na solução de problemas. Para isso, apoiou-se em artefatos visíveis durante a pandemia, como reforços de comunicação sobre os desafios gerados pela pandemia: placas indicando os cuidados necessários e um forte discurso das pessoas em posição de gestão, afirmando que a situação estava sobre controle.

No item a seguir serão apresentadas as estratégias de regulação emocional utilizadas pelos empregados da *Super Quali* para lidar com momentos de crise, como o gerado pela pandemia do COVID-19.

### 4.3 USO DE ESTRATÉGIAS DE REGULAÇÃO EMOCIONAL

Neste tópico serão apresentadas as estratégias de regulação emocional utilizadas pelos funcionários da *Super Quali* a partir das demandas geradas pela pandemia da COVID-19. As estratégias serão apresentadas em dois blocos: i) estratégias de ação profunda, com foco nos antecedentes das emoções; e ii) estratégias de ação superficial, com foco nos consequentes das emoções.

A frequência de ocorrências que permitiram a identificação de uso de cada tipo de estratégia de regulação emocional foi feita a partir dos registros do *software ATLAS.ti*, por meio da contagem de aplicação dos códigos. Alguns dados foram classificados com mais de um código e os casos em que houve sobreposição das estratégias foram detalhados nos tópicos referentes a cada uma delas. As estratégias de regulação emocional mais utilizadas pelos funcionários da *Super Quali* entrevistados são: mudança cognitiva (43 ocorrências), atenção posicionada (38 ocorrências) e compartilhamento (subitem de modulação da resposta, com 35 ocorrências). As duas primeiras são de ação profunda, focadas nos antecedentes, visando evitar ou ampliar o surgimento das emoções. A terceira é de ação superficial, com foco consequente à emoção sentida.

#### 4.3.1 Estratégias de ação profunda (foco nos antecedentes)

A estratégia mais identificada nos relatos dos entrevistados da *Super Quali* foi a mudança cognitiva, ou seja, avaliar o significado de uma situação de uma forma distinta para atenuar o seu impacto emocional. Na sequência, a segunda estratégia mais identificada foi a

atenção posicionada, estratégia caracterizada pelo desvio da atenção para elementos que ajudam a modificar a situação vivida, como distração para outros temas, concentração em outra atividade ou foco repetido na situação, gerando a ruminação do acontecimento. Por fim, a seleção da situação, com a aproximação ou distanciamento dos eventos que possam gerar emoções indesejadas, apareceu em pequena escala. Os casos relacionados ao uso dessas estratégias serão apresentados a seguir.

#### 4.3.1.1 Mudança cognitiva

Os relatos dos funcionários da *Super Quali* indicaram que, ao tomar contato com informações que poderiam incitar emoções negativas, havia logo a ressignificação e um olhar diferente para a situação ou uma ação prática para mudar a situação. A mudança cognitiva apareceu tanto quando os funcionários contaram histórias sobre como avaliavam a pandemia, e as mudanças geradas, quanto ao se referirem a outros problemas enfrentados, como por exemplo, problemas de produção.

Eu tento falar com eles para fazer os procedimentos corretos porque é preocupante, mas eu não deixei isso me abalar totalmente não tá? Porque eu acho que quando a gente tá muito preocupado com a situação você acaba passando por ela. (P7)

Angustiado? O navegador não pode ficar angustiado, ele tem que procurar a solução. Tem vezes aqui que a gente pega uma carga ou eu vejo meus operadores, tudo, eu chego e “calma, vamos resolver”. Onde está o problema? Vamos sanar ele, vou pra linha com eles e mostro (...) vamos resolver e trabalhar pra ela não “voltar” mais. (...) [é meu perfil!] Tem que ser muito calmo, muito tranquilo pra resolver as coisas. (P9)

Em processo de comunicação, foi relatado que frequentemente são apresentados *feedbacks* sobre os erros cometidos e sobre as atividades e comportamentos que precisam de melhorias. Esses *feedbacks* são interpretados a partir de um olhar para a solução do problema e não foram citadas situações nas quais os *feedbacks* negativos geram emoções negativas, como por exemplo, o medo de sofrer alguma consequência ou ruminação sobre o *feedback* recebido.

Na minha última avaliação, o [gestor] pontuou que preciso melhorar minha organização. Eu entendi o que ele quis dizer. A empresa está crescendo, se tornando de grande porte, e a organização é necessária. Preciso mesmo melhorar. E se eu preciso falar algo, eu falo, tenho liberdade de falar pras pessoas, pros [meus gestores]. (P3)

A gente sentou e conversou, eu falei pra [RH] que parece que eu estou lá no início da [experiência na empresa], foi bem bom essa surtada assim, porque a gente conversou né? Colocou os pingos nos is, acho que isso foi importante. (P5)

Com a pandemia, houve aumento nos afastamentos por questões de saúde, o que gerou maior carga de trabalho para os funcionários presentes e necessidade de remanejar as alocações. As pessoas disseram que agiram de forma prática, fazendo os ajustes necessários. Não houve reclamações ou a expressão de que foi um processo que gerou mal estar. Há indícios de que, a partir da crença de que problemas ocorrem e podem ser resolvidos, a ocorrência de um imprevisto acabava não abalando emocionalmente as pessoas na empresa.

A gente teve funcionário afastado, de atestado, mas conseguiu ajustar e manter a produção. A gente sabe que não é culpa da empresa ou de ninguém. (P3)

Nenhum funcionário comentou que tinha medos relacionados à saúde financeira da empresa. Mesmo em momentos em que houve redução da produção, sentiram confiança de que os empregos seriam mantidos. Essa percepção se alinha com a “Avaliação de clima”, na qual mais de 90% dos respondentes assinalaram que possuem sentimento de segurança em relação ao emprego. Nesse item da avaliação, foram observadas diferenças entre as unidades, sendo que, na matriz, 75% dos participantes afirmaram que sentem segurança, enquanto, nas unidades, esse item superou 90%, sendo de 96% na “unidade 2”. Essa diferença coincide com a percepção observada nas entrevistas de que os funcionários envolvidos com as áreas produtivas tiveram uma percepção mais favorável do desempenho da empresa na pandemia quando comparados aos gerentes de áreas administrativas e os fundadores.

Uma empresa que investe em você, você tem um produto que é o Omo do mercado, você tem toda uma estrutura que te dá condição de trabalhar, de fazer o seu melhor, a gente não pode ter medo; (...) Nem de perder emprego eu tenho esse medo, porque a gente... houve uma... com toda essa pandemia, cê fala "como é que vai ser?" Eu, se falar que eu fiquei com medo de perder o emprego, eu vou mentir pra você, porque nenhum momento a empresa disse “olha, se não vender vou ter que cortar”, nunca foi falado isso, muito pelo contrário, “vamos nos proteger, vamos nos unir, vamos estar juntos, vamos procurar alternativas”, então isso não deixa você ter medo. (P8)

Os caras são muito bons, a nossa diretoria é muito boa, eles são muito corretos, eles têm crédito, eles são respeitados no mercado pela idoneidade. Porque muitas vezes nossos concorrentes não têm. A gente teve medo da empresa quebrar? Não. (P1)

No ano passado, quando começou isso sim, quando começou a pandemia, mas aí depois acabou vendo que eles estavam trabalhando para resolver os problemas financeiros que estavam tendo, e em momento nenhum aqui a gente teve dispensa de nenhum funcionário por conta da pandemia, então, eles fizeram o que podiam e o que não podiam para segurar o emprego de todo mundo. (P5)

O último relato acima reforça que a ideia de que a crise geraria cortes passou pela mente da funcionária, até porque, no contexto externo, os indicadores do setor mostram que houve redução no número de empregados no início da pandemia. Mas a condução realizada pelos líderes, ao demonstrarem que estavam “fazendo tudo que podiam”, ajudou a modificar a forma

que o evento era visto. Esse relato reflete uma visão geral dos funcionários de que a empresa era um bom lugar para se trabalhar e que oferecia condições para atuar de forma tranquila. E com isso, os problemas recebiam novo significado.

Quando você faz o que você gosta (...), que ele (funcionário) faz uma coisa que ele gosta, que ele está no ambiente que proporciona a ele uma boa condição de trabalhar, que ele trabalha com pessoas que ele gosta de trabalhar, ou seja, é a palavra confiança, né? Pode vir uma tempestade, pode vir o que vier de problemas, vai ser mais leve de se trabalhar (...). (P4)

No começo eu ficava estressada, brigava, chorava, ficava sem dormir, hoje já aprendi a respirar antes, sentar, acalmar. (P5)

Quando me passam uma missão, eu já sei que vai dar certo; ensaiei, tem processo que a gente repetiu 3, 4, 5 vezes, até chegar o objetivo né? (P9)

As situações recebem novos significados tanto no âmbito profissional quanto a partir da perspectiva familiar.

Eu tenho uma família muito bem estruturada, acho que isso que é importante, e eu trabalho muito essa "valorização" dentro da *Super Quali*. Eu acho que a família bem estruturada é o que faz com que você consiga sair de casa e trabalhar melhor e ter vontade de voltar para casa depois de um dia exaustivo, entendeu? (P1)

Antes eu era muito, como vou dizer, a gente não pensa muito nas consequências das coisas, "ah, se não está bom vou embora"; hoje não, hoje em dia eu tenho um filho para criar, tenho responsabilidades, então isso tudo colabora com o crescimento da gente, pessoal e profissional. Eu vejo que eu mudei com a minha família também, com a minha mãe, então são umas coisas que a gente vai aprendendo com o passar dos anos. Isso é inevitável, acho que é do ser humano, pelo menos deveria ser, crescer e aprender."(P5)

A modificação cognitiva foi relatada pelos fundadores. Parece haver um meio do caminho buscado entre "o que é certo de se fazer" e "o que é possível de se fazer", alcançando assim a melhor solução.

[Sobre a pós graduação não concluída] Quando eu fui fazer a dissertação, aí a bolsa do CNPq já tinha acabado, o plano Collor, quer dizer, o mundo virou de ponta-cabeça e a prioridade era me dedicar para outras coisas, inclusive para o meu trabalho. (F1)

Então eu estava com o capital e desempregado (...). Eles precisavam de alguém de confiança para tocar as coisas, então eles me convidaram para participar e eu aceitei cuidar da área industrial. [Em tom entusiasmado, de oportunidade.] (F2)

O uso da estratégia de modificação cognitiva foi uma característica dos entrevistados e, provavelmente, compartilhada pelos funcionários da *Super Quali*, que ajuda a reduzir o nervosismo diante de problemas, dado que reduz o impacto das emoções negativas (Gross, 2015) e acaba contribuindo para o comportamento prático e dinâmico relatado pelos

entrevistados em relação aos processos de trabalho e no processo de comunicação. Essa atitude se alinha com a efetividade do uso desta estratégia para o funcionamento social (Nelis et al., 2011).

#### 4.3.1.2 Atenção posicionada

A atenção posicionada consiste em focar em outros objetos, pessoas ou situações a fim de evitar os problemas que podem incitar emoções negativas, e foi amplamente relatada pelos entrevistados. Quando questionados sobre como ficam em casa após um dia em que houve problemas no trabalho, algumas pessoas responderam que buscam focar a atenção para outros pontos.

Quando eu chego em casa, eu desligo. Eu gosto muito de ver filme (...) E daí eu distraio. (P3)

Enquanto não resolve o problema, eu fico apreensivo (...) mas assim, não deixo transportar pra minha esposa nem pro meu filho. Chego e tenho que jogar bola né? Jogar bola, brincar com cachorro. (P9)

Houve também alguns entrevistados que comentaram que possuíam maior dificuldade de desligar quando ocorria um problema, ficando preocupados e ruminando o acontecimento.

Eu tenho que aprender, mas é que isso é meu, não adianta, sou assim com as pessoas da minha casa também, gosto de cuidar de todo mundo, de tudo, de estar com tudo certinho, mas não desligo não. Quando dá problema eu não durmo à noite, é assim, tenho que aprender a conviver porque eu acho que eu não vou mudar não. (P5)

Eu fico bem preocupada, perco até o sono de noite preocupada com as coisas, mas por uma cobrança minha sabe? Não é nada assim: há eu tô preocupada porque eu acho que... é uma auto cobrança minha mesmo, sabe? (P7)

Olha, vou dar um exemplo, um abastecimento de gás. Nós temos um contrato de abastecimento de gás que abastece segunda e quinta-feira. E se não ocorre? Para minha linha. Não consigo dormir. Essa é a verdade, não consigo dormir. (P9)

Observamos nesses recortes das entrevistas que o mesmo entrevistado, P9, declarou que se distrai por um tempo, mas depois não consegue dormir, o que pode indicar que, na verdade, ocorria apenas a supressão das emoções no momento da distração, uma vez que a distinção entre o uso de estratégias de regulação emocional é didática, mas o uso delas pode — e costuma — ocorrer de forma combinada (Gross, 2015). Em outro exemplo de possível uso combinado de estratégias, outro funcionário declarou que consegue desviar o foco para outras atividades, mas ele foi apontado pelos colegas como alguém que tem dificuldade de “desligar” depois que



saia do trabalho, o que pode indicar que desvia a atenção do evento estressor, mas que continua alerta.

Uma das formas de atenção posicionada frequentemente citada foi a partir da concentração na solução do problema, focando o pensamento nas possíveis maneiras de resolvê-lo, e não ruminando o acontecido.

Aquilo que eu não consigo resolver, eu ligo para ele na hora “Olha, esse problema assim, assim, assado, as possíveis soluções são essas e essas, tenho essas preocupações; e aí o que você me orienta?” (...) “ixi, lascou, também não sei o que fazer não, vamos ter que buscar outra informação”, ou “olha, na minha opinião vamos fazer isso, isso”, ou seja, a cultura é “o problema não é seu, o problema é nosso certo?” (P4)

[Quando falo pro meu chefe sobre um problema], ele leva, bate no peito e leva para frente, mas antes de passar o problema, eu já busco uma solução “olha aconteceu isso e isso, mas a gente tá contornando, já tá procurando a solução”. Então hoje em dia está mais fácil, porque eu já tenho uma maturidade maior, antes eu só jogava o problema para frente e saia correndo, mas hoje eu já sei, quando acontece um problema, eu preciso comunicar, mas junto com isso eu já apresento uma solução também. Então hoje em dia está bem mais tranquilo de levar as coisas. (P5)

O foco nas possíveis soluções dos problemas ou correções dos erros apareceu nas entrevistas dos fundadores, trazendo indicativo de que eles deram início a essa prática.

Então o erro nunca pode ser considerado como uma falha indelével, como uma falha que não possa ser corrigida, ela tem que ser não só corrigida, mas principalmente ser a razão para você se aprimorar, né? Eu errei, então não vou errar mais, vou me aprimorar para não cometer mais erros dessa mesma ordem, basicamente é isso, eu acho que nos pensamentos no geral. (F1)

[A concorrência desleal] é o maior pavor que a gente tem, o maior problema que a gente tem, por isso que a gente briga tanto [pra encontrar soluções]. (F2)

A distração é apresentada como uma forma efetiva de reduzir as emoções negativas, por tirar o foco da situação que tem potencial para gerá-las (Gross, 2015). Assim, o foco na solução dos problemas tem um aspecto prático de atender às necessidades da empresa, ao mesmo tempo que contribui para um melhor humor das pessoas envolvidas. O foco na solução dos problemas também envolve uma outra estratégia de regulação emocional, a modificação da situação. Por exemplo, se quebra uma peça e a produção é parada, ao focar na troca da peça, ocorre também a modificação da situação, o que gera benefícios para o momento e para o futuro, ao contrário de focar em outra atividade a fim de postergar o enfrentamento do problema, o que poderia gerar desconfortos futuros (Gross, 2015).

Uma outra estratégia que se relaciona com esse exemplo é a mudança cognitiva, apresentada anteriormente. A soma do foco na solução, por meio da atenção posicionada, e a mudança cognitiva, encarando o problema como algo natural de ocorrer no dia a dia de trabalho,

os possíveis atrasos ou demanda por horas extras acabam sendo compreendidos como parte do processo, e não como um gerador de sentimentos negativos.

#### 4.3.1.3 Seleção da situação

A seleção da situação apareceu na *Super Quali* a partir da decisão de estabelecer normas e procedimentos, de seguir diretrizes de *compliance* e de estabelecer acordos claros com os funcionários, evitando situações estressantes ou falhas de comunicação. Os processos e procedimentos estavam ajudando a evitar situações estressantes. No trecho a seguir, um dos fundadores da empresa explicou que é comum ver empresas realizando manobras fiscais, como uso de CNPJs paralelos e trocas de notas fiscais para reduzir os impostos incididos. Ele ressalta, porém, que essas medidas não são objetivamente corretas e podem acarretar em multas e cobranças futuras, o que gera uma constante tensão sobre o resultado da ação.

Então é muito comum você ver isso, né?, na sociedade, e aí a gente procura evitar. Isso realmente faz parte de uma índole da gente, acho que a palavra certa é essa, da índole de fazer as coisas de uma forma correta. (F1)

Esse exemplo era refletido em outras práticas, como no uso do “Manual” no processo de socialização de novos membros. O documento era todo lido junto com o novo funcionário e, ao final, é solicitada assinatura confirmando o entendimento. Também eram aplicados testes teóricos e práticos ao final dos treinamentos para checar se os procedimentos foram corretamente compreendidos. Formalizações como essas eram amplamente utilizadas na organização para evitar situações que geram estresse, apesar de, em contrapartida, reduzirem a autonomia.

Em relação à pandemia, alguns entrevistados relataram que evitam ver notícias ou evitam pensar demais nos dados a fim de não se estressar. Uma pessoa comentou que tem evitado viajar para a casa de familiares a fim de evitar possíveis problemas de contaminação.

Eu tento não ver muita notícia sobre; eu vejo assim sobre a vacina, sobre a cura, eu tento não ver muito sobre o problema, eu tento pegar para mim só o que eu preciso para mim e seguir. Igual no meu trabalho, preciso saber disso, eu vou lá, vou pesquisar sobre isso e ver as fontes seguras. (P7)

A gente evitou muito de ir pra onde mora meu sogro, minha sogra, porque quando a gente, vai a gente fica na casa deles; e a gente se preocupou muito porque muita gente pegou COVID mas não desenvolveu nenhum sintoma, mas contaminou né? (P9)

Esses casos de seleção da situação indicam um comportamento cauteloso dos entrevistados, que preferiam evitar o envolvimento em ações que têm conhecido potencial de gerar eventos danosos. De forma geral, foi identificado que a maioria das estratégias de regulação utilizadas pelos participantes ajudava a evitar o despertar de emoções indesejadas. No tópico a seguir, serão apresentadas as estratégias de ação superficial, utilizadas de forma consequente à geração de emoções indesejadas por uma situação vivenciada.

#### *4.3.1.4 Estratégias de ação superficial (foco nos consequentes)*

A terceira estratégia mais utilizada pelos participantes da pesquisa foi compartilhar socialmente a emoção sentida, o que se enquadra na família de estratégias de modulação da resposta. A maioria das pessoas relatou o compartilhamento realizado um tempo após a ocorrência da situação. Em relação ao uso de estratégias de regulação emocional durante a situação, foram relatados alguns casos de supressão e também de reação impulsiva. Não foram citados casos de abuso de substâncias ou mudança fisiológica. O detalhamento desses achados será apresentado a seguir.

#### *4.3.1.5 Compartilhar socialmente*

Quando ocorriam problemas, as pessoas costumavam compartilhar com seus pares ou gestores. O compartilhamento poderia se dar após a ocorrência, aproveitando um contato para compartilhar um ocorrido que gerou emoções indesejadas, ou na ocorrência da situação, buscando apoio para a resolução do problema.

Isso que aconteceu hoje, lá, que o cliente falou “não me entrega nada”, certamente eu vou colocar isso na reunião de gerentes da semana que vem e explicar que é mercado, que é pandemia, que tá acontecendo, não tem o que fazer né? (P8)

Eu sempre disse pra eles que, por mais que a gente se preocupe em fazer, a gente sempre vai ter possibilidade de erros, porque ninguém aqui estudou como lidar com uma pandemia, ninguém aqui viveu nada na minha idade, nem na idade de ninguém pra lidar com uma pandemia, então vão ter acertos e vão ter erros; vamos tentar fazer com que isso impacte menos na gente." (P1)

Ontem era nove da noite [e um funcionário] estava mandando pra mim: “tem um funcionário nosso que comunicou que a sogra testou positivo, o que eu faço?” (P1)

Qualquer B.O. lá o [encarregado] já me passa o *WhatsApp*, já me deixa ciente, aí se demora dar retorno já ligo para ele; (...) já me deixa avisado; a gente tem hoje os recursos do grupo (...) (P4)

Eu tenho hoje alguns líderes meus que me ajudam (...), quando acontece algum problema, eu ligo para [meu gestor], e ele me ajuda. (P5)

O compartilhamento ocorria também entre os funcionários e pessoas externas à organização com as quais eles se sentem à vontade, como por exemplo, clientes e fornecedores.

Na fábrica eu fiz um trabalho com a minha equipe aqui, com relação a prevenção, entrada da fábrica, todo mundo de máscara, álcool em gel na mão e aí um cliente nos visitou nessa época “pô você está blindado hein? Para chegar até sua sala, é tanto processo”, e eu disse “olha, já passei dos 40”. (P9)

Coisas que eu tenho dúvidas, eu tenho contato direto com esses infectologistas, pra me orientar de como proceder. (P1)

Um dia, eu falei pro meu cliente: “Ah cara, tá difícil, tá muito complicado”, e ele me falou “meu, se você que é meu parceiro, meu fornecedor, está me dizendo isso, cê vai me deixar preocupado” eu... eu: “putz, eu não posso falar uma coisa dessa pro meu cliente, mas eu sou humano né?”. Estava expressando aquilo que estava sentindo, o fardo tá pesado, tá muito difícil de trabalhar. (P8)

Esse último relato apresenta uma combinação entre a necessidade de compartilhar e a preocupação de parecer bem com o cliente, o que levou a uma ação seguinte de modificação cognitiva, trazendo um novo entendimento para o que estava sendo expressado. De forma geral, as pessoas entrevistadas indicaram que se sentiam confortáveis para compartilhar suas preocupações, independentemente da unidade na qual trabalham. Porém, os dados da “Avaliação de clima” apresentam que o tópico “Comunicação - segurança para expressar sua opinião” tem a somatória das respostas “sempre” e “quase sempre” variando de 68% da “unidade 1”, 70% na matriz e 90% na “unidade 2”, indicativo de que a confiança que os entrevistados participantes possuíam para compartilharem suas emoções pode não representar o total da empresa. Ainda assim, a responsável pelo RH relatou que buscava identificar os casos em que as pessoas pareciam insatisfeitas ou apresentavam mudanças de comportamento e realizava atendimentos individuais com o objetivo de diagnosticar o problema e apoiar o encontro de soluções.

Eu já atendi muitos funcionários, já atendi pais de uma funcionária que estava em processo de separação; um que o pai tinha problema de alcoolismo; o filho do funcionário que teve problemas com drogas, entendeu? E não estava conseguindo trabalhar, eu levo pro meu consultório e atendo. (P1)

Por exemplo, algum gerente que tem dificuldade com a diretoria, eles me procuram pra bater papo, sabe? Qualquer dia e horário (...) o que tá agoniando o coração deles; e ao mesmo tempo, eu também tenho uma porta muito escancarada dessa diretoria para ouvir sabe? Que às vezes as coisas que não estão boas, que eles fizeram e que não soou bem, tipo puxar a orelha deles, puxar orelha do F1, essa (...) “Há, mas eu não fiz por mal” (...) “mas, então, o momento não estava bom chefe (...) não dá pra ser assim, né?” (P1)

Ainda sobre a resolução de problemas, houve relatos sobre situações de desentendimento para as quais houve conversas posteriores a fim de resolver a situação.

Eu falo com todo mundo. Às vezes em coisa difícil pra falar, mas eu falo mesmo, porque acredito que tem que ser resolvido. (P3)

As situações de orgulho também eram compartilhadas, tendo aparecido principalmente questões relacionadas à qualidade dos produtos fabricados e ao cuidado com as pessoas na *Super Quali*.

Eu pego o meu menininho e falo “Olha filho está vendo isso aqui? Esse material aqui é a empresa que o papai trabalha que faz”, e ele conta isso para todo mundo e fala “Isso aqui é o papai que faz”. (P4)

Durante a entrevista, um dos entrevistados manifestou, de forma educada, sua preocupação com o tempo.

Talvez seja melhor você fazer alguma pergunta, porque eu acho que já estou até me alongando um pouco dentro do meu projeto de horário aqui; eu tinha prometido aqui um horário com meu filho, que a gente tinha um compromisso, mas vamos lá. (F1)

De forma geral, foi indicado que o compartilhamento de emoções indesejadas ocorria com frequência na *Super Quali*, o que coincidia com os dados da “Pesquisa de Clima”, que indicavam que mais de 75% dos funcionários consideravam que a empresa dava abertura para comunicação, o que se relaciona positivamente à dinâmica afetiva nas organizações (Barsade & Knight, 2015). Foram observadas diferenças entre as unidades, nos dados internos quantitativos, e entre as funções, nas entrevistas. As pessoas com cargos de gestão, como coordenadores, encarregados, gerentes e diretores, expressaram com mais frequência histórias de compartilhamento de emoções, o que pode estar associado com maior conhecimento sobre suas próprias manifestações emocionais, ou ainda, ser por estarem mais à vontade para contarem histórias pessoais durante a entrevista. Além disso, o compartilhamento de emoções contribui para o estreitamento de vínculos afetivos e qualidade das relações interpessoais, o que pode ajudar a explicar a percepção de diversos entrevistados de que fazem parte de uma grande família, e também a baixa rotatividade declarada pelo RH e constatada em estudos anteriores como uma das consequências positivas de culturas que facilitam a expressão das emoções (Barsade & O’neill, 2014). Por outro lado, a supressão das emoções e a reação impulsiva são vistas como ampliadores dos estressores e se relacionam negativamente com o estabelecimento de vínculos sociais de qualidade (Nellis et. al, 2011). Foram relatados poucos casos do uso dessas estratégias e elas serão apresentados nos tópicos seguintes.

#### 4.3.1.6 Suprimir a expressão emocional

Os casos de supressão e controle das emoções foram minoria dos relatos, sendo que os participantes que contaram histórias relacionadas se declararam pessoas calmas, o que pode se associar a uma visão individual de mundo de que pessoas calmas evitam expressar suas emoções indesejadas.

Eu sou um cara que procura ser calmo, senão você explode, né? Então você tem que ter um sangue frio, você tem que ter um controle muito grande, às vezes, das emoções. (P8)

Tem que ser muito calmo, muito tranquilo pra resolver as coisas. / [E você é?] / Sou. Tem hora que minha esposa fala assim “é muita paciência pra uma pessoa só”. (P9, que em outro relato havia comentado que não deixa transparecer para esposa quando está preocupado com uma ocorrência na empresa)

Esses dois casos foram contados por gestores de equipes. De forma geral, foi observado que, durante a pandemia da COVID-19, os líderes da *Super Quali* buscaram não transparecer para suas equipes preocupações como a possibilidade de redução de demanda, desafios de negociação com grandes clientes e cuidados com o bem-estar das pessoas, incluindo a implantação de sanitários para evitar a propagação de vírus no ambiente de trabalho e busca por ferramentas que facilitam a comunicação. Esse esforço foi comentado pelos líderes, mas não apareceram como preocupações para os funcionários, sendo um indicativo de que não foram expressos. Ao contrário, por meio dos comunicados e implantação de protocolos de segurança, os líderes buscaram transmitir a segurança de que estavam controlando a situação, o que remete ao estereótipo da grande família, na qual existe uma relação de cuidado e proteção (Fleury, 1987).

A transmissão dessa segurança é positiva para os funcionários se sentirem mais seguros e satisfeitos (Barsade & O'Neill, 2014; O'Neill & Rothbard, 2017). Porém, paralelamente, pode agravar o efeito das emoções negativas para aqueles que as suprimem (Gross, 2015; Hochschild, 2012; Nelis et al., 2011). Isso pode explicar o fato de que os líderes relataram com mais frequência, nas entrevistas, que o período da pandemia foi muito difícil. Nas conversas com os líderes eles demonstraram mais apreensão com o momento da pandemia e preocupações com os resultados das ações desenvolvidas. Além disso, as expressões faciais e tom de voz demonstrava mais tensão ao comentarem as mudanças geradas e os desafios de fazerem a empresa se manter funcionando. Por exemplo, a gerente de RH expressou que estava trabalhando por mais horas e os gerentes de venda e de produção comentaram as dificuldades geradas pela imprevisibilidade das vendas. Os demais funcionários relataram as dificuldades a

partir de uma perspectiva de que elas foram superadas de forma prática, provavelmente por estarem menos envolvidos com o desafio de tomar decisões para solucioná-las.

#### 4.3.1.7 Reação impulsiva

Poucos casos de reação impulsiva foram relatados, não havendo indícios de comunicação violenta na empresa. Os casos citados se associam mais com ações irrefletidas nas quais foi utilizado um tom inapropriado para o contexto do trabalho, mas que posteriormente foi compartilhado com os colegas na busca pela harmonia nas relações interpessoais. As falas a seguir foram feitas pelos participantes com tom de preocupação com os ocorridos, mas ao mesmo tempo finalizadas com um sorriso de alívio por terem conseguido resolver as situações.

Eu já falei pros meus colegas aqui, às vezes, eu posso soltar uma cebola aqui, ali, mas eu dormi, cheguei em casa e dormi eu resetei, não guardo mágoa, nada assim; então botei a cabeça no travesseiro e dormi, eu estou resetado no outro dia, então pra mim é difícil ter um atrito com uma pessoa, pode ter um empecilho, um bate-boca, mas acabou, acabou. (P6)

Eu surtei há pouco tempo atrás; surtei, pedi a conta, eu falei “vou embora não aguento mais” (...). Mas daí a gente acabou se acertando. Eles contrataram pessoas para me ajudar também, sentei e conversei com o diretor da empresa, acho que isso deu uma aliviada. (P5)

Às vezes o F1 fala algo que não soa bem e eu puxo a orelha dele (...) [ele responde] “Ah, mas eu não fiz por mal” (...) “mas, então, o momento não estava bom chefe (...) não dá pra ser assim, né?” (P1)

Na “Pesquisa de Clima”, a maioria considera que a comunicação da direção para os funcionários é “adequada” ou “razoavelmente adequada”, não sendo avaliada como “inadequada” na matriz e na “unidade 1”, e sendo considerada “inadequada” por uma pessoa na “unidade 2”. Esses dados contribuem com a baixa incidência de relatos de reação impulsiva na *Super Quali*. Além disso, no “Manual”, a prática da cordialidade e do uso do diálogo para resolução de conflitos são expressos, o que, somado à prática pelos líderes, parece contribuir para sejam raros os episódios de reações impulsivas.

Não foram relatados casos de mudanças fisiológicas ou de uso de substâncias para modulação da resposta emocional. Esse fator pode estar associado à realização de entrevista *on line*, com os funcionários em seu ambiente de trabalho e rodeados por colega, e reportando para uma pesquisadora que conheceram naquele momento, não havendo a segurança necessária para expressão de experiências de caráter tão pessoal.

### 4.3.2 Visão geral: estratégias de regulação emocional

A exploração do uso de estratégias de regulação emocional pelos funcionários da *Super Quali* se mostrou, de forma geral, efetiva na redução dos estressores gerados pelos eventos afetivos e desafios do dia a dia de trabalho, sendo pouco utilizadas as que intensificam as emoções indesejadas. O **Quadro 9** a seguir sistematiza a ocorrência de cada uma por entrevistado, revelando que as estratégias de mudança cognitiva e de atenção posicionada (sendo que a maioria utiliza o subitem concentração, com foco na resolução dos problemas) são utilizadas por todos os entrevistados. A estratégia de compartilhamento (subitem de modulação da resposta) se mostrou a mais utilizada pela maioria, sendo que apenas P2 não a relatou. Este foi um participante que demonstrou temperamento um pouco mais tímido e parecia menos à vontade durante a entrevista, dentre outros possíveis fatores, por estar numa sala que não é seu local de trabalho e por utilizar o computador do seu gestor. A análise indicou que o uso de estratégias que contribuem com a ampliação de emoções indesejadas, como a ruminação (subitem de atenção posicionada), a supressão e a reação impulsiva, eram pouco frequentes, o que, em combinação com outras estratégias, como o compartilhamento após a reação impulsiva, parece contribuir para um bom manejo das emoções no trabalho.

Quadro 9 - Contagem das ocorrências do uso de estratégias de regulação emocional nas verbalizações dos participantes

Participante	Estratégias de ação profunda				Estratégias de ação superficial				
	Seleção da	Modificação da situação	Atenção posicionada	Mudança cognitiva	Modulação da resposta				
					abuso de substâncias	supressão	compartilhamento	reação impulsiva	mudança fisiológica
F1	x	x	x	x			x	x	
F2			x	x			x		
P1		x	x	x			x		
P2			x	x					
P3			x	x			x		
P4			x	x			x		
P5		x	x	x		x	x	x	
P6			x	x			x	x	
P7	x		x	x			x		
P8		x	x	x		x	x		
P9	x	x	x	x		x	x		
ocorrências	10	12	38	42	0	5	35	4	0

Fonte: Autora a partir dos resultados do estudo de caso.



No item a seguir será apresentada a discussão dos resultados tendo como ponto de partida os objetivos específicos e, na sequência, o objetivo geral do presente trabalho.

### **4.3.3 Cultura emocional da *Super Quali***

A cultura emocional de um grupo norteia como as pessoas expressam ou suprimem suas emoções. Na *Super Quali* foi observado que existe uma normatização implícita que define que as emoções devem ser encaradas de forma prática, lidando com os problemas a fim de evitar que as emoções impossibilitem a empresa de funcionar de forma efetiva. O relato de uma das funcionárias indicou que ela ficou emocionalmente esgotada a ponto de pedir demissão, pois não conseguia mais lidar com os desafios pessoais e profissionais da pandemia. A ação da empresa foi acolher e resolver. Essa ação se alinha com os achados de Slaughter, Gabriel, Ganster, Vaziri & MacGowan (2021) de que lideranças que apresentam sinais de confiabilidade, justiça e honestidade moldam positivamente a forma como funcionários respondem a crises. Os autores ressaltam que é difícil os líderes desenvolverem esses sinais de confiança durante a ocorrência de crises, sendo mais positivo quando desenvolvidos anteriormente. A maioria dos entrevistados possui cinco anos ou mais de atuação na empresa, o que pode ter favorecido a observação de uma forma positiva de regular as emoções durante a pandemia.

## **4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O presente trabalho foi desenvolvido a partir dos objetivos geral e específicos propostos, que orientaram todas as etapas conceituais, metodológicas e de desenvolvimento do estudo de caso. O primeiro objetivo específico, “1. Mapear a cultura organizacional de uma empresa a partir do modelo proposto por Fleury (1989)”, foi buscado por meio da realização de entrevistas e análises de documentos internos e públicos. Esses materiais possibilitaram compreender, de forma geral e objetiva, a cultura organizacional da *Super Quali* como sendo norteada pelo desejo dos fundadores de desenvolverem um negócio próspero e solidificado pautado em princípios éticos, o que lhes traria a consciência de que empreenderam de forma correta.

Esses possíveis pressupostos básicos nortearam o desenvolvimento de valores focados em qualidade, integração interna e externa e valorização do desenvolvimento das pessoas. A cristalização desses padrões culturais foi possibilitada por fatores como a contratação e formação de líderes alinhados a esses pressupostos, o estabelecimento de normas, processos de

trabalho e políticas de RH que os cristalizam e o uso de uma comunicação assertiva e amistosa. Esse relato destacou o papel dos fundadores na formação da cultura organizacional, sendo que os princípios originais têm sido mantidos ao longo dos mais de 25 anos. Isso pode ser explicado pelo fato de que as culturas organizacionais são relativamente estáveis, modificando pouco com o tempo, dadas suas raízes nos pressupostos básicos e também pela presença atuante dos fundadores até os dias atuais (Schein 1984, 2010).

A empresa continuava, no momento da pesquisa, apresentando crescimento, lidando de forma prática com as crises, e a maioria dos funcionários expressaram satisfação em atuar nela. No entanto, esse crescimento econômico não fez com que perdesse as características de uma empresa familiar, na qual os diretores são responsáveis pelo cuidado e estabilidade dos funcionários, tanto no âmbito profissional quanto pessoal. A sua presença próxima pode inibir a formação de ideias críticas aos padrões estabelecidos, gerando dependências das pessoas e dificultando o desenvolvimento de inovação (Fleury, 1987).

O segundo objetivo específico, “2. Identificar quais demandas que surgiram para os empregados da empresa com a pandemia iniciada em 2020”, foi buscado a partir do desenvolvimento das entrevistas, questionando sobre as mudanças ocorridas, e também pela análise de relatórios de desempenho do setor no site da “Associação 1”. De forma geral, o setor foi inicialmente afetado pela redução da demanda e ampliação das incertezas, o que gerou redução no número de empregados na metalurgia. Por volta de setembro de 2020, o setor passou a demonstrar crescimento, dado que as incertezas diminuíram e a retomada das atividades comerciais trouxe um novo incentivo ao consumo de produtos ofertados por esse setor. No âmbito interno da *Super Quali*, houve implantação de protocolos de segurança, ampliação dos diálogos de segurança, intensificação da digitalização dos processos de comunicação e aumento das incertezas do negócio. Ainda assim, os líderes colocaram em prática medidas que apoiaram a sensação de segurança, tal como a transparência no diálogo, parceria com infectologista para fornecimento de informações de confiança sobre a pandemia e protocolos de segurança percebidos como superiores aos legalmente exigidos. De forma geral, as pessoas relataram que o processo foi conduzido de uma forma que facilitou a adaptação ao contexto da pandemia da COVID-19.

O terceiro e último objetivo específico, “3. Identificar quais estratégias de regulação emocional foram utilizadas para lidar com essas novas demandas”, foi buscado a partir das entrevistas em profundidade com os funcionários da *Super Quali*. A análise indicou que de forma geral, a maioria das estratégias utilizadas contribuiu para a redução dos estressores gerados pelo contexto e pelas mudanças vivenciadas. A forma como as pessoas lidam com os

problemas no dia a dia, focada na resolução de problemas e não em encontrar culpados ou lamentar o ocorrido, também foi observada no uso de estratégias de regulação emocional, sendo as duas mais frequentes a modificação cognitiva, observando os problemas com um sentimento de que é possível resolvê-los, e a atenção posicionada, com foco na concentração na resolução dos problemas. Os participantes revelaram poucos casos de supressão das emoções ou de reações impulsivas, indicando que por meio da regulação das emoções, o grupo consegue promover os relacionamentos interpessoais de forma positiva.

Por fim, o objetivo geral do presente trabalho, “mapear a cultura organizacional de uma empresa e avaliar de que modo as estratégias de regulação emocional usadas pelos empregados para lidar com a pandemia da COVID-19 poderiam ser explicadas pela cultura emocional vigente”, foi buscado a partir do entendimento de que os padrões de uso de estratégias de regulação emocional se relacionam com os padrões culturais revelados na investigação da cultura organizacional. Foi possível identificar que a forma prática como as pessoas resolvem seus problemas na organização também é refletida na praticidade como lidam com as emoções, buscando soluções que reduzam os efeitos dos estressores. O entendimento dos porquês revelados pela investigação da cultura organizacional, apoiados na visão de mundo de que é possível fazer as coisas de forma certa, contribuiu para a promoção de processos práticos e comunicacionais que ampliam a confiança dos funcionários na empresa e em seus líderes, e assim as pessoas se sentem seguras para agir na solução dos problemas, não deixando que as emoções indesejadas se coloquem como uma limitação para a ação.

A cultura organizacional se revelou em mais profundidade ao ser investigada com destaque para a forma como as emoções são reguladas na organização. O entendimento de como as pessoas se sentem em relação aos problemas e como dão significados a eles possibilitou uma melhor compreensão dos comportamentos visíveis. A existência de uma estrutura de relações familiares revelou que havia um consenso acrítico sobre a rotina da organização, tendo aparecido nas interações uma rotina atribulada, mas não na forma de reclamação, devido a uma constante atribuição de significado positivo aos problemas. Essa estrutura, no entanto, pode teoricamente contribuir com o estabelecimento de relações de dominação.

A cultura organizacional é um conceito referente ao grupo, enquanto a regulação emocional é um fenômeno vivido de forma individual. No entanto, a investigação dos dois fenômenos sociais de forma conjunta e a partir de um grupo de pessoas que compartilham uma mesma cultura organizacional possibilitou a observação de que a cultura é um artefato cultural compartilhado pelos indivíduos pertencentes ao grupo. Isso contribuiu com o tema cultura emocional a partir da compreensão de que não apenas o conjunto de pressupostos básicos e

artefatos regula a expressão e supressão de emoções pelos membros de um grupo, mas também a expressão das emoções ajuda a formar os consensos necessários para cristalização da cultura organizacional, sendo um processo dinâmico em que a cultura forma as emoções e as emoções formam a cultura.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo ampliar o entendimento da relação entre cultura organizacional e regulação emocional, e foi desenvolvido a partir de um caso único e comum que possibilitou realizar os objetivos propostos em sua totalidade, com a ressalva de que existiram limitações. A primeira é que foi realizado um estudo de caso único, explorando e descrevendo a relação entre a cultura organizacional e as estratégias de regulação emocional de um único grupo, o que possibilitou observar algumas especificidades que não podem ser reproduzidas para outros grupos, como o tempo de existência da empresa e o setor de atuação, por exemplo. Por outro lado, a empresa possui uma característica muito comum no cenário brasileiro: o mito da grande família. Essa similaridade pode possibilitar a observação de paralelos entre a *Super Quali* e outras empresas.

Outra limitação se dá a partir das características da empresa investigada, que possuía uma estratégia de negócio de excelência operacional. Isso possibilitou observar um “PDCA funcional” que coexiste com um “PDCA emocional”, no qual as emoções eram reguladas com foco em realizar ajustes para manter o plano funcionando. Porém, essa relação foi o aspecto mais visível, assim como os artefatos visíveis, havendo uma somatória de componentes culturais que formaram esses padrões, incluindo a visão de mundo das pessoas e as relações existentes entre elas, entendidas a partir das ideologias e relações de poder (Durhan, 1984; Fleury, 1987; Fischer, 1989). Portanto, não é possível afirmar que todas empresas que atuam com estratégia de excelência operacional se comportariam da mesma maneira se adotassem as mesmas medidas. Assim, destaca-se que não foi apresentada como resultado desta dissertação uma fórmula que possibilitaria a outras organizações implantar as mesmas ações com a expectativa de obtenção dos mesmos resultados. Um exemplo de prática que não pode ser facilmente multiplicada foi a decisão de não realizar demissões durante a pandemia, visto que o setor metalúrgico, em geral, realizou reduções de pessoal no mesmo período. A decisão pela não demissão se alinhava com a visão de mundo dos fundadores de apoiar as pessoas sempre que possível, e também se alinhava com a visão prática de que seria mais difícil formar novas pessoas depois. A saúde financeira da empresa possibilitou essa ação.

É importante ressaltar como limitação que, ainda que tenham sido usados procedimentos racionais e previamente testados para a coleta de dados, “o mapa não pode ser considerado o território, simplesmente porque o mapa é um produto reflexivo da invenção do elaborador do mapa” (Van Manen, 1979, p. 520). A autora, desenhista deste mapa, invariavelmente utilizou suas percepções pessoais e experiências ao longo do processo de coleta e análise dos dados.

Ainda assim, o planejamento formal de coleta e análises dos dados teve o objetivo de reduzir os vieses pessoais (Yin, 2015).

Outro ponto a se considerar é a abertura dos entrevistados. A literatura de regulação emocional prevê como formas de lidar com eventos emocionalmente críticos, por exemplo, o uso abusivo de substâncias tóxicas ou a reação impulsiva. O contexto de realização de entrevista *on-line* e a falta de proximidade entre a pesquisadora e os participantes pode ter limitado a declaração de uso de estratégias como essas, que podem ser vistas como socialmente reprovadas.

As limitações trazem também possibilidades futuras. Uma delas, para ampliação da compreensão desta relação entre cultura organizacional e regulação emocional, seria a realização de novos estudos envolvendo diferentes empresas de um mesmo setor, a fim de observar se estratégias de regulação emocional aqui descritas se explicam pela cultura específica da *Super Quali*, ou se há padrões observados no setor de metalurgia. Uma segunda possibilidade seria ampliar o entendimento a partir de empresas que executam outras estratégias de negócio, considerando as três estratégias: 1) estratégia de excelência operacional (aqui explorada); 2) estratégia de inovação de produtos; 3) estratégia de orientação para serviços (Fleury, 2002), o que contribuiria para ampliar o entendimento dos papéis funcionais na cultura organizacional e no uso de estratégias de regulação emocional.

Como terceira oportunidade, tem-se a investigação do tema cultura organizacional, que encapsula o tema cultura emocional em tempos como os atuais, nos quais há ampliação do trabalho remoto (Fischer et al., 2020). Ficam aqui algumas sugestões de questões a serem respondidas: Será que os conceitos de cultura organizacional e emocional apresentados no referencial teórico do presente trabalho ainda fazem sentido neste contexto? É necessária a proximidade física e a convivência estendida para formação, cristalização multiplicação de cultura? A distância favorece ou dificulta o compartilhamento de emoções?

Durante o processo de revisão bibliográfica, foi observado que a maioria dos estudos envolvendo regulação emocional no trabalho são conduzidos por pesquisadores e pesquisadoras da Psicologia, sendo as emoções ainda pouco presentes nos trabalhos da Administração de Empresas. E outros estudos, além do presente, evidenciam que a promoção de uma cultura de afeto e cuidado entre as pessoas contribui para menor exaustão emocional (Barsade & O’neill, 2014; O’Neill, & Rothbard, 2017), e que lideranças que inspiram confiança e honestidade contribuem para que os funcionários lidem melhor com crises (Slaughter, Gabriel, Ganster, Vaziri & MacGowan, 2021). Visto que um dos desejos, com o presente trabalho, era aproximar as duas áreas no Brasil, Psicologia e Administração de Empresas, destacando a existência do

tema cultura emocional e da importância deste para a área de gestão de pessoas nas organizações, os achados deste trabalho poderiam, então, inspirar o desenvolvimento de ações de RH que facilitem a promoção de uma cultura de amor compassivo, a fim de preparar as equipes para lidarem com momentos críticos com menos danos emocionais.

No início do processo de desenvolvimento desta dissertação ainda pairavam diversas dúvidas pessoais sobre as emoções serem individuais ou compartilhadas. O contato com as pesquisas já desenvolvidas, junto à experiência de realizar este trabalho e ouvir diversos depoimentos de pessoas que afirmaram que aprenderam a expressar suas emoções de determinado jeito quando foram trabalhar na *Super Quali*, ampliou a preocupação em avançar o conhecimento da conexão cultura organizacional e regulação emocional, além de fomentar o desenvolvimento do tema “cultura emocional no Brasil”.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, M. R. M., & Jesus, A. M. (2020). Em busca de um futuro melhor: estratégias de regulação emocional no romance “Os Corumbas”. *Farol. Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 7(19), 659-706.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego e A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.
- Barsade, S. (2003). *The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. ... Behavior: The State of the ...*
- Barsade, S. G., & O’Neill, O. A. (2014). What’s Love Got to Do with It? A Longitudinal Study of the Culture of Companionate Love and Employee and Client Outcomes in a Long-term Care Setting. *Administrative Science Quarterly*, (59), 551–598. Retrieved from [http://www.huffingtonpost.com/jan-birchfield-phd/leadership-whats-love-got\\_1\\_b\\_2962891.html](http://www.huffingtonpost.com/jan-birchfield-phd/leadership-whats-love-got_1_b_2962891.html)
- Barsade, S. G., & Knight, A. J. (2015). Group Affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 2–46. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316>
- Boselie, P., & Brewster, C. (2013). At the Crossroads at Midnight. *Strategic Human Resource Management now*.
- Buchanan, Thomas. (2014). Class Sentiments: Putting the Emotion Back in Working-Class History. *Journal of Social History*, 48, 72-87. 10.1093/jsh/shu044.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Cook, H. (2014). From controlling emotion to expressing feelings in mid-twentieth-century England. *Journal of Social History*, 47(3), 627–646. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jsh/sht107>
- Duncan, W. J. (1986). A proposal for a multimethod approach to organizational culture research. *Graduate School of Management. University of Alabama: Birmingham.*, 20–10.
- Durhan, E. (1984). Cultura e ideologia. *Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro*, 27(1), 71–89.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Fischer, A. L. (2015). Modelo de Gestão de Pessoas. In P. Bendassoli e J. Borges- Andrade (Eds.). *Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 445– 451). São Paulo: Casa do Psicólogo.)
- Fischer, A. L. et al. (2020). *Satisfação e desempenho na migração para o home office: um estudo sobre a percepção de gestores, técnicos de nível superior e professores*. São Paulo: FEA/USP, FIA. 49p.



- Fischer, R. M. (1989). O Círculo do Poder – As práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In M. T. L. Fleury e R. M. Fischer (Eds.). *Cultura e Poder nas organizações*. (pp. 89–112). São Paulo: Editora Gente.
- Fischer, R. M. (2002). Mudança e transformação organizacional. In *As Pessoas na Organização* (pp. 147–164). São Paulo -SP: Editora Gente.
- Fleury, M. T. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 27, 7-18.
- Fleury, M. T. (1989). Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. *Revista de Administração, São Paulo*, 24(1), 3–9.
- Fleury, M. T. L., Shinyashiki, G. T., & Stevanato, L. A. (1997). Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. (2002). A gestão de competência e a estratégica organizacional. In *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo, Brasil.: Thomson.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Gondim, S. M., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Regulação Emocional no Trabalho: um Estudo de Caso após Desastre Aéreo. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 29(3), 512–533.
- Gondim, S. M. G., Pereira, C. R., Hirschle, A. L. T., Palma, E. M. S., Alberton, G. D., Paranhos, J., ... Ribeiro, W. R. B. (2015). Evidências de validação de uma medida de características pessoais de regulação das emoções. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28(4), 659–667. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1678-7153.201528403>
- Gondim, S. M. G., & Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e afetos no trabalho. In J. E. B.-A. e A. V. B. B. J. C. Zanelli (Ed.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 207–236). Porto Alegre, Brasil.: Artmed.
- González, J., Beristain, C. M., & Paez, D. (2000). Rituals, social sharing, silence, emotions and collective memory claims in the case of the Guatemalan genocide. *Psicothema*, 12(SUPPL. 1), 117–130. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2008702>
- Gordon, S. L. (1989). The socialization of children's emotions: Emotional culture, competence, and exposure. In C. Saarni e P. L. Harris (Eds.), *Children's understanding of emotion* (pp. 319–349). New York: Cambridge University Press.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace : A New Way to Conceptualize. *Emotional Labor*, 5(1), 95–110. Recuperado de <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.95>

- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must “service with a smile” be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 893–904. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.893>
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology, 2*(3), 271–299. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Gross, J. J. (2015). Emotion Regulation Current Status and Future Prospects. *Psychological Inquiry, 26*(1), 1–26.
- Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). Emotion Regulation: Conceptual Foundations. In J. J. Gross (Ed.). *Handbook of emotion regulation*. (pp. 3–26). New York: Guilford Press.
- Gross, J. J., & Barrett, L. F. (2011). Emotion Generation and Emotion Regulation: One or Two. *Emotion Review, 3*(1), 1–15. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1754073910380974>.Emotion
- Hanson, E. (2016). Ebook Voyage - The Poetic Underground # 2 (p. 211). Recuperado de <https://www.lulu.com/en/us/shop/erin-hanson/voyage-the-poetic-underground-2-ebook/ebook/product-1dmw9q24.html?page=1&pageSize=4>
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2019). Medida de Regulação Emocional no Trabalho (RE-Trab): Estrutura e Evidências de Validade. *Psico-USF, 24*(1), 41–54. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240104>
- Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart, Chapter One* (3rd ed.). (First ed. 1983). Los Angeles, Califórnia.: University of California Press.
- Izard, C. E. (2010). The Many Meanings / Aspects of Emotion: Definitions, Functions, Activation, and Regulation. *Emotion Review, 2*(4), 363–370. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1754073910374661>
- Lois, J. (2001). Peaks and valleys: The gendered emotional culture of edgework. *Gender and Society*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/089124301015003004>
- Maturana, H., & Varela, F. (1995). *Árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano*. Campinas, SP. Editorial Psy II, 281 p.
- Men, L. R., & Robinson, K. L. (2018). It’s about how employees feel! *Corporate Communications, 23*(4), 470–491.
- Menges, J. I., & Kilduff, M. (2015). Group Emotions: Cutting the Gordian Knots Concerning Terms, Levels of Analysis, and Processes. *Academy of Management Annals, 9*(1), 845–928. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1033148>
- Nelis, D., Quoidbach, J., Hansenne, M., & Mikolajczak, M. (2011). Measuring individual differences in emotion regulation: The emotion regulation profile-revised (ERP-R). *Psychologica Belgica, 51*(1), 49–91.

- O'Neill, O. A., & Rothbard, N. P. (2017). Is Love All You Need? The Effects of Emotional Culture, Suppression, and Work-family Conflict on Firefighter Risk Taking and Health. *Academy of Management Journal*, *60*(1), 78–108.
- Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2007). The Neural Architecture of Emotion Regulation. In J. J. Gross (Ed.). *Handbook of emotion regulation*. (pp. 87–109). New York: Guilford Press.
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an Island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, *61*(6), 2343–2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Pettigrew, A. M. (1989). A cultura das organizações é administrável? In *Cultura e Poder nas organizações*, (pp. 145–153). São Paulo -SP: At.
- Quinones, C., Rodriguez-Carvajal, R., Clarke, N., & Griffiths, M. D. (2016). Cross-cultural comparison of Spanish and British “service-with-a-smile” outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(5), 960–975.
- Restubog, S., Ocampo, A., & Wang, L. (2020). Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic. *Journal of vocational behavior*, *119*, 103440. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103440>
- Rodrigues, A. P. G., & Gondim, S. G. (2014). Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *15*(2), 38–65.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, *25*(2), 3–16.
- Schein, E. H. (1993). Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture. *Journal of Counseling e Development*, *71*(6), 703–708. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1993.tb02264.x>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2015). Organizational Psychology Then and Now: Some Observations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*(19), 1–20. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111449>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2019). *Uma nova era para cultura, mudança e liderança*. [Entrevista]. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/a-new-era-for-culture-change-and-leadership/>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Recuperado de <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)> Acesso em junho/2021.
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D., & O'Connor, C. (1987). Emotion Knowledge: Further Exploration of a Prototype Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*(6), 1061–1086. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1061>

- Slaughter JE, Gabriel AS, Ganster ML, Vaziri H, MacGowan RL. Getting worse or getting better? Understanding the antecedents and consequences of emotion profile transitions during COVID-19-induced organizational crisis. *J Appl Psychol*. 2021 Aug;106(8):1118-1136. doi: 10.1037/apl0000947. PMID: 34423998.
- Spurlock, J. C., & Magistro, C. A. (1994). Dreams Never to Be Realized ": Emotional Culture and the Phenomenology of Emotion. *Journal of Social History*, 28(2), 295–310.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520-524.
- WHO. (2020). Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March (2020, 11 de março). [Website] Acesso em 2020 <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Brasil.: Bookman.
- Zembylas, M. (2004). Young children's emotional practices while engaged in long-term science investigation. *Journal of Research in Science Teaching*, 41(7), 693–719. <https://doi.org/10.1002/tea.20023>

## APÊNDICES

### Apêndice I

#### 1) Roteiro de entrevista:

Questões norteadoras para investigação da cultura organizacional desenvolvidas a partir de Fleury (1989).

1. Me conte, por favor, o que você sabe sobre a história da fundação da organização e os principais acontecimentos até chegar nos dias atuais.
  - Tem alguma história que costuma ser contada ou que te marcou?
2. Como foi seu processo de integração na empresa?
  - Os valores, crenças e objetivos da empresa foram apresentados para você? Se sim, quais são?
3. Descreva sua rotina de trabalho. De quais reuniões e rituais você participa?
4. Como é a comunicação na empresa?
  - geralmente, a comunicação de fatos importantes é feita de que forma na empresa?
  - como você foi comunicado sobre as mudanças que viriam com a pandemia?"

Questões norteadoras para a identificação dos eventos afetivos e das estratégias de regulação emocional utilizadas pelos funcionários da empresa, desenvolvidas a partir de Gondim e Borges-Andrade (2009).

5. Quais mudanças você vivenciou após março de 2020, com o início da pandemia do COVID-19?
  - Quais destas mudanças ainda estão presentes?
 

*Processo: anotar as mudanças e retomar na pergunta seguinte substituindo X por cada uma das mudanças indicadas*
6. Como você lidou com a mudança X?
7. De forma geral, como as pessoas estão lidando com essas mudanças?
8. Como você associa essa forma de lidar com as mudanças com a história e com os valores da empresa? (questão incluída após pré-teste)
9. Tem algo mais que você gostaria de contar para contribuir com a pesquisa?

#### 2) Perguntas sócio-demográficas:

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Prefere não identificar

**Idade** \_\_\_anos

**Há quanto tempo você trabalha na organização?**

- Menos de 6 meses
- De 6 meses 1 ano
- Mais de 1 ano até 3 anos
- Mais de 3 anos até 5 anos
- Mais de 5 anos até 10 anos
- Mais que 10 anos

**Estado civil:**  Solteiro(a)  Casado(a)  Consensual (vive junto)

Separado(a) /Divorciado(a)  Viúvo(a)

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Nível educacional:**

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Nível médio incompleto
- Nível médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduado

**Faixa de renda**

- Menos de 1 salário mínimo
- De 1 a 3 salários mínimos
- Mais de 3 até 5 salários mínimos
- Mais de 5 até 10 salários mínimos
- Mais que 10 salários mínimos

**Cargo:**

- Nível técnico/analista
- Nível gerencial (encarregado/gerente)
- Nível diretoria

**3) Perguntas extras para o RH:**

1. Como a história da empresa, os valores e o jeito de atuar são transmitidos a novos membros?
2. Como são os processos de recrutamento, seleção, remuneração, reconhecimento e demissão? Foram necessárias adaptações com a pandemia? Quais?
3. Você poderia compartilhar apresentação/documentos com:
  - história da empresa
  - missão, visão e valores
  - processo de integração
  - processos/normas de trabalho
  - carta convite a novos funcionários
  - e-mails/comunicados sobre mudanças ocorridas durante a pandemia

**4) Questão para os fundadores:**

"Conte, por favor, como se deu a fundação e o desenvolvimento da Super Quali até os dias atuais".

## Apêndice II

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Agradecemos sua participação nesta pesquisa cujo principal objetivo é compreender as relações entre cultura organizacional e regulação das emoções.

Esta pesquisa faz parte da **Dissertação de Mestrado** a ser defendida no Programa de Pós-Graduação em administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo por Marcela Zucherato Ribeiro Ortiz, sob a orientação do Professor Livre Docente Wilson Aparecido Costa de Amorim.

Ressaltamos que não haverá qualquer custo ou compensação financeira ao participar desta pesquisa. O benefício da sua participação será contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico com a melhor compreensão sobre cultura organizacional e o gerenciamento das emoções no trabalho. Dessa forma, será possível desenvolver programas voltados para a melhoria da gestão das emoções e da saúde dos trabalhadores.

A pesquisa será realizada por meio de entrevistas individuais on line. O instrumento de pesquisa contém questões sobre a organização, mudanças vivenciadas no trabalho a partir da pandemia, emoções e dados sociodemográficos (idade, nível educacional, sexo, cargo, etc.). O tempo previsto de entrevista é de no **máximo 1 (uma) hora**.

Existe o risco de não se sentir confortável em responder alguma questão. Se isso acontecer, você tem o direito de não apresentar sua opinião. Se optar por participar, você pode se retirar do estudo a qualquer momento sem qualquer penalidade ou prejuízo. Para tanto, basta solicitar o encerramento da entrevista e, neste caso, nenhuma de suas respostas será utilizada. Lembramos que, nesta pesquisa, não há respostas certas ou erradas. Queremos conhecer o que você pensa e pedimos para que responda com sinceridade.

Suas respostas serão analisadas por técnicas de análise de conteúdo em conjunto com as de outros participantes, **preservando sigilo, anonimato e confidencialidade**. As informações serão utilizadas para os fins de divulgação científica, salvaguardando as diretrizes universalmente aceitas da ética na pesquisa científica.

Assim sendo, você concorda em participar, estando ciente que a participação é voluntária e que, a qualquer momento, há o direito de obter outros esclarecimentos sobre a pesquisa e de retirar-me da mesma, sem qualquer penalidade ou prejuízo?