

CULTURA ORGANIZACIONAL E EMOÇÕES: UM ESTUDO SOBRE O USO DE ESTRATÉGIAS DE REGULAÇÃO EMOCIONAL EM UMA EMPRESA BRASILEIRA.

Autoria

Marcela Zucherato Ribeiro Ortiz - mzucherato@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações - PPGA / FEA-RP/USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo

Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações - PPGA / FEA-RP/USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo

Wilson Aparecido Costa de Amorim - wamorim@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Resumo

O estudo investigou e analisou a relação entre cultura organizacional e o uso de estratégias de regulação emocional por funcionários de uma empresa brasileira de médio porte. O evento gerador do contexto da pesquisa foi a pandemia do COVID-19, iniciada em 2020. Os conceitos utilizados foram: cultura organizacional, regulação emocional e cultura emocional - esse último integrando os dois primeiros a partir do entendimento de que a expressão das emoções é norteadas por normas e padrões culturais. O estudo empírico foi realizado a partir de entrevistas semiestruturadas com funcionários de tal empresa. Foi também realizada análise de documentos internos da empresa e de dados secundários públicos, apoiando a triangulação de dados e o 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. Foi observado como resultado que, apesar de as emoções serem um estado psicológico individual, a forma de lidar com elas pode ser potencializada ou limitada pela cultura organizacional, fortalecendo a ideia da existência de uma cultura emocional nas organizações.

CULTURA ORGANIZACIONAL E EMOÇÕES: UM ESTUDO SOBRE O USO DE ESTRATÉGIAS DE REGULAÇÃO EMOCIONAL EM UMA EMPRESA BRASILEIRA.

RESUMO

O estudo investigou e analisou a relação entre cultura organizacional e o uso de estratégias de regulação emocional por funcionários de uma empresa brasileira de médio porte. O evento gerador do contexto da pesquisa foi a pandemia do COVID-19, iniciada em 2020. Os conceitos utilizados foram: cultura organizacional, regulação emocional e cultura emocional - esse último integrando os dois primeiros a partir do entendimento de que a expressão das emoções é norteadas por normas e padrões culturais. O estudo empírico foi realizado a partir de entrevistas semiestruturadas com funcionários de tal empresa. Foi também realizada análise de documentos internos da empresa e de dados secundários públicos, apoiando a triangulação de dados e o 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. Foi observado como resultado que, apesar de as emoções serem um estado psicológico individual, a forma de lidar com elas pode ser potencializada ou limitada pela cultura organizacional, fortalecendo 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.

1) Introdução e justificativa

Os textos clássicos de gestão de Recursos Humanos (RH) publicados na década de 1980 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”). A primeira abordagem prevaleceu e, com o passar dos anos, o foco na *performance* e a falta de atenção ao bem-estar dos indivíduos foram gerando desconexão entre pessoas e trabalho, criando a necessidade de as empresas desenvolverem novos modelos de gestão de pessoas na busca por

formas mais contemporâneas de gerirem suas relações com os indivíduos que nelas trabalham (Fischer, 2015). Dentre as novas demandas das organizações, manifestou-se a necessidade de compreensão das emoções no comportamento organizacional (Menges & Kilduff, 2015).

As emoções são um tema de experiência individual. Adicionalmente, a perspectiva dos empregados é um tema histórico de estudiosos de psicologia e/ou das relações de trabalho, sendo pouco abordado pela gestão de pessoas nas organizações (Boselie & Brewster, 2013). Nas pesquisas acadêmicas houve, após os anos 2000, um crescente entendimento de que os funcionários, em uma organização, formam grupos que vivenciam emoções de forma semelhante (Menges & Kilduff, 2015). A partir de então, a ampliação dos conhecimentos sobre os comportamentos das pessoas nas organizações pôde apoiar os resultados organizacionais (Boselie & Brewster, 2013).

Os estudos destacando os desafios de regular as emoções no trabalho ganharam destaque a partir do trabalho da socióloga Arlie 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 (Hochschild, 2012). *Regulação emocional* pode ser compreendida como um processo no qual, 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). No Brasil, o tema *regulação emocional* foi tratado no universo do trabalho a partir de casos emblemáticos que descreveram o uso de estratégias de regulação emocional por funcionários de organizações em contextos de crise e mudança (Gondim & Borges-Andrade, 2009; Rodrigues & Gondim, 2014).

A cultura organizacional considera a perspectiva do grupo e pode ser compreendida a partir dos artefatos culturais (Schein, 1984) - incluindo as emoções (Geertz, 1973) -, dos valores, e dos pressupostos básicos, que formam a maneira como as pessoas pensam e sentem em relação aos problemas na organização (Schein, 1984). Nesse estudo, as emoções constituem um elemento importante para o conhecimento da cultura em uma organização, pois permitem uma compreensão mais ampla dos comportamentos dos funcionários (Barsade & O’Neill, 2014).

O presente estudo foi realizado em 2021, um ano após declarado o início da pandemia (disseminação mundial de uma doença) causada pelo vírus COVID-19, que afetou a vida social e econômica dos países, mudando o cotidiano de trabalho de diversas pessoas (Fischer et al., 2020). A pandemia foi declarada pela OMS (Organização Mundial

da Saúde) em março de 2020 (WHO, 2020).

Em momentos de mudanças, a cultura organizacional é 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). 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. Pode, também, ampliar a integração entre as áreas de administração e psicologia. Assim, o presente estudo se justifica ao contribuir com a produção de conhecimentos, integrando áreas e avançando com o desenvolvimento de três temas: cultura organizacional, regulação emocional e cultura emocional.

A presente pesquisa visou 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.

2) Referencial teórico

Neste tópico serão apresentados os três temas que orientaram o desenvolvimento do trabalho: cultura organizacional, regulação emocional e cultura emocional.

a) Cultura organizacional

O tema *cultura organizacional* tem raízes conceituais multidisciplinares, abarcando diversas áreas do conhecimento, com destaque para a forma como a cultura é compreendida na antropologia e sociologia (Freitas, 2007). Da antropologia, veio a ideia de que cultura é o conjunto de significados atribuídos aos comportamentos de um grupo social. Essa 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. O entendimento dos significados dos padrões culturais de um grupo possibilitaria compreendê-lo (Durhan, 1984).

Para Schein, importante autor neste tema, 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, os pressupostos básicos. Para o autor, esses itens são a base da cultura de um grupo, sendo, na maioria das vezes, inconscientes. O autor propõe a análise da cultura organizacional a partir de três níveis: 1) artefatos visíveis; 2) valores compartilhados; e 3) pressupostos básicos (Schein, 1984). O primeiro nível é formado por elementos tangíveis e observáveis, como mobiliários, documentos e comportamentos visíveis.

O segundo, os valores, pode ser compreendido como uma explicação racional para os comportamentos do grupo (Schein, 1984), sendo os guias do comportamento organizacional (Freitas, 2007). O terceiro nível, mais profundo e de difícil compreensão, é dos pressupostos básicos, que representam como os membros de uma organização percebem, pensam e sentem que as coisas devem ser feitas na organização (Schein, 1984, 2010).

A evolução do tema *cultura organizacional* passa pela importância de politizá-lo, visto que a formação dos três níveis supracitados não se dá consensualmente em um grupo, sendo formados a partir das interações interpessoais, que são necessariamente permeadas por tensões de poder. No Brasil, Fischer (1989) evidenciou as tensões de poder existentes na relação entre membros de uma instituição penitenciária. Para isso, explicou como os artefatos culturais são utilizados para a implantação das relações de dominação, usando de rituais, compartilhamento de valores e outros elementos culturais para reforçar as posições de poder existentes entre os diversos atores. Schein (2010, 2015) considerou a importância das lideranças e hierarquias no estabelecimento dos padrões culturais e definiu a cultura organizacional:

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)

Fleury (1989) propôs uma metodologia para desvendar a cultura de uma organização que favorece a observação das relações de poder nas empresas. Essa metodologia considera as cinco visões a seguir:

- i) O histórico da organização: por meio do contexto no qual ela nasceu e os incidentes críticos vivenciados, é possível conhecer como e por que a empresa resolve seus problemas;
- ii) O processo de socialização de novos membros: permite conhecer os valores e comportamentos visíveis e esperados;
- iii) 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;

- iv) O processo de comunicação: se refere aos diversos fluxos de comunicação da organização, canais internos e externos, fluxos formais e informais, assim como a forma como as pessoas se relacionam; e
- v) 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.

Essa metodologia favorece a identificação das conexões interpessoais e, portanto, das relações de poder.

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

b) 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. Isso porque a cultura vai sendo formada pela resolução de problemas, e a regulação emocional categoriza estratégias emocionais usadas pelas pessoas para lidarem com eles.

O processo de regulação emocional é compreendido a partir do modelo do processo de emoções, que contém 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.

O processo se inicia a partir de uma **situação** que desperta emoções (**Figura 1**, Gross, 2015, p. 6). A situação em si já envolve a regulação emocional e o indivíduo geralmente busca vivenciar aquela de impacto mais favorável, mantendo-se na situação ou modificando-a. A partir dessa decisão, a forma como a situação é percebida (**atenção**) pode se dar por meio de diferentes *aspectos*. O impacto emocional gerado por esse *aspecto* que chamou a atenção gera uma **avaliação**, que pode se dar por meio de diferentes significados. O significado da situação pode ser alterado pela pessoa que o vivencia. Por fim, a partir do

significado pelo qual foi analisada a situação, é dada uma **resposta**. Por exemplo, uma pessoa é chamada para participar de uma reunião (situação) e pode focar sua atenção no fato de que foi marcada em cima da hora, fazendo a avaliação de que foi indelicado da parte de quem agendou e, então, dar uma resposta grosseira.

Figura 1 - processo de regulação emocional



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

A partir desse modelo, 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). Essas estratégias são detalhadas no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Estratégias de regulação emocional

Estratégia de regulação emocional	Descrição
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	Desvio da atenção com o objetivo de modificar o sentimento gerado pela situação vivida: - distração - concentração - ruminação
Mudança cognitiva	Modificação do significado de uma situação para reduzir o impacto emocional.
Modulação da resposta	Manipulação da resposta a uma emoção que já está bem desenvolvida: - abuso de substâncias - supressão das emoções - compartilhamento das emoções - reação impulsiva (<i>acting out</i>) - mudança fisiológica (por exemplo, respiração profunda)

Desenvolvido pelos autores a partir de Gross (1998, 2015); Nelis et al. (2011); Gondim e Borges-Andrade (2009).

Gross (2015) explica que as pessoas analisam uma situação a partir das suas percepções e vivências, bem como 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). Esse entendimento de que a forma como a pessoa acredita que deve agir pode ser diferente do que é esperado dela aproxima o modelo de Gross (2015) 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. Além disso, aproxima, também, do tema *cultura emocional*, originalmente apresentado como as normas que regulam as emoções de um grupo (Gordon, 1979).

c) 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*. Para o autor, a expressão e a supressão das emoções varia de acordo com diferenças nacionais, regionais e de contexto. Ele 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)². 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. Assim, o processo de compreensão dos significados e dos papéis das emoções vai sendo desenvolvido a partir dos padrões culturais da sociedade na qual cada pessoa está inserida, ao mesmo tempo em que os próprios episódios de emoções vão sendo vivenciados.

O tema *cultura emocional* se mostrou adequado para os estudos de emoções no trabalho, sendo identificado 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). Como definição, apresenta-se que:

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).

Essa definição traz a ideia de que *cultura emocional* engloba os padrões culturais que determinam a forma como um grupo manifesta suas emoções. Essa 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).

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).

Esse estudo foi pioneiro em revelar relações diretas entre cultura emocional e resultados organizacionais, bem como em demonstrar que a cultura da organização molda a forma como os funcionários lidam com as emoções.

O conceito de *cultura emocional* reforçou a existência de conexão entre cultura organizacional e regulação emocional apoiando na construção da pergunta "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, foi desenvolvido o estudo de caso, cuja metodologia será apresentada a seguir.

3) Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, sendo desenvolvido um estudo de caso único, em uma empresa brasileira de médio porte (cerca de 150 funcionários), do setor metalúrgico, com atuação na região metropolitana de São Paulo, aqui denominada *Super Quali*. A coleta de dados ocorreu nos meses de março a maio de 2021 e foi realizada a partir de três fontes: entrevistas semiestruturadas, dados internos da organização e dados secundários.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas a partir de um roteiro (Apêndice) que objetivou 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).

As entrevistas foram realizadas com empregados de cargos diversos da empresa *Super Quali*, incluindo fundadores, gerentes, coordenadores e operários, das áreas administrativa e fabril. As entrevistas foram efetuadas remotamente, por meio de videoconferências via *Skype*, com gravação e posterior transcrição dos áudios. A escolha dos entrevistados buscou abranger os diversos cargos e as três unidades de operação que a empresa possui. Por meio das entrevistas, foi possível observar a saturação dos dados, ocorrendo diversos pontos de padronização nas respostas dadas pelos entrevistados.

O **Quadro 2**, a seguir, apresenta o perfil dos participantes das 11 entrevistas realizadas.

Quadro 2 - 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

O perfil geral dos entrevistados é de 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.

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 dessas 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 (metalurgia);
- participação da empresa e de alguns de seus funcionários na rede social *LinkedIn*.

A análise de documentos internos foi realizada a partir de documentos fornecidos pela área de RH. Os itens analisados foram:

- 1 - "Avaliação de clima organizacional 2020", respondida por 105 funcionários;
- 2 - "Programação dos treinamentos": contém o tipo de treinamento, as datas de realização, as unidades de aplicação e a quantidade de participantes; e
- 3 - "Manual de diretrizes, ética e conduta": documento de 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.

Os resultados do levantamento de dados foram explorados por meio da técnica de análise categorial de conteúdo (Bardin, 2016). Para tanto, foram realizadas três fases: i)

pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

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.

O processo de análise foi realizado utilizando o software *Atlas.ti*, sendo o capítulo conceitual o norteador da codificação utilizada para categorizar os dados.

4) Resultados e discussão

Os resultados encontrados são apresentados a partir de quatro tópicos: a) histórico da empresa; b) mapeamento da cultura organizacional; c) desafios enfrentados na pandemia; e d) uso de estratégias de regulação emocional pelos funcionários da empresa. Ao final, é apresentado o item *e) discussão* que, a partir do referencial de cultura emocional, une esses tópicos e responde à pergunta norteadora do estudo: "Como a cultura organizacional gera potencialidades e/ou limitações ao uso de estratégias de regulação emocional por empregados em uma empresa?".

a) Histórico da empresa

A *Super Quali* foi fundada na região metropolitana de São Paulo em meados dos anos 1990 por dois sócios, familiares, que possuíam experiência prévia com a indústria metalúrgica. 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.

A preocupação com a qualidade foi um dos pilares presentes desde o início e, 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 obter crescimento, expandindo a operação para novos estados, totalizando no momento da pesquisa três unidades.

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. Os relatos dos funcionários indicaram que eles conseguiram construir uma cultura na qual fazer as coisas do jeito certo era possível. E na "avaliação de clima", a maioria dos funcionários (aproximadamente 95%) assinalou que a empresa é "sempre" ou "quase sempre" ética com seus funcionários e clientes, reforçando essa percepção trazida pelos entrevistados.

Além do esforço dos próprios fundadores, o cuidado com a contratação, formação e bem-estar dos funcionários foi fundamental para o negócio. Foram contratados profissionais especialistas na produção, que agregaram conhecimento técnico ao negócio, bem como operários em momento inicial de carreira, que foram treinados para realizar as especificidades da produção da empresa. 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.

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, incluindo empréstimos financeiros e uso dos caminhões da empresa para levar materiais que estavam em falta na região, como telhas para cobertura das casas. 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 que vão além dos benefícios formais.

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 permeou a criação e o desenvolvimento da empresa: a qualidade. Qualidade com os produtos; qualidade da relação com clientes, oferecendo um serviço diferenciado; qualidade na relação com os funcionários, atuando com pessoalidade. Essa qualidade permitiu 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 pode ser observado no item a seguir.

b) Mapeamento da cultura organizacional

O mapeamento da cultura organizacional da empresa foi realizado a partir do modelo proposto por Fleury (1989) e os achados serão apresentados seguindo os três níveis propostos por Schein (1984).

Nível 1: artefatos visíveis

No primeiro nível, dos artefatos visíveis, foi identificado que a *Super Quali* é uma empresa bem organizada, com regras e processos comunicados para os funcionários desde o momento da contratação e reforçados no dia a dia por meio da comunicação interna e de treinamentos. Essa imagem de uma empresa organizada 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. Esse fator foi impulsionado pelos fundadores, que se preocuparam desde o princípio com a qualidade dos produtos e atendimento às normas do setor de atuação.

"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.(...) Só para você ter uma ideia [com 9 anos de empresa formada], nós conseguimos a ISO 90013; isso vale dizer que o critério não é só textual, de princípios, mas também de ação." (F2)

Os processos também visavam a qualidade e eram ensinados e reforçados por meio de treinamentos técnicos e comportamentais, começando pelo processo de socialização, que promovia treinamentos desde a integração dos novos funcionários e depois era mantido na rotina para garantir qualidade e segurança.

A comunicação foi percebida como ágil, tendo os problemas resolvidos com praticidade e estimulando um comportamento de comprometimento pelos funcionários. Ao mesmo tempo, a comunicação era amistosa e as pessoas se relacionavam de forma cooperativa.

"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, entende?" (P7)

As políticas de RH formalizavam acordos e a empresa também buscava atender necessidades específicas dos funcionários, como em um caso citado anteriormente, em que houve um ciclone na região. Dessa forma, a *Super Quali* mantinha um equilíbrio entre o rigor às normas e o entendimento de que os processos e as pessoas são passíveis de erros. Ao mesmo tempo, foi destacado que eram estabelecidos processos de trabalho que eram comunicados e seguidos para promoção de qualidade e segurança.

"Então, o salário nunca atrasou, o plano de saúde 100% para 3 pessoas, você e mais 2 da família, 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, entende?" (P6)

Nível 2: valores compartilhados

Os valores declarados no site da empresa foram confirmados nas declarações das entrevistas e são: aperfeiçoamento profissional de todos; valorização dos colaboradores; relação com clientes e fornecedores; transparência, honestidade e reciprocidade; qualidade; e aprimoramento constante.

"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)

Os valores são observados na história da organização, que foi marcada pela parceria entre os fundadores 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.

"É tudo bem explicado quando você entra, você passa por um teste, aí é tudo direitinho, os EPIs 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)

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. A comunicação era transparente e promovia a resolução de problemas conjuntos e feedbacks.

"[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)

Os processos de trabalho eram claros e permeados por relações interpessoais, internamente entre os setores, externamente na relação com clientes e fornecedores.

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 pelos próprios autores (Van Maanen, 1979).

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

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.

A aspiração por ter a consciência de que construiu um negócio economicamente viável e que ao mesmo tempo, de alguma forma, apoiou o desenvolvimento das pessoas parece ser o ponto central dos pressupostos básicos. 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 valores como segurança, cautela financeira e família. Foi observado que o processo de seleção se baseia principalmente em indicações, o que facilita a 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.

c) Desafios enfrentados na pandemia

As principais mudanças que ocorreram em relação à pandemia foram: a atuação remota para funcionários das áreas administrativas, a redução de visitas às unidades pelos gerentes, o estabelecimento de protocolos de prevenção da disseminação de vírus, e alterações nas demandas de produção.

Na mudança para o trabalho remoto, houve a formalização das novas condições de trabalho, o fornecimento de equipamentos, e auxílio para contratação de internet.

"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 um '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)

A comunicação foi uma ferramenta importante para garantir o fluxo de informações, uma vez que houve a redução das visitas presenciais dos gerentes às unidades. O uso de ferramentas online, que até então eram mais utilizadas pelas áreas administrativas, foi expandido para todos.

"É Skype, é 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).

A comunicação também foi utilizada para ampliação da segurança. Anteriormente à pandemia, eram realizados diálogos de segurança semanais com as equipes. Durante a pandemia, a frequência aumentou, chegando à realização de até três rituais por semana. Esses diálogos foram citados pela maioria dos participantes e faziam parte do dia a dia da empresa e incluíam a divulgação de dados sobre a pandemia, fornecidos com o apoio de um epidemiologista, o que ajudou na conscientização dos cuidados necessários no ambiente de trabalho e também na rotina familiar. Essa comunicação, ao mesmo tempo que visava garantir qualidade e segurança, também ajudou a transmitir mais confiança para os funcionários.

"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 colocaram essas placas aqui, que foram feitas pelo técnico de segurança do trabalho." (P2)

A empresa foi afetada pela incerteza dos clientes em relação aos seus negócios, o que gerou pausa em pedidos e 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 certa 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 do COVID-19 influenciou o uso de estratégias de regulação emocional pelos entrevistados. Essas estratégias serão exploradas no item a seguir.

d) Uso de estratégias de regulação emocional pelos funcionários da empresa

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. Alguns funcionários expressaram preocupação com as incertezas de produção. No âmbito pessoal, algumas pessoas expressaram a preocupação em contrair o vírus e transmitir para seus familiares.

Porém, foi possível observar que, de forma geral, as pessoas entrevistadas conseguiram utilizar estratégias de regulação emocional efetivas na redução das preocupações do dia a dia de trabalho, sendo pouco utilizadas as estratégias que intensificam as emoções indesejadas. Para essa constatação, foi computada a frequência de ocorrências de cada tipo de estratégia no discurso dos entrevistados a partir da contagem das ocorrências dos códigos no software ATLAS.ti.

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 visam evitar ou ampliar o surgimento das emoções. A terceira tem foco consequente à emoção sentida.

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 problemas de produção. 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.

“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)

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.

"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)

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)

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.

"[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)

Quando ocorriam problemas, as pessoas costumavam compartilhar com seus pares ou gestores, evitando o uso da estratégia de regulação emocional de compartilhamento. 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)

"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)

Essas foram as três principais estratégias de regulação emocional observadas no âmbito do estudo de caso. O **Quadro 3** a seguir sistematiza a ocorrência destas e das demais estratégias.

Quadro 3 - Contagem das ocorrências do uso de estratégias de regulação emocional nas verbalizações dos participantes

Participante	Estratégias de ação profunda (*)				Estratégias de ação superficial				
	SS	M S	A P	M C	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

(*)Legenda: SS – Seleção da Situação, MS – Modificação da Situação, AP – Atenção Posicionada, MC – Mudança Cognitiva

Por meio do **Quadro 3** é possível observar que há certa homogeneidade no uso de estratégias de regulação emocional pelos entrevistados participantes da pesquisa. As estratégias de mudança cognitiva e de atenção posicionada são utilizadas por todos os entrevistados. A estratégia de compartilhamento se mostrou a mais utilizada pela maioria, sendo que apenas P2 não a relatou. Por outro lado, 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 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 sob controle. Essas ações, bem como a cultura já estabelecida pela empresa, parecem ter contribuído para manifestação de estratégias de regulação emocional que geraram um bom manejo das emoções pelos empregados da *Super Quali* no período de pandemia que antecedeu a realização da pesquisa.

No item a seguir será apresentada a discussão dos resultados.

e) Discussão

A cultura emocional de um grupo norteia como as pessoas expressam ou suprimem suas emoções. Na *Super Quali*, observou-se 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.

O mapeamento da cultura organizacional a partir do modelo proposto por Fleury (1989), possibilitou 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-se 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. Esse crescimento econômico não fez com que perdesse as características de uma empresa familiar, na qual os diretores agiam como responsáveis pelo cuidado e estabilidade dos funcionários, tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Esse modelo de gestão, no qual a responsabilidade dos líderes extrapola as relações profissionais, ao mesmo tempo que pode gerar uma segurança emocional nos funcionários pode também inibir a formação de ideias críticas aos padrões estabelecidos, gerando dependências das pessoas e dificultando o desenvolvimento de inovação (Fleury, 1987).

A identificação das demandas que surgiram para os empregados da empresa com a pandemia permitiu observar que, de forma geral, a *Super Quali* conseguiu manter a segurança emocional dos seus funcionários por meio de: manutenção do quadro de empregados, num momento em que houve a redução no número de empregados na metalurgia; implantação de protocolos de segurança e ampliação dos diálogos de segurança; e intensificação da digitalização dos processos de comunicação. Apesar do aumento das incertezas do negócio, os líderes colocaram em prática medidas que apoiaram a confiança na empresa, tais como a transparência no diálogo, parceria com infectologista para fornecimento de informações 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 do COVID-19.

As ações da empresa resultaram na observação de uma homogeneização de estratégias de regulação emocional que foram utilizadas para lidar com essas novas demandas. 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, focadas na resolução de problemas e não em encontrar culpados ou lamentar o ocorrido, também foi observada no uso de estratégias de regulação emocional. As duas estratégias mais frequentes foram 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, houve o 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 artigo buscou, por meio de um estudo de casos, ampliar o entendimento da relação entre cultura organizacional e regulação emocional, trazendo observações práticas de que as emoções são compartilhadas pelos indivíduos em um grupo, conforme previsto pelo tema *cultura emocional*.

Apesar das evidências sobre a existência de uma cultura emocional, há limitações no estudo. 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. Outra

limitação se dá a partir das características da empresa investigada, que possuía uma estratégia de negócio de excelência operacional (Fleury, 2002). Isso possibilitou observar processos funcionais bem estabelecidos, que coexistem com "processos emocionais" que foram cristalizados. Nesse contexto, as emoções eram reguladas com foco em realizar ajustes para manter os processos funcionando, porém, não é possível afirmar que em todas empresas que atuam com estratégia de excelência operacional as pessoas se comportem da mesma maneira, porque, conforme evidenciado na revisão teórica, são muitos os fatores que contribuem com a formação de uma cultura. Assim, destaca-se que não foi apresentada como resultado deste trabalho uma fórmula que possibilitaria a outras organizações implantar as mesmas ações com a expectativa de obtenção dos mesmos resultados.

Outro ponto a se considerar é a abertura dos entrevistados. O contexto de realização de entrevista online e a falta de proximidade entre a pesquisadora e os participantes pode ter limitado a declaração de uso de estratégias de regulação emocional que podem ser socialmente vistas como negativas.

Ao mesmo tempo que foram observadas limitações, também há possibilidades futuras para continuidade do estudo de emoções nas organizações. 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 há padrões em um determinado setor. Outra 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; e 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.

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 agregado 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* ampliaram a preocupação em avançar o conhecimento da conexão entre cultura organizacional e regulação emocional, além de fomentar o desenvolvimento do tema *cultura emocional no Brasil*.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego e A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.
- 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.
- Barsade, S. G., & Knight, A. J. (2015). Group Affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 2–46.
- Boselie, P., & Brewster, C. (2013). At the Crossroads at Midnight. *Strategic Human Resource Management now*.
- Durhan, E. (1984). Cultura e ideologia. *Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro*, 27(1), 71–89.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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., 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.
- 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.
- Hochschild, A. R. (2012). *The Managed Heart, Chapter One* (3rd ed.). (First ed. 1983). Los Angeles, Califórnia.: University of California Press.
- Lois, J. (2001). Peaks and valleys: The gendered emotional culture of edgework. *Gender and Society*.

- 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.
- 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.
- 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. (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 Ans Organizational Behavior*, 2(19), 1–20. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111449>

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.

a. APÊNDICE

Anexo 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 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

3) Questão para os fundadores:

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