


ARTIGOS

Submetido 05-10-2022. Aprovado 12-05-2023

Avaliado pelo sistema double blind review. Editor Associado: Adebukola Oyewunmi

Pareceristas: Bei Lyu , Panyapiwat Institute of Management, Chinese Graduate School, Tailândia. O/a segundo/a revisor não autorizou a divulgação de sua identidade e relatório de revisão por pares.

Relatório de revisão por pares: o relatório de revisão por pares está disponível neste [link](#).

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230506x>

COMPORTAMENTO EMOCIONAL DE FUNCIONÁRIOS FORA DA LINHA DE FRENTE DURANTE CRISES: UMA COMPARAÇÃO ENTRE INDÚSTRIAS ESSENCIAIS E NÃO ESSENCIAIS

Non-frontline employees' emotional behavior during crises: A comparison between essential and non-essential industries

Comportamiento emocional de los empleados que no están en primera línea durante las crisis: una comparación entre las industrias esenciales y no esenciales

Maria Lucila Osorio^{*1} | lucilaosorio@tec.mx | ORCID: 0000-0001-9666-3252

Sergio Madero² | smadero@tec.mx | ORCID: 0000-0003-3996-7609

Ernesto del Castillo² | e.delcastillo@tec.mx | ORCID: 0000-0002-1738-5539

.....
*Autora correspondente

¹Tecnológico de Monterrey, EGADE Business School, Monterrey, Nuevo León, México

²Tecnológico de Monterrey, Nuevo León, México

RESUMO

As emoções dos funcionários devem ser consideradas como dados para identificar, analisar e utilizar no desenvolvimento de estratégias organizacionais durante as crises. O objetivo deste estudo é identificar e comparar as emoções dos funcionários de setores classificados como essenciais e não essenciais durante os primeiros dias da pandemia da Covid-19, classificada como uma grave crise organizacional. Uma análise de conteúdo mostra que as mesmas emoções existem em ambos os grupos, mas em proporções diferentes. Na indústria essencial, os funcionários demonstraram mais interesse, menos ansiedade e menos compaixão. Isso se deve a um maior senso de propósito e segurança conferido pelo tipo de indústria. Otimismo, gratidão e amor aparecem de modo semelhante em ambas as indústrias. Variáveis relacionadas ao trabalho e fatores demográficos não têm incidência na prevalência das emoções. Como contribuição, este estudo encontrou semelhanças e diferenças entre os setores e fornece uma compreensão relevante e profunda de como a pandemia da Covid-19 determinou o estado emocional dos funcionários.

Palavras-chave: Crise organizacional, bem-estar dos funcionários, indústria essencial, indústria não essencial, análise de conteúdo.

ABSTRACT

The development of organizational strategies to face crises should identify, analyze, and use employee emotions. This study provides a comparative perspective between the emotions of non-frontline employees in essential and non-essential companies during the early days of the COVID-19 pandemic – an event that caused major organizational crises. Content analysis identified the same emotions in both industries, albeit to different extents. Employees in the essential industry expressed more interest, less sympathy, and less anxiety, which may have occurred due to a more significant sense of purpose and security in this industry. Hopefulness, gratitude, and love appeared similarly in both essential and non-essential industries. Work-related variables and demographics have no significant contribution toward the prevalence of emotions. As a contribution, this study uncovered similarities and differences between industries, providing a relevant and profound understanding of how the COVID-19 pandemic shaped the emotional state of non-frontline employees.

Keywords: Organizational crisis, employee well-being, essential industry, non-essential industry, content analysis.

RESUMEN

Las emociones de los empleados deben ser consideradas como datos a identificar, analizar y usar en el desarrollo de estrategias organizacionales durante las crisis. El propósito de este estudio es identificar y comparar las emociones de los empleados que no están en primera línea, de industrias clasificadas como esenciales y no esenciales durante los primeros días de la pandemia de COVID-19, un evento que provocó severas crisis organizacionales. El análisis de contenido identificó las mismas emociones en ambas industrias, aunque en diferentes proporciones. En la industria esencial, los empleados demostraron más interés, menos ansiedad y menos compasión, lo que puede deberse a un mayor sentido de propósito y de seguridad otorgado por el tipo de industria. Optimismo, gratitud y amor aparecieron de forma similar en ambas industrias. Las variables relacionadas con el trabajo y factores demográficos no tienen incidencia significativa en la prevalencia de las emociones. Como contribución, este estudio encontró similitudes y diferencias entre las industrias y provee un relevante y profundo entendimiento de cómo la pandemia de COVID-19 determinó el estado emocional de los empleados que no están en primera línea.

Palabras clave: Crisis organizacional, bienestar del empleado, industria esencial, industria no-esencial, análisis de contenido.

“As emoções não são ruídos. Elas são dados”.
– Sigal Barsade

INTRODUÇÃO

Uma crise organizacional pode resultar de qualquer evento político e social que ocorra em nível macro e cause incerteza no ambiente de trabalho (Hughes & Donnelly, 2022; Psychogios & Prouska, 2021). Entretanto, não é possível prever e se preparar para todas as potenciais crises (Riggio & Newstead, 2023). Em resposta ao potencial de contágio da COVID-19, empresas em todo o mundo permitiram que seus funcionários ficassem em casa, seja por força de lei governamental ou voluntariamente, o que aumentou em 88% o número da força de trabalho do conhecimento atuando remotamente em todo o mundo (Meister & Brown, 2020). A novidade do trabalho remoto somada as medidas tomadas para ampliar o distanciamento social gerou um cenário de incerteza, representando uma crise organizacional significativa e intratável (Madero et al., 2020; Nava, 2022). O impacto das crises depende da eficácia de seu manejo: quando gerenciadas com proficiência, podem levar a ótimos resultados e, caso contrário, têm potencial de gerar consequências nefastas (Hamouche, 2021; Milburn et al., 1983; Riggio & Newstead, 2023). Portanto, um exame abrangente da crise representada pela Covid-19 é fundamental para obter valiosos insights.

Pesquisas anteriores mostraram como emoções recorrentes e inabaláveis surgem durante as crises organizacionais e afetam significativamente o desempenho, o engajamento, a criatividade, o comprometimento e a tomada de decisão assertiva dos funcionários de forma consistente em todos os setores e níveis organizacionais (Caligiuri et al., 2020; Cénat et al., 2020; Hamouche, 2021; He et al., 2023; Hughes & Donnelly, 2022; Kim & Niederdeppe, 2013; Kirk & Rifkin, 2020; Sorensen et al., 2022). As emoções moldam os comportamentos dos trabalhadores e devem ser consideradas como dados que devem ser coletados. Esses dados ajudam a compreender as motivações dos funcionários e os fatores que fazem com que se sintam valorizados e entusiasmados no trabalho, especialmente em momentos de turbulência (Barsade & O'Neill, 2016). Assim, identificar as emoções e explorar os fatores que as desencadeiam deve ser uma preocupação organizacional permanente, principalmente em momentos de crise. Esse entendimento permite capitalizar as emoções positivas para atingir os objetivos organizacionais, bem como lidar proativamente com as dificuldades associadas às emoções negativas.

Pesquisas acadêmicas sobre a pandemia da Covid-19 avaliaram seu impacto nos funcionários da linha de frente, principalmente nos profissionais de saúde (por exemplo, He et al., 2023; Noor et al., 2021; Platania et al., 2022; Trumello et al., 2020). Esses estudos, porém, também precisam abordar o impacto nos funcionários que não atuam em contato direto com os clientes/usuários. Esses profissionais, que não possuem um papel prático no combate à doença, são responsáveis por permitir que seus colegas da linha de frente tenham um desempenho eficiente e eficaz. Além disso, eventos estressantes como confinamento domiciliar maciço, quarentena e isolamento foram uma novidade para a força de trabalho em todo o mundo e trouxeram outros desafios para além do trabalho em si. O presente estudo é o primeiro – até onde sabemos – a focar

na experiência subjetiva de funcionários que atuam fora da linha de frente, proporcionando uma compreensão aprofundada de suas emoções e oferecendo uma perspectiva comparativa entre setores considerados essenciais (que continuaram, mesmo que parcialmente, a servir a população quando da declaração de *lockdowns*) e não essenciais (submetidos a interrupção total nessas circunstâncias), durante os primeiros dias da pandemia da Covid-19. Estudos como este, realizados durante a própria crise, são necessários, porém, infelizmente, escassos devido à pouca disposição das empresas e indivíduos em participar de pesquisas sobre esses eventos em tempo real. Além disso, como as crises organizacionais estão se tornando cada vez mais comuns (Sommer et al., 2016) e a economia pode ser dividida novamente em indústrias essenciais e não essenciais, existe uma maior ênfase na relevância de se compreender melhor como os funcionários reagem individual e coletivamente.

Os tempos atuais, marcados por crescente incerteza e desafios sem precedentes, aumentam a relevância da pesquisa qualitativa em gestão. Com base na teoria funcional da emoção (Izard, 1992) e por meio de uma análise de conteúdo, este trabalho procura identificar e categorizar as emoções predominantes que surgem em cada indústria. Em seguida, é realizada uma comparação entre as indústrias (essencial e não essencial) com base na teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996). Como contribuição, este artigo traz informações importantes sobre por que certas emoções são mais propensas a aparecer em cada tipo de indústria. O **interesse**, que é uma emoção de forte impacto profissional, foi maior no setor essencial da indústria, enquanto a **simpatia** e a **ansiedade** foram mais difundidas no não essencial. **Esperança**, **gratidão** e **amor** prevaleceram de forma semelhante em ambas as indústrias. As variáveis demográficas e o número de horas de trabalho não se mostraram significativos como impulsionadores das emoções. Este estudo ajuda a compreender como e por que os funcionários da indústria essencial que atuam fora da linha de frente parecem desenvolver um estado emocional equilibrado que permite capitalizar as mudanças derivadas de uma crise organizacional. Também são fornecidas abordagens para a gestão de recursos humanos (RH) sobre como capitalizar as emoções positivas e lidar proativamente com as dificuldades das emoções negativas. Esses insights e conhecimentos são preciosos para organizações de qualquer campo.

REVISÃO DA LITERATURA

Crise organizacional

Uma crise na organização afeta de maneira significativa suas operações, stakeholders e resultados (Milburn et al., 1983; Sorensen et al., 2022). Embora existam múltiplas definições de crise organizacional, todas expressam seu impacto ao dificultar que se alcancem metas, o envolvimento de vários stakeholders, a previsibilidade ou imprevisibilidade de seu surgimento, a associação com pré-condições positivas ou negativas e a possibilidade de ocorrências, tanto positivas quanto negativas. Uma crise organizacional é uma demanda ou ameaça que reduz a

capacidade de uma organização de funcionar e atingir seus objetivos. Portanto, sua resolução deve ser priorizada, pois os riscos são altos (Milburn et al., 1983). O efeito sobre os ganhos ou perdas é determinado pela forma como a crise é gerida. Crises organizacionais severas oferecem incertezas mais significativas sobre como resolver tal situação e, se mal administradas, podem incidir danos à imagem das organizações (Kim & Niederdeppe, 2013).

Os líderes e os stakeholders organizacionais veem as crises como incidentes imprevistos, extremamente significativos e potencialmente prejudiciais (Wu et al., 2021). De acordo com estudos anteriores, não há circunstância em que a liderança seja mais crucial do que em uma crise (Riggio & Newstead, 2023). Devido ao seu alto impacto, há um senso de urgência para enfrentá-las com rapidez e sabedoria. Não fazer isso pode resultar no colapso da organização, pois as consequências se intensificam com o tempo (Riggio & Newstead, 2023). Além disso, pesquisas anteriores descobriram que as crises organizacionais produzem emoções negativas generalizadas entre os membros corporativos (Ozcelik et al., 2020; Restubog et al., 2020), criando diversas implicações para a gestão de RH (Carnevale & Hatak, 2020; Clercq & Pereira, 2023; Lloyd et al., 2020).

Emoções durante as crises organizacionais

As emoções funcionam como sistemas básicos de processamento de informações projetados para entender e responder a contextos e circunstâncias. A teoria da emoção funcional explica como as emoções afetam a alocação, pelos indivíduos, de recursos mentais e físicos na resposta a mensagens ou eventos (Adolphs & Andler, 2018; Izard, 1992). Segundo ele, quando uma emoção é desencadeada, ela vem associada à uma propensão comportamental que influenciará o nível de atenção dado aos estímulos e o emprego de recursos para atingir o objetivo ativado por aquela emoção. Assim, as emoções induzem a uma reação e a um processamento seletivo da informação, permitindo o alcance de objetivos motivacionais (Nabi, 1999).

As emoções básicas são discretas e psicologicamente primitivas. Incluem componentes neurais, corporais e motivacionais e são independentes da cognição (Izard, 1992). Elas não são apenas forças disruptivas e desadaptativas que afetam os seres humanos, são também antecedentes de intenções comportamentais que reduzem os estados negativos e aumentam os positivos (Lazarus, 1993; Spector & Fox, 2002). Emoções positivas estão relacionadas a comportamentos de cidadania organizacional, enquanto as negativas produzem comportamentos de trabalho contraproducentes, baixo desempenho e alta rotatividade (Beetz & Ozcelik, 2021; Clercq & Pereira, 2023; Greenidge & Coyne, 2014; Ozcelik et al., 2020). Por exemplo, maior solidão no local de trabalho gera emoções negativas, que se relacionam com menos comprometimento afetivo com a organização e menor desempenho no trabalho (Ozcelik & Barsade, 2018; Sullivan & Bendell, no prelo). A esperança pode ajudar os funcionários a se envolverem em um processo coletivo de resiliência (Cénat et al., 2020), e a gratidão compensa atitudes negativas e promove comportamentos morais no local de trabalho (Chen et al., 2020).

Estudos sobre respostas emocionais a crises destacaram emoções negativas: raiva, tristeza, medo e ansiedade (Israelashvili, 2021; Kim & Niederdeppe, 2013). Em contextos organizacionais, a raiva ocorre principalmente quando a organização é culpada pelos resultados nocivos da crise. A perda de benefícios tangíveis ou intangíveis produz tristeza. O medo resulta da incerteza sobre como lidar com a crise, onde evitar ou escapar são vistos como cursos de ação viáveis. Por fim, a ansiedade decorre da percepção do perigo iminente e inevitável. Os funcionários podem se sentir ansiosos quando julgam que a organização não está fazendo o suficiente para resolver a crise ou por uma ética de trabalho “sempre de plantão” que ameaça o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Jin et al., 2012). Estudos realizados sobre os efeitos negativos da COVID-19 no trabalho sugerem que os funcionários que sofrem de ansiedade também podem ter redução do engajamento e do desempenho no trabalho (Clercq & Pereira, 2023).

Emoções positivas podem parecer injustificadas e até inapropriadas durante uma crise. No entanto, elas são provocadas simultaneamente às emoções negativas. As emoções mais comuns com caráter positivo produzidas durante as crises são gratidão, interesse, esperança, amor e simpatia (Israelashvili, 2021; Jin et al., 2012). Gratidão refere-se ao reconhecimento por estar em melhor situação do que o próximo, apesar das consequências negativas da crise. O interesse refere-se ao envolvimento durante a crise, que provoca momentos de alerta ou curiosidade. A esperança envolve otimismo em meio aos desafios e problemas impostos pela crise. O amor refere-se a sentimentos de proximidade, apoio e confiança para com outras pessoas. Por fim, a simpatia implica compaixão por aqueles prejudicados mais severamente pela crise.

A ampliação cognitiva decorrente dos sentimentos de emoção positiva potencializa os efeitos das estratégias de enfrentamento durante a adversidade. Além disso, as emoções positivas após as crises protegem os indivíduos resilientes da depressão e de outras doenças mentais, de acordo com a teoria de ampliação e construção das emoções positivas, que postula que essas emoções são únicas e adaptativas, pois ampliam o suprimento de pensamentos e ações em tomadas de decisão. Com o tempo, essa ampliação também afeta as capacidades físicas, sociais, intelectuais e psicológicas dos indivíduos (Fredrickson, 2001). Ao mesmo tempo, expressar emoções ou fazer referência a papéis e itens da vida particular é desencorajado em muitos locais de trabalho. O raciocínio subjacente sustenta a suposição de que o imperativo primário do “funcionário ideal” deve ser o trabalho (Dumas & Sanchez-Burks, 2015). Embora isso facilite o gerenciamento das responsabilidades do papel, ele ignora as emoções como dados valiosos e com alto poder preditivo. Esse conhecimento explícito pode ajudar a organização a prosperar, cultivando emoções desejáveis e agindo sobre as não desejáveis (Barsade & O’Neill, 2016).

Indústrias essenciais e não essenciais

A pandemia da COVID-19 fez com que governos de todo o mundo interrompessem as operações das empresas e serviços com o objetivo de limitar a propagação do vírus, dividindo a economia em dois agrupamentos ou *clusters*: indústrias essenciais e não essenciais. A principal diferença entre elas é que as essenciais enfrentaram uma paralisação parcial das

operações presenciais durante os períodos de *lockdown*, enquanto as não essenciais foram completamente paralisadas ou passaram a operar de forma totalmente remota. As pesquisas sobre essa distinção são escassas e se concentram principalmente no impacto econômico da pandemia. Os estudos no campo dos recursos humanos mostram que o setor de saúde foi o que mais atraiu a atenção dos pesquisadores. Por exemplo, descobriu-se que os níveis de estresse, esgotamento, trauma secundário, ansiedade e depressão são significativamente maiores nos funcionários da “linha de frente” no combate a pandemia (Noor et al., 2021; Platania et al., 2022; Trumello et al., 2020). Em contextos não relacionados à saúde, também descobriu-se que funcionários essenciais durante a pandemia da COVID-19 experimentaram efeitos negativos em seu engajamento no trabalho, comportamento pró-social e solidariedade, bem como níveis mais altos de exaustão. Além disso, eles se sentiram desvalorizados e tiveram a percepção de que suas contribuições não tiveram apoio ou reconhecimento adequados (Beetz & Ozcelik, 2021). Também, foi descoberta uma conexão entre ser um funcionário que atua da linha de frente e o envolvimento em comportamentos pouco saudáveis (Martin et al., 2022). No entanto, a literatura existente sobre recursos humanos é insuficiente em termos de pesquisas comparativas com funcionários que atuam fora da linha de frente, que trabalham para empresas categorizadas como essenciais e não essenciais, durante um mesmo período de tempo. É altamente provável que suas respostas emocionais, atitudes e comportamentos possam variar com base na natureza da indústria a que pertencem.

A teoria da avaliação cognitiva (Lazarus, 1993) e a teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) constituem uma estrutura explicativa apropriada para entender como as crises organizacionais estabelecem experiências afetivas que influenciam os estados emocionais dos funcionários, que por sua vez impactam em suas atitudes e comportamentos. Nem todos os funcionários julgam os eventos da mesma forma; assim, as avaliações podem flutuar dentro e entre os indivíduos (Nezleck et al., 2008). Ambas as teorias concordam que, na ocorrência de um evento, os funcionários avaliam se tal evento é benéfico ou prejudicial para o alcance de um objetivo desejado e, com base nisso, têm uma emoção resultante considerada positiva ou negativa. De acordo com a teoria da avaliação cognitiva, o julgamento que os indivíduos fazem sobre eventos em seu local de trabalho ativa um processo de reação emocional que é a fonte de atitudes e comportamentos subsequentes (Lazarus, 1993). A teoria dos eventos afetivos coloca-os como antecedentes das emoções e reforça a importância das experiências afetivas no trabalho (Weiss & Beal, 2005). Segundo ela, a diferença na interpretação de um evento organizacional, ou neste caso, uma crise organizacional, está na avaliação que os funcionários fazem dele, levando a diferentes comportamentos e reações afetivas.

A área da Gestão de Recursos Humanos (GRH) deparou-se com uma série de desafios assustadores e em rápida evolução, agravados pelo impacto sem precedentes da pandemia da COVID-19, que resultou em abordagens e estratégias variadas para cada organização (Amorim et al., 2022). Sob as circunstâncias novas e incertas de uma crise organizacional, funcionários de setores essenciais e não essenciais podem avaliar o mesmo evento de maneira diferente,

resultando potencialmente em respostas emocionais divergentes. Notavelmente, tais respostas são moldadas não apenas por características individuais, mas também por percepções de risco e expectativas que dependem da classificação da indústria (isto é, essencial ou não essencial) na qual estão empregados. Assim, foram desenvolvidas as seguintes questões de pesquisa:

Questão de pesquisa 1: Quais emoções discretas são experimentadas por funcionários que atuam fora da linha de frente durante uma crise organizacional?

Questão de pesquisa 2: Quais são as diferenças entre as emoções experimentadas por funcionários que atuam fora da linha de frente em setores essenciais e não essenciais durante uma crise organizacional?

MÉTODOS

Para responder às questões de pesquisa, foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa. Os participantes foram convidados a compartilhar seus sentimentos e experiências durante os primeiros dias da pandemia da COVID-19 de forma anônima e confidencial, por meio de uma pesquisa auto-administrada on-line (via internet). Nenhuma informação adicional foi fornecida, de forma que os entrevistados puderam responder com um discurso livre e não diretivo. Foram solicitadas informações demográficas e o número de horas diárias de trabalho remoto. Para evitar a heterogeneidade cultural, os dados foram coletados em um único contexto nacional, em uma mesma localidade do México. Uma empresa de fabricação de suprimentos médicos representou a indústria essencial (interrupção parcial das operações presenciais) e uma universidade privada representou a não essencial (interrupção total das operações presenciais). A coleta de dados ocorreu entre 2 e 16 de abril de 2020, com o apoio de ambas as organizações. Após a submissão da amostra à um minucioso exame, o resultado é apresentado na **Tabela 1**.

Tabela 1. Composição da amostra

		Essencial		Não Essencial	
Total		271		221	
Gênero	Masculino	98	36%	87	39%
	Feminino	173	64%	134	61%
Idade	22-39	110	41%	79	36%
	40-56	136	50%	115	52%
	acima de 57	25	9%	27	12%

Continua

Tabela 1. Composição da amostra

Conclusão

		Essencial		Não Essencial	
Total		271		221	
Mora com	Sozinho	12	4%	21	10%
	Amigos	2	1%	7	3%
	Parceiro	34	13%	38	17%
	Parceiro e Criança	170	63%	121	55%
	Familiares	53	20%	34	15%
Número de horas trabalhadas	6 - 7	64	24%	58	26%
	8 - 10	164	61%	101	46%
	10 ou mais	43	16%	62	28%

Nota: O conteúdo desta tabela é baseado no próprio estudo e dados dos autores.

A análise de conteúdo é um método de pesquisa que permite a interpretação subjetiva do conteúdo de um texto por meio de um processo sistemático de identificação, classificação e codificação de temas ou padrões. Assim, a tarefa vai além de identificar, contar e classificar palavras, pois o conhecimento deve ser descoberto integrando os resultados em uma descrição profunda e exaustiva dos fenômenos (Creswell & Poth, 2017). Para atingir o rigor acadêmico e fortalecer sua credibilidade, este estudo se baseou em diretrizes aceitas (Yin, 2017). Para garantir a confiabilidade, o anonimato dos participantes e a possibilidade de liberdade de expressão permitiram que eles expressassem e revelassem suas emoções. As respostas variaram de uma a várias frases e ofereceram uma visão das emoções que prevaleciam naquele momento. Para garantir a validade, a coleta de dados feita por meio de uma pesquisa on-line em vez de entrevistas facilitou a obtenção de observações detalhadas, variadas e abundantes no exato período de tempo desejado para o estudo, ou seja, os primeiros dias da pandemia da COVID-19. Por fim, os autores se envolveram no processo de desafiar as interpretações e percepções uns dos outros, até que houvesse consenso.

Em consonância com Boyatzis (1998) e Yin (2017), foi realizada uma análise de conteúdo. Num primeiro momento, as respostas foram lidas e os códigos preliminares foram destacados usando o software NVIVO-12. Cada resposta incluía de um a dez códigos. Em segundo, um livro de códigos foi desenvolvido para classificá-los em temas abrangentes. O primeiro autor desta pesquisa classificou todos os códigos, enquanto o segundo autor classificou um conjunto aleatório de 10% deles, resultando em 95% de concordância. Após discussão, obteve-se 100% de consenso. Em um terceiro momento, por meio de uma série de avaliações teoricamente significativas e suas interpretações, os temas foram associados a diferentes emoções. Para isso, os autores se basearam em descrições gerais de emoções. Para fins de contagem, ter pelo menos um código em qualquer um dos temas associados à emoção significa que o participante demonstrou aquela emoção. Como resultado, foram computadas as emoções preponderantes em cada setor. Finalmente, foram calculadas estatísticas descritivas e realizadas comparações entre as indústrias usando testes U de Mann-Whitney.

RESULTADOS

O exame, análise e codificação das respostas resultaram na identificação de 457 códigos no setor essencial e 340 no não essencial, os quais foram classificados em 22 temas positivos e 3 negativos. As citações literais incluídas posteriormente foram traduzidas das transcrições em espanhol para o inglês para fins de registro, seguindo o texto exato para que os significados não fossem alterados. O tema mais comum em ambos os setores referiu-se à demonstração de amor à família, que incluía expressões de dar amor e cuidar dos familiares: “Gosto muito de cuidar da minha filha e do meu marido, e isso me deixa muito feliz. Antes, eu raramente passava tempo com eles, exceto aos domingos”. Objetivamente, esse tema foi associado ao amor.

Aproveitar o trabalho remoto foi o segundo tema mais comum em ambas as amostras. Os participantes se sentiram revigorados com a novidade desse tipo de trabalho: “Gosto muito de trabalhar em casa, sem interrupções e no meu próprio ritmo”. Alguns participantes expressaram mais comprometimento com sua organização por deixá-los trabalhar em casa, mesmo não se tratando de uma imposição governamental: “Gostaria de expressar minha gratidão à organização por nos deixar trabalhar em casa. Agora me sinto seguro”. Outros se referiram à oportunidade de obter seu próprio desenvolvimento profissional, aprendendo novas habilidades e desenvolvendo novas capacidades: “A pandemia foi uma oportunidade para desenvolver novas capacidades, como o uso de ferramentas e software de comunicação”. A produtividade e a inovação também foram mencionadas: “A tecnologia e a inovação nos permitem ir mais longe e ser mais produtivos do que antes; é claro que é necessária alguma disciplina, mas me sinto muito motivado”. Alguns outros se mostraram entusiasmados com a adaptação de uma área de trabalho em casa: “Desde o início do confinamento, escolhi um local tranquilo em casa e o adaptei para torná-lo mais confortável para minhas reuniões virtuais. Isso me permite seguir em frente com minhas atividades”. Esses temas e outros relacionados ao alcance de metas organizacionais e economia de recursos foram associados ao interesse.

Um conjunto de códigos relacionados a como a crise ocasionada pela COVID-19 tem sido uma oportunidade única para o cuidado da saúde espiritual, física e mental foi classificado como a busca do próprio bem-estar: “Acho que trabalhar de casa tem sido uma benção. Tenho investido no meu bem-estar. Tomo café da manhã saudável, não fico estressado no trânsito e preparo jantares saudáveis para mim e minha família. Meu bem-estar teve um impacto positivo no meu trabalho, pois estou mais focado e criativo”. Além disso, foram encontradas expressões sobre ter uma atitude positiva em meio à pandemia: “A crise mundial está relacionada ao crescimento baseado em mudanças profundas. Esta nova situação deve ser encarada como uma oportunidade de crescimento. Prevejo mudanças inevitáveis na nossa forma de viver e trabalhar. Isso será uma evolução. Todas as mudanças são boas”. Os participantes também expressaram a aquisição de equilíbrio entre vida profissional e pessoal: “Sinto falta de ir ao meu local de trabalho, mas graças a essa situação, posso passar mais tempo com minha família. Finalmente encontrei um equilíbrio entre vida profissional e pessoal”. Outro tema positivo refere-se à adaptação. A capacidade de se recuperar rapidamente de dificuldades e desafios, comumente conhecida como resiliência, foi articulada

por vários participantes: “Adaptar-se ou perecer, em todos os sentidos possíveis: laboral, físico e emocional”. Eles expressaram que, nas condições desafiadoras que prevaleceram, a resiliência e a paciência foram elementos críticos na elaboração de ajustes positivos em suas vidas: “A resiliência é a principal capacidade de 2020”. Esses temas, além de aproveitar novas rotinas, viver o momento, ser paciente e fazer autodescobertas, foram associados à esperança.

Outro tema comum é a valorização de diferentes aspectos da vida, como estar empregado, que significa renda e acesso a recursos materiais que colaboram para o alívio da crise. Códigos sobre saúde também foram divulgados: “Aprendi que devemos prezar pela saúde. Devemos valorizar nosso trabalho, nossa família, amigos e colegas de trabalho que estão dispostos a cooperar conosco e enfrentar o desafio”. Os participantes também agradeceram a não necessidade de deslocamento como um benefício, disponibilizando mais tempo para passar com a família, cozinhar, fazer exercícios ou praticar um hobby: “Eu aprecio muito não ter que dirigir três horas todos os dias. Eu saía de casa às 6h e voltava às 20h. Não ter que me deslocar não tem preço”. Todos esses temas foram associados à gratidão.

Alguns participantes mencionaram a solidariedade para com as pessoas afetadas pela pandemia, seja por doença ou perda econômica: “Ter compaixão e empatia são qualidades importantes. Precisamos nos colocar no lugar dos outros e sentir o que eles estão sentindo” ou “Precisamos de compaixão para oferecer segurança e compreensão aos necessitados”. Este tema foi diretamente associado à empatia.

Quanto aos temas negativos, as preocupações com a saúde foram as mais comuns, o que é compreensível dada a gravidade do vírus, a falta de tratamento e vacinas adequadas naquele período. Alguns participantes também demonstraram preocupação com a capacidade limitada do governo em ajudá-los a superar a pandemia: “Precisamos reconhecer a fragilidade de nossas estruturas de saúde, sociais, trabalhistas e econômicas”. As preocupações cotidianas iam desde a falta de um ambiente doméstico adequado até o aumento da carga horária diária: “Gostaria de trabalhar de casa se não tivesse aumentado tanto o número de reuniões. Parece que nossos líderes querem que fiquemos em reuniões o dia todo para justificar nosso contracheque”. Mas aspectos mais relevantes do trabalho também vieram à tona: “Costumávamos dar por certo tudo o que tínhamos no trabalho. Agora perdemos nossa liberdade. Não somos mais capazes de fazer planos de longo prazo”. Por último, foram referidas as preocupações com o convívio em casa, nomeadamente a conciliação do trabalho com as tarefas domésticas: “É difícil trabalhar a partir de casa porque tenho de limpar, lavar roupa, cozinhar e cuidar dos meus filhos enquanto cuido dos meus clientes, arquivando relatórios e participando de reuniões virtuais. Fui forçado a mudar todos os meus hábitos em um instante”. Os três temas negativos identificados correspondiam à ansiedade.

Na indústria essencial, as emoções preponderantes, por ordem de frequência, foram: interesse, esperança, gratidão, amor, ansiedade e simpatia. Em contraste, na indústria não essencial, a ordem mudou para: esperança, interesse, gratidão, ansiedade, amor e simpatia. Como em pesquisas anteriores (Cénat et al., 2020; Kim & Niederdeppe, 2013; Sommer et al., 2016), os funcionários experimentaram, de maneira geral, mais emoções positivas do que negativas. As etapas seguintes na realização da análise de conteúdo, os temas identificados em cada amostra e suas emoções associadas são apresentados na **Tabela 2**.

Tabela 2. Estrutura de dados: códigos, temas e emoções associadas

Passo 1		Passo 2	Passo 3	
Codificação Conceitos de primeira ordem		Condensação de códigos em temas Temas de segunda ordem	Associação a emoções Dimensão agregada	
Número de códigos		Temas	% de entrevistados	
Indústria Essencial	Indústria Não Essencial		Indústria Essencial	Indústria Não Essencial
48	8	Desfrutando de novas rotinas	41%	47%
29	23	Tendo uma atitude positiva	Esperança	
11	8	Vivendo o Momento		
10	11	Sendo Paciente		
9	14	Obtendo seu próprio bem-estar		
4	10	Fazendo autodescobertas		
6	9	Adquirindo equilíbrio entre vida profissional e pessoal		
6	8	Sendo Resiliente		
49	33	Aproveitando o trabalho remoto	41%	29%
34	9	Sendo mais comprometido no trabalho	Interesse	
30	2	Alcançando metas organizacionais		
11	14	Sendo mais produtivo		
9	15	Sendo mais inovador		
5	0	Buscando o próprio desenvolvimento profissional		
5	4	Economizando recursos		
7	0	Adaptando-se ao trabalho remoto		
57	35	Amor por suas famílias	22%	18%
			Amor	
30	32	Agradecer por ter um emprego	27%	25%
22	12	Ser grato por economizar tempo	Gratidão	
20	16	Agradecer por ser saudável		
6	0	Fortalecimento da vida espiritual		
13	22	Sendo empático	5%	10%
			Simpatia	
24	20	Tendo problemas de saúde	14%	22%
11	18	Tendo preocupações de trabalho	Ansiedade	
1	17	Tendo preocupações de convívio		

Nota: O conteúdo desta tabela é baseado no próprio estudo e dados dos autores.

A última parte da análise centrou-se na comparação entre as amostras. Para cada participante, a presença da emoção foi contabilizada caso pelo menos um código se referisse a essa emoção. Testes U de Mann-Whitney foram conduzidos para examinar a significância estatística entre as emoções encontradas em cada grupo. Os resultados são apresentados na **Tabela 3**, apenas três emoções apresentaram diferenças significativas: Os participantes da indústria essencial ($M=0,41$, $DP=0,49$) em comparação com os não essenciais ($M=0,29$, $DP=0,29$). 46) demonstraram significativamente mais interesse ($p=0,008$). Os participantes da indústria não essencial mostraram mais simpatia ($p=0,028$) (Essencial $M=0,05$, $DP=0,21$; Não essencial $M=0,10$, $DP=0,31$) e mais ansiedade ($p=0,046$) (Essencial $M=0,14$, $SD=0,35$; Não essencial $M=0,22$, $SD=0,41$). As diferenças entre as amostras foram insignificantes em relação à esperança, gratidão e amor. A **Tabela 3** apresenta os resultados do teste U de Mann-Whitney.

Tabela 3. Resultados do teste U de Mann-Whitney

Emoção		Essencial		Não Essencial		Teste U de Mann-Whitney de diferença média	
		Média	SD	Média	SD	z-score	p-value
Negativa	Ansiedade	0,14	0,35	0,22	0,41	-2,117	0,046*
	Gratidão	0,27	0,44	0,25	0,43	0,423	0,749
Positiva	Interesse	0,413	0,49	0,29	0,46	2,737	0,008**
	Amor	0,22	0,42	0,18	0,37	1,495	0,166
	Esperança	0,405	0,49	0,47	0,5	-1,438	0,178
	Simpatia	0,05	0,21	0,10	0,31	-2,374	0,028*

Nota: * p-value < .05, ** p-value < .01. O conteúdo desta tabela é baseado no próprio estudo e dados dos autores.

A influência de variáveis demográficas e relacionadas ao trabalho na prevalência de emoções foi explorada por meio de várias técnicas de regressão. No entanto, em nenhum dos casos os resultados mostraram significância estatística. Embora decepcionantes, esses resultados eram esperados, pois a codificação das respostas emocionais capturou sua presença, mas não sua intensidade; assim, as regressões careciam de poder suficiente para encontrar diferenças.

DISCUSSÃO

A pandemia da COVID-19 representa uma grande crise organizacional com sólidas implicações para a teoria e prática do comportamento organizacional (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Carnevale & Hatak, 2020; Hughes & Donnelly, 2022; Kniffin et al., 2021; Madero et al., 2020). Apesar de sua natureza exploratória, este estudo contribui para o crescente volume de literatura sobre emoções no trabalho, identificando as emoções preponderantes de funcionários que atuam fora da linha de frente durante o início de uma crise organizacional e fornecendo uma perspectiva comparativa entre setores considerados essenciais e não essenciais.

Implicações teóricas

Baseando-se em nossas investigações, estabeleceu-se que conjuntos idênticos de seis emoções fundamentais (interesse, amor, gratidão, esperança, simpatia e ansiedade), foram observados em ambas as indústrias, embora com graus variados de manifestação. Consistente com estudos anteriores, esta investigação revelou que as emoções construtivas persistem e têm implicações notáveis para as organizações e seus constituintes, mesmo em tempos de turbulência. A preponderância de emoções positivas em oposição às emoções negativas, entre os funcionários que atuam fora da linha de frente durante a crise, provavelmente pode ser atribuída ao seu senso de controle e agência relativamente mais alto, em contraste com os funcionários da linha de frente, que experimentaram uma redução considerável desses sentidos (Hughes & Donnelly, 2022; Israelashvili, 2021; Jin et al., 2012; Kim & Niederdeppe, 2013). A partir deste estudo, fica evidente que os funcionários que atuam fora da linha de frente tiveram uma ampliação cognitiva mais profunda, resultado de sentimentos de emoções positivas que potencializaram os efeitos de suas estratégias de enfrentamento durante a adversidade (Fredrickson, 2001) e puderam adotar um comportamento proativo e resiliente, conforme encontrado por pesquisas existentes (Cénat et al., 2020; Kirk & Rifkin, 2020; Platania et al., 2022).

Diferenças notáveis foram observadas entre as indústrias, com funcionários da indústria essencial demonstrando maiores níveis de interesse, níveis mais baixos de ansiedade e demonstrações reduzidas de simpatia em comparação aos seus colegas da indústria não essencial. A investigação das causas subjacentes a este fenômeno assume particular importância. Como sugere a teoria da emoção funcional, as emoções facilitam as respostas adaptativas aos desafios ambientais (Izard, 1992). No entanto, a avaliação que os funcionários fazem sobre as mudanças em seu local de trabalho desencadeia o processo de reações emocionais, conforme expresso pela teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996). A pandemia da COVID-19 foi percebida e processada de maneira diferente pelos funcionários devido a fatores contextuais (Kniffin et al., 2021), o que explica as emoções diferentes entre os setores. Dentro da indústria essencial, um subconjunto de funcionários teve a oportunidade de trabalhar remotamente, enquanto outros foram obrigados a realizar tarefas presenciais. Esta circunstância gerou avaliações divergentes de segurança, tanto quanto à posição privilegiada daqueles autorizados a trabalhar em casa em contraste com seus pares que enfrentaram os riscos de se aventurar fora, tanto como o propósito, sendo a empresa considerada um contribuinte essencial para o bem comum durante um período de dificuldades. Consistente com as previsões da teoria dos eventos afetivos, a elevação simultânea do senso de propósito e da sensação de segurança gerou um notável estado de interesse, como uma emoção potente e dinâmica que precede o comportamento favorável (Dupret & Pultz, 2021). Outra descoberta notável é a observação de que quase metade dos participantes da indústria essencial demonstrou interesse, enquanto na indústria não essencial a proporção foi de pouco menos de um terço. Essa observação pode ser explicada pelos mesmos princípios da teoria dos eventos afetivos.

A simpatia foi significativamente menos comum na indústria essencial. No mesmo sentido, as avaliações que esses funcionários fizeram da situação levaram-nos a entender que

eles acreditavam já estar contribuindo para o bem maior pelo fato de serem membros daquela indústria. A regulação emocional que cultiva a empatia e a compaixão pelos outros pode existir em todos os participantes. Ainda assim, foi mais manifestada por indivíduos da indústria não essencial, cujo senso de propósito durante a crise pode ter sido afetado (Dupret & Pultz, 2021).

Embora tenha sido identificada uma série de emoções negativas durante a crise da COVID-19 (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Ozcelik et al., 2020; Restubog et al., 2020), neste estudo, apenas a ansiedade ficou evidente. Esse resultado foi antecipado pelo precedente histórico de sofrimento psicológico decorrente de táticas de controle de contágio, como distanciamento social e confinamento domiciliar, como testemunhado durante o surto de H1N1 em 2006 (Kim & Niederdeppe, 2013; Restubog et al., 2020). No entanto, a incidência relativamente menor de ansiedade entre os funcionários da indústria essencial foi uma descoberta inesperada.

Postulamos que a avaliação do evento, conforme indicado pela teoria dos eventos afetivos foi influenciada, neste caso, por um fator contextual, ou seja, o tipo de indústria essencial ou não essencial em que o indivíduo estava empregado (Weiss & Cropanzano, 1996). Como as pessoas interpretam os eventos desencadeantes de maneira diferente, um maior senso de propósito na indústria essencial pode se traduzir em mais ou melhores mecanismos de enfrentamento, conforme mostrado pelo maior número de códigos relacionados à adaptação, paciência e resiliência (Cénat et al., 2020; Greenidge & Coyne, 2014; Platania et al., 2022; Vicario-Merino & Muñoz-Agustin, 2020). Esta crise foi provavelmente encarada como um desafio ao qual reagiram com mais inteligência emocional (Greenidge & Coyne, 2014). Como as emoções funcionam como heurísticas que informam aos indivíduos sobre como se comportar em resposta a estímulos (Izard, 1992), também pode existir uma interação entre interesse e ansiedade. Ou seja, um estado emocional interessado deriva em comportamentos mais produtivos e comprometidos, diminuindo a ansiedade (Ozcelik et al., 2020; Platania et al., 2022; Restubog et al., 2020). Além disso, parece que a falta de atuação durante uma crise, como experimentada por funcionários da indústria não essencial, pode provocar estados emocionais e comportamentos comparáveis ao excesso de atuação, como o experimentado por funcionários da linha de frente (Martin et al., 2022).

Outra descoberta crítica reside na ausência de diferenças estatísticas entre as indústrias para certas emoções: gratidão, amor e esperança. Pela teoria da emoção funcional (Izard, 1992), as emoções facilitam as respostas adaptativas dos indivíduos aos desafios do ambiente e da organização. As emoções acima mencionadas podem ser menos dependentes do contexto (Chen et al., 2020), o que significa que podem surgir independentemente das circunstâncias particulares.

Finalmente, estudos anteriores sugerem que a demografia e as condições específicas de trabalho influenciam o desenvolvimento de emoções negativas. Por exemplo, funcionários jovens têm menos experiência de trabalho e normalmente ocupam cargos inferiores, tornando-os um grupo economicamente vulnerável e mais propenso a emoções negativas (Restubog et al., 2020), e as pesquisas têm sugerido que as mulheres foram expostas a um maior sofrimento durante a pandemia da COVID-19 (Qiu et al., 2020). Além disso, as crises organizacionais podem ter consequências generalizadas para o bem-estar dos funcionários quando combinadas com jornadas de trabalho maiores e irregulares (Restubog et al., 2020). Surpreendentemente, este estudo não encontrou uma

relação significativa entre as emoções positivas ou negativas e as variáveis demográficas ou o número de horas de trabalho. Como mencionado anteriormente, esses resultados podem estar ligados à codificação das respostas, que captou a presença ou ausência da emoção, mas não sua intensidade. Também os benefícios do trabalho remoto podem ter gerado uma avaliação mais positiva do evento, o que, por sua vez, compensou as implicações negativas encontradas em estudos anteriores.

Implicações para RH

A Gestão de Recursos Humanos deparou-se com dificuldades exigentes e urgentes, enquanto as organizações enfrentavam a pandemia da COVID-19 de diversas formas (Amorim et al., 2022). A intenção exploratória deste estudo é fornecer insights aos profissionais de RH sobre as particularidades dos colaboradores que atuam fora da linha de frente em setores essenciais e não essenciais. Através dos achados deste estudo, recomendações podem ser oferecidas à prática de RH para uma gestão eficaz, sob condições adversas. A crise originada pela pandemia da COVID-19 pode ser um marco para os diretores de RH, assim como a crise financeira de 2008 foi para os diretores financeiros, e a liderança é particularmente crítica em tempos de crise, não havendo circunstâncias em que o seu envolvimento ativo seja mais essencial (Riggio & Newstead, 2023). Mais do que nunca, os líderes têm uma enorme responsabilidade e oportunidade de fornecer a orientação e a segurança necessárias para lidar com situações incertas (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Hamouche, 2021; Meister & Brown, 2020). Liderando pelo exemplo, devem permitir a expressão, mensuração e gestão das emoções no local de trabalho (Barsade & O’Neill, 2016), com particular enfoque no cultivo daquelas que impactam diretamente os resultados organizacionais. Por exemplo, conforme exposto nesse estudo, o interesse é a emoção positiva mais comum experimentada por funcionários que atuam fora da linha de frente. Estratégias orientadas para a eficiência, como treinamento intensivo para aprimorar habilidades relacionadas ao trabalho, métricas e recompensas de desempenho individual, devem ser implementadas para manter o interesse elevado dos funcionários (Rivera-Prieto et al., 2022).

Conforme revelado por este estudo, os funcionários da indústria não essencial exibiram um nível mais alto de ansiedade e a gestão de RH deve identificar e gerenciar as fontes de ansiedade, como a incerteza. Os funcionários da indústria não essencial mostraram mais preocupação em perder seus empregos ou perder oportunidades de promoção. A ansiedade pode promover ações negativas que podem incluir o roubo de recursos da empresa, ocultação de erros ou retardo intencional do trabalho. Isso porque os funcionários sentem que seus empregos estão em risco, o que pode levá-los a agir contra os interesses de seu empregador (Clercq & Pereira, 2023). Técnicas que favoreçam a adaptação e a resiliência devem ser desenvolvidas e compartilhadas entre os membros da organização para que o acompanhamento durante a crise seja direcionado para benefícios mútuos (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Cénat et al., 2020; Pinnington & Ayoko, 2021; Sommer et al., 2016). Estratégias orientadas para a emoção também são importantes para aumentar o propósito nos níveis individual e organizacional. É importante notar que, sobre a ansiedade, nem tudo é negativo, uma vez que o estresse e as frustrações compartilhados podem

formar laços que unem os colegas além das circunstâncias normais (Caligiuri et al., 2020; Cénat et al., 2020), o que também precisa ser abordado.

A pesquisa sobre bem-estar tem se mostrado oportuna, academicamente e na prática, em especial a importância da saúde mental no trabalho. Sendo o futuro do local de trabalho cada vez mais dependente do bem-estar do funcionário, o estabelecimento de mecanismos de enfrentamento eficazes torna-se crucial para atenuar ou erradicar os estressores nocivos provocados pela crise (Ozcelik et al., 2020; Pinnington & Ayoko, 2021). À medida que os modelos de trabalho híbrido prevalecem, novas formas de colaboração devem ser instituídas para privilegiar a criação de emoções positivas, o envolvimento dos funcionários e a produtividade durante o trabalho remoto (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Uma posição recém-criada, como a que ficou conhecida como “*Chief Remote Officer*” (ou diretor de trabalho remoto), forneceria aos funcionários que trabalham remotamente comunicação, supervisão e suporte adequados (Vozza, 2022). Atenção especial deve ser dada às necessidades pessoais, considerando que nem todos os funcionários desfrutam de condições ideais de trabalho domiciliar. Além disso, o contato humano, geralmente dado como certo, provou ser vital para o bem-estar e as capacidades relacionadas ao trabalho dos funcionários (Gao & Sai, 2020). O isolamento, pelo contrário, desencadeia emoções negativas, desengajamento, baixa satisfação no trabalho e baixo desempenho (Vicario-Merino & Muñoz-Agustin, 2020).

Maiores níveis de comunicação estão associados a maior propensão a apresentar persistência e inovação em resposta à COVID-19. Isso sugere que as empresas podem melhorar sua capacidade de se recuperar da COVID-19 ou de outras crises, fortalecendo suas estratégias de comunicação (Fuller et al., 2023). Em suma, a pandemia da COVID-19 pode nos ensinar sobre o funcionamento emocional durante uma crise. A gestão de RH deve estar à altura, com os níveis ideais de sensibilidade, flexibilidade e mente aberta para gerenciar emoções diversas, especialmente naquelas empresas consideradas não essenciais, nas quais as estratégias de enfrentamento podem ser limitadas. No entanto, uma abordagem multidisciplinar e orientada para vários stakeholders é muito necessária, pois é improvável que o RH sozinho produza o conhecimento necessário sobre todos os desafios físicos, mentais e fisiológicos que surgem em uma crise (Caligiuri et al., 2020; Riggio & Newstead, 2023).

Limitações e pesquisas futuras

Este estudo, embora valioso, possui ainda algumas limitações. Uma delas é o uso de uma única organização representante de cada indústria. Os pesquisadores tentaram investigar por que e como os indivíduos se sentiam por meio da análise de conteúdo de suas respostas, sempre sujeita a possíveis vieses. Além disso, as respostas à pesquisa podem ter sido influenciadas pela intenção de oferecer respostas socialmente desejáveis, apesar do anonimato do instrumento de coleta de dados. Também, os resultados podem ter sido limitados pelo escopo da questão de pesquisa. Uma progressão natural deste trabalho é explorar ainda mais a distinção entre indústrias essenciais e não essenciais por meio de modelos preditivos mais complexos. Especificamente, este estudo exige mais investigação junto aos colaboradores que atuam fora

da linha de frente e incorporação de variáveis moderadoras, como hierarquia e estabilidade. Da mesma forma, certas emoções podem ser mais propensas a serem expressas com base nos traços de personalidade de um indivíduo, embora esse aspecto não tenha sido investigado no presente estudo (Spector & Fox, 2002).

As emoções surgem de forma recorrente e inabalável durante eventos inesperados, com diferentes impactos na vida pessoal e profissional dos colaboradores (Kim & Niederdeppe, 2013). O exame dessas emoções, classificadas de acordo com a esfera pessoal ou profissional em que mais impactam, representa outra linha de pesquisa futura. Para o entendimento de como a evolução dos ambientes de trabalho para modelos pós-pandemia gerou novos paradigmas e desafios relacionados ao trabalho remoto e híbrido, torna-se necessário um exame mais aprofundado. Aspectos como bem-estar do funcionário, qualidade de vida no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e até mesmo a digitalização do trabalho, são caminhos frutíferos de pesquisas futuras que podem ser aprimorados com uma perspectiva comparativa entre indústrias essenciais e não essenciais (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Pinnington & Ayoko, 2021).

REFERÊNCIAS

- Adolphs, R., & Andler, D. (2018). Investigating emotions as functional states distinct from feelings. *Emotion Review*, 10(3), 191-201. <https://doi.org/10.1177/1754073918765662>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Amorim, W. A. C. D., Cruz, M. V. G. D., Sarsur, A. M., Fischer, A. L., Lima, A. Z., & Bafti, A. (2022). The intricate systemic relationships between the labor market, labor relations, and human resources management in a pandemic context. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 63(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230103x>
- Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations, and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 749-767. <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>
- Barsade, S., & O'Neill, O. A. (2016). Manage your emotional culture. *Harvard Business Review*, 94(1), 58-66. <https://www.emcleaders.com/wp-content/uploads/2018/02/Manage-Your-Emotional-Culture.pdf>
- Beetz, A. M., & Ozcelik, H. (2021). Essential but undervalued: Essentials are less engaged, prosocial, supportive, and more exhausted. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 14116. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.14116abstract>
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development (illustrated)*. SAGE Publications.
- Caligiuri, P., Cieri, H. De, Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>

- Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Cénat, J. M., Noorishad, P. G., Blais-Rochette, C., McIntee, S. E., Mukunzi, J. N., Darius, W. P., Broussard, C., Morse, C., Ukwu, G., Auguste, E., & Menelas, K. (2020). Together for hope and resilience: A humanistic experience by the vulnerability, trauma, resilience and culture lab members during the COVID-19 pandemic. *Journal of Loss and Trauma*, 25(8), 643-648. <http://doi.org/10.1080/15325024.2020.1774704>
- Chen, L., Guo, Y., Song, L. J., & Lyu, B. (2020). From errors to OCBs and creativity: A multilevel mediation mechanism of workplace gratitude. *Current Psychology*, 41, 6170-6184. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01120-5>
- Clercq, D. De, & Pereira, R. (2023). Perceived organizational politics, organizational disidentification and counterproductive work behaviour: Moderating role of external crisis threats to work. *International Journal of Organizational Analysis*, 1934-8835. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2022-3442>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Dumas, T. L., & Sanchez-Burks, J. (2015). The professional, the personal, and the ideal worker: Pressures and objectives shaping the boundary between life domains. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 803-843. <http://doi.org/10.5465/19416520.2015.1028810>
- Dupret, K., & Pultz, S. (2021). Hard/heart worker: Work intensification in purpose-driven organizations. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(3/4), 488-508. <http://doi.org/https://doi.org/10.1108/QROM-07-2020-1989>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fuller, R. P., Rice, R. E., & Pyle, A. (2023). U.S. Nonprofit organizations respond to the covid-19 crisis: The influence of communication, crisis experiences, crisis management, and organizational characteristics. *American Behavioral Scientist*. <https://doi.org/10.1177/00027642231155380>
- Gao, G., & Sai, L. (2020). Towards a 'virtual world: Social isolation and struggles during the COVID-19 pandemic as single women living alone. *Gender, Work & Organization*, 27(5), 754-762. <https://doi.org/10.1111/gwao.12468>
- Greenidge, D., & Coyne, I. (2014). Job stressors and voluntary work behaviours: Mediating effect of emotion and moderating roles of personality and emotional intelligence. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 479-495. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12044>
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- He, H., Zhu, N., Lyu, B., & Zhai, S. (2023). Relationship between nurses' psychological capital and satisfaction of elderly cancer patients during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1121636>

- Hughes, E., & Donnelly, R. (2022). Theorising the impact of macroturbulence on work and HRM: COVID-19 and the abrupt shift to enforced homeworking. *Human Resources Management Journal*, 1-17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12465>
- Israelashvili, J. (2021). More positive emotions during the COVID-19 pandemic are associated with better resilience. *Frontiers in Psychology*, 12(648112), 1-6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648112>
- Izard, C. E. (1992). Basic emotions, relations among emotions, and emotion-cognition relations. *Psychological Review*, 99(3), 561-565. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.99.3.561>
- Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2012). Toward a publics-driven, emotion-based conceptualization in crisis communication: Unearthing dominant emotions in multi-staged testing of the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model. *Journal of Public Relations Research*, 24, 266-298. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.676747>
- Kim, H. K., & Niederdeppe, J. (2013). The role of emotional response during an H1N1 influenza pandemic on a college campus. *Journal of Public Relations Research*, 25(1), 30-50. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.739100>
- Kirk, C. P., & Rifkin, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124-131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lazarus, R. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-22. <http://doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.000245>
- Lloyd, S., Restubog, D., 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>
- Madero, S., Ortiz, O., Ramírez, J., & Olivas-Luján, M. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work, *Management Research, Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Martin, M. A., Lennon, R. P., Smith, R. A., Myrick, J. G., Small, M. L., Scoy, L. J. Van, & Data4Action Research Group. (2022). Essential and non-essential US workers' health behaviors during the COVID-19 pandemic. *Preventive Medicine Reports*, 29, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2022.101889>
- Meister, J. C., & Brown, R. H. (2020, August 12). 21 HR jobs of the future. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational crisis – Part I: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141-1160. <https://doi.org/10.1177/001872678303601205>
- Nabi, R. L. (1999). A cognitive-functional model for the effects of discrete negative emotions on information processing, attitude change, and recall. *Communication Theory*, 9, 292-320. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00172.x>

- Nava, L. (2022). Rise from ashes: A dynamic framework of organizational learning and resilience in disaster response. *Business and Society Review*, 127(S1), 299-318. <https://doi.org/10.1111/basr.12261>
- Nezlek, J. B., Vansteelandt, K., Mechelen, I. V., & Kuppens, P. (2008). Appraisal-emotion relationship in daily life. *Emotion*, 8, 145-150. <http://doi.org/10.1037/1528-3542.8.1.145>
- Noor, N. M., Yusof, R. Che, & Yacob, M. A. (2021). Anxiety in frontline and non-frontline healthcare providers in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 861. <https://doi.org/10.3390/ijerph18030861>
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366. <http://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Ozcelik, H., Beetz, A., & Barsade, S. (2020, August). Understanding an epidemic during a pandemic: A relook at work loneliness in time of COVID-19. In *Academy of Management Conference* (pp. 1-6). <http://obcovid19files.s3.amazonaws.com/ozcelik.pdf>
- Pinnington, A., & Ayoko, O. (2021). Managing physical and virtual work environments during the COVID-19 pandemic: Improving employee well-being and achieving mutual gains. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 993-1002. <http://doi.org/10.1017/jmo.2022.2>
- Platania, S., Gruttadauria, S. V., & Morando, M. (2022). Dispositional resilience as mediator in psychological stress on healthcare workers: A multi-group analysis of frontline and non-frontline workers. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 12(9), 1285-1299. <https://doi.org/10.3390/ejihpe12090089>
- Psychogios, A., & Prouska, R. (2021). *Managing people in small and medium enterprises in turbulent contexts*. Routledge.
- Qiu, J., Shen, B., Zhao, M., Wang, Z., Xie, B., & Xu, Y. (2020). A nationwide survey of psychological distress among Chinese people in the COVID-19 epidemic: Implications and policy recommendations. *General Psychiatry*, 33(2), e100213. <https://doi.org/10.1136/gpsych-2020-100213>
- Restubog, S. L. D., Ocampo, A. C. G., & Wang, L. (2020). Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103440>
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201-224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Rivera-Prieto, J. C., Santana, M., & López-Cabrales, Á. (2022). Turnaround and human resource strategies during the COVID-19 crisis. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/23409444221120053>
- Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>
- Sorensen, J. L., Ranse, J., Gray, L., Khorram-Manesh, A., Goniewicz, K., & Hertelendy, A. J. (2022). Employees perception of organizational crises and their reactions to them: A Norwegian organizational case study. *Frontier in Psychology*, 13, 818422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.818422>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)

- Sullivan, D. M., & Bendell, B. L. (in press). Help: Lonely at work! Managerial interventions to combat employee loneliness. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.001>
- Trumello, C., Bramanti, S. M., Ballarotto, G., Candelori, C., Cerniglia, L., Cimino, Crudele, M., Lombardi, L., Pignataro, S., Viceconti, M. L., & Babore, A. (2020). Psychological adjustment of healthcare workers in Italy during the COVID-19 pandemic: Differences in stress, anxiety, depression, burnout, secondary trauma, and compassion between frontline and non-frontline professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), 8358. <https://doi.org/10.3390/ijerph17228358>
- Vicario-Merino, Á., & Muñoz-Agustín, N. (2020). Analysis of the stress, anxiety and healthy habits in the Spanish Covid-19 confinement. *Health Science Journal*, 14(2), 1-6. <https://doi.org/10.36648/1791-809X.14.2.707>
- Vozza, S. (2022, September 7). The rise of the Chief Remote Officer. *SHRM Executive Network*. <https://www.shrm.org/executive/resources/articles/pages/chief-remote-officer.aspx>
- Weiss, H. M. & Beal, D. J. (2005). Reflections on affective events theory. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *The effect of affect in organizational settings (Research on Emotion in Organizations, Vol. 1*, pp. 1-21). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01101-6](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01101-6)
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>
- Yin, R. K. (2017). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). The Guilford Press.

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Maria Lucila Osorio: Administração de Projetos; Análise Formal, Conceptualização; Curadoria de Dados; Escrita - Primeira Escrita; Redação - Revisão e Edição; Metodologia; Visualização.
Sergio Madero: Conceituação; Redação - Revisão e Edição; Investigação; Recursos; Supervisão
Ernesto Del Castillo: Redação - Revisão e Edição; Metodologia; Programas; Validação; Visualização.