

CONTEXTO EXTREMO E EMOÇÕES EM CENÁRIOS DE RUÍNAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO *CROSS CULTURE*

Marcia Crespo Ferreira^{1*} , Daniel Jardim Pardini¹ ,
Jurema Suely de Araujo Nery Ribeiro¹ , Victor Andrey Barcala Peixoto¹ 

¹Universidade FUMEC – Belo Horizonte (MG), Brasil.

DETALHES DO ARTIGO

Histórico do Artigo:

Recebido em 7 de outubro de 2022

Aceito em 12 de maio de 2023

Disponível online em 02 de agosto de 2023

Sistema de revisão “Double blind review”

Editora chefe:

Fernanda Cahen

Palavra-chave:

Contexto extremo

Ruínas organizacionais

Emoções

Intercultural

RESUMO

Objetivo: Neste artigo, objetivou-se compreender como o contexto extremo de pandemia de COVID-19 e as ruínas organizacionais causadas por ele impactaram nos estados emotivos e em processos decisórios e, conseqüentemente, na gestão de negócios em diferentes culturas.

Método: A pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, do tipo *cross culture*, foi realizada em dois polos gastronômicos, as cidades de Belo Horizonte (MG) e Roma (Itália), em uma amostra de 114 restaurantes.

Principais Resultados: A pandemia de COVID-19 foi classificada como contexto extremo de ruptura, emergencial e potencialmente de risco. Os cenários de ruínas organizacionais encontrados corroboram a divisão realizada e demonstraram grande impacto nas emoções. Além disso, foram encontradas diferentes soluções gerenciais diante do contexto extremo em cada uma das culturas. O processo de tomada de decisão mostrou alternativas para as empresas sobreviverem à crise. Cem por cento dos entrevistados apresentaram emoções negativas.

Relevância / Originalidade: As situações de incerteza produzidas por contextos extremos impactam na gestão e nas estratégias de sobrevivência organizacional que podem provocar ruínas organizacionais, como demonstrado na pesquisa nunca antes realizada no Brasil e com um tema ainda pouco pesquisado mundialmente.

Contribuições Teóricas / Metodológicas: Os resultados da pesquisa ampliam o conhecimento teórico e empírico acerca das estratégias de desconstrução, evidencição e reconstrução de empresas e dos aspectos emotivos desses gestores e o modo como gerenciaram a crise em cada país.

Contribuições Sociais / para a Gestão: A pesquisa contribui para ampliar o conhecimento das situações de risco e vulnerabilidade em contextos extremos, ao mesmo tempo que discute novos conceitos associados às ruínas organizacionais e elucida o impacto das emoções no processo de ruína causado por contextos extremos.

*Autora correspondente: mcrespof@hotmail.com

<https://doi.org/10.18568/internext.v18i3.731>

INTRODUÇÃO

O contexto extremo é a ocorrência que pode resultar em extensa e intolerável magnitude, com consequências físicas, psicológicas e materiais (Hällgren, Rouleau & de Rond, 2018). No caso de setores econômicos suscetíveis aos efeitos provocados por contextos extremos, como o de turismo, e mais precisamente o setor de restaurantes, esses cenários podem causar ruínas organizacionais.

Utilizou-se a metáfora de ruínas como pano de fundo para a compreensão e classificação de ruínas organizacionais na pesquisa. Desse modo, diante do cenário de ruínas, três situações metafóricas são apresentadas para as organizações diretamente afetadas (Dale & Burrell, 2011):

- a *desconstrução* relativa aos projetos abandonados por causa do contexto extremo, gerando descontinuidade, pedidos de falência e situações de insolvência;
- a *evidenciação* na figura das reflexões e possíveis reposicionamentos para o enfrentamento da grave situação em voga;
- a *reconstrução*, ou seja, decisões pela revitalização, pelo crescimento e pela abertura de novos negócios.

As perspectivas das ruínas da modernidade manifestam-se quando afetam o funcionamento dos empreendimentos em situações de contextos extremos. Foi o que ocorreu com as ações adotadas para combater a COVID-19 e que impactaram na sustentabilidade do setor de turismo no mundo todo (Arbulú, Razumova, Rey-Maqueira & Sastre, 2021).

Além de terem reflexos nas empresas, situações de contextos extremos repercutem também nos estados emocionais de seus proprietários e, conseqüentemente, na forma como gerenciam crises, que pode ser diferente em culturas diversas.

Neste artigo propomos compreender como o contexto extremo de pandemia de COVID-19 e as ruínas organizacionais causadas por ele impactaram nos estados emotivos e em processos decisórios e, por conseguinte, na gestão de negócios em diferentes culturas. Para essa finalidade, foram utilizados três construtos fundamentais: contextos extremos, ruínas organizacionais e emoções.

Pesquisas recentes destacam que os restaurantes foram um dos setores mais afetados como resultado

de medidas de distanciamento social implementadas por governos em todo o mundo; argumenta-se que o setor é criativo, inovador e resiliente contra qualquer mudança e deve superar essa crise em dois ou três anos (Gössling, Scott & Hall, 2021). Os impactos sofridos no setor ocorreram por uma série de motivos. Alguns deles são mais evidentes e diretos, como as restrições às atividades desses estabelecimentos ou mesmo a adoção de *home office* por diversas empresas, o que diminuiu o fluxo no horário do almoço, de um lado, e, de outro, possibilitou o crescimento do *delivery*. Outros são indiretos, como o aumento do desemprego e a perda de renda da população que acaba por consumir menos com a alimentação fora do lar.

Segundo dados revelados pelas associações de restaurantes no Brasil e na Itália, em entrevista realizada no início desta pesquisa (2022), o setor representava em 2020 2,7% do produto interno bruto (PIB), de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, enquanto na Itália o setor, juntamente com o de turismo, representava quase 25% do PIB, segundo dados da Federazione Italiana Pubblici Esercizi (Fipe) (Abrasel, 2022; ANR, 2022; Fipe, 2021).

De acordo com a Associação Nacional de Restaurantes (ANR), também entrevistada em 2021, 71% dos bares e restaurantes brasileiros estavam endividados e 66% à beira da falência, 79% deviam para bancos e 54% estavam com impostos atrasados. Além disso, havia desafios relacionados ao pagamento de aluguel e à reposição de estoques, e 37% tinham débitos com fornecedores. Isso sem mencionar a suspensão de contratos e demissão de funcionários — 21% dos colaboradores do setor foram desligados (ANR, 2022).

Na Itália, a situação do setor também foi dramática, com mais de 22 mil bares e restaurantes encerrados no ano de 2020/2021. O nível de consumo *per capita* no segmento de bares e restaurantes na Itália durante esse período ficou abaixo do índice atualizado de 1994; o setor sofreu regressão de quase 25 anos. O prejuízo na Itália foi de mais de 31 bilhões de euros, perdendo 35% do seu volume de negócios estimado em termos reais. Praticamente 60% das empresas relataram redução do faturamento. O desemprego no setor chegou a 51,4%, segundo dados da Fipe (2021).

Infelizmente, as informações obtidas diretamente com órgãos de apoio ao setor nos dois países pesqui-

sados não dizem respeito aos mesmos indicadores nem podem ser comparados diretamente, mas servem para ampliar a compreensão do setor em cada país no momento da realização da pesquisa.

A disseminação do vírus, as incertezas trazidas por ele, o medo, as implicações nas saúdes física e mental, a superlotação de hospitais, a falta de insumos, as políticas de isolamento social, as medidas governamentais de fechamento dos estabelecimentos, as mudanças na rotina, o fechamento de escolas, o desemprego, a pobreza, a diminuição do poder de compra, a fome e o impacto mundial nos negócios internacionais foram fatores determinantes para que a pandemia fosse caracterizada na pesquisa como contexto extremo. Esses fatores geraram o desmoronamento das estruturas organizacionais.

Nesse sentido, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: como o contexto extremo de pandemia de COVID-19 e as ruínas organizacionais causadas por ele impactaram nos estados emotivos, em processos decisórios e, conseqüentemente, na gestão de restaurantes em Belo Horizonte (MG) e Roma (Itália)?

A pesquisa contou com uma amostra de 41 proprietários de restaurantes entrevistados, 25 localizados em Roma e 16 em Belo Horizonte (alguns deles são proprietários de mais de um restaurante). No total foram pesquisados 114 restaurantes, sendo 57 no Brasil e 57 na Itália.

A intenção foi contribuir com a literatura de riscos, crises e desastres no gerenciamento de empresas em diferentes culturas, buscando preencher lacunas teóricas que fundamentam o fenômeno e a ausência de modelos teóricos empíricos destinados a auxiliar empresas em cenários de vulnerabilidade (Ritchie & Jiang, 2019).

1. CONTEXTOS EXTREMOS, RUÍNAS ORGANIZACIONAIS E EMOÇÕES

1.1. Contextos extremos

A manifestação do contexto extremo deriva das seguintes condições (Hällgren *et al.*, 2018):

- ter o potencial de causar efeitos negativos físicos, psicológicos e materiais às pessoas e organizações afetadas;

- apresentar conseqüências consideradas quase que insuportáveis para os membros organizacionais lidarem com a situação;
- exceder a capacidade da organização de impedir que esses eventos de fato ocorram.

Nesses contextos, mitos e rumores espalham-se facilmente (Gephart, 1984).

Contextos extremos também podem ser caracterizados em cinco dimensões:

- o lugar no momento da ocorrência;
- a magnitude de suas sequelas;
- a probabilidade das conseqüências;
- a proximidade físico-psicossocial do evento;
- as ameaças decorrentes do contexto.

Além disso, existem fatores mitigadores e aprimorados que podem diminuir ou aumentar o nível de borda do contexto (Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Carveretta, 2009).

A distinção entre proximidade física e proximidade psicossocial sugere que as pessoas não precisam necessariamente ser testemunhas de eventos extremos, ou seja, experimentá-los, para serem afetadas por eles. Assim, o contexto pode ser caracterizado como extremo quando novas rotinas são implementadas no cotidiano da organização, a fim de prevenir e se preparar para prováveis eventos com efeitos quase que intoleráveis no cotidiano organizacional.

Quando o contexto extremo é de alta gravidade, as pessoas, de imediato e de forma intensa, sentem o perigo e a ameaça de suas conseqüências. Em cenários avassaladores, em contextos de suscetibilidade e vulnerabilidade, a sociedade tende a migrar para o estado de imobilização causado pelo medo e pela ausência da efetividade dos governos (Kolditz, 2007).

É importante diferenciar contextos extremos de crise. Crise refere-se a uma situação de ameaça que ocorre com pouco ou nenhum tempo de resposta disponível (Hannah *et al.*, 2009). Enquanto em crises objetivos de alta prioridade são questionados e ameaçados, no contexto extremo eles fazem parte da realidade, têm magnitude intolerável e são, além de prioritários, imperativos e únicos. Contextos extremos podem ocorrer da crise ou vice-versa. Ambos afetam as pessoas em perspectivas individuais (psicológicas), coletivas (sociais, econômicas, culturais, ambientais

e tecnológicas) e institucionais (governamentais, de saúde, políticas, educacionais).

Outra forma de categorizar contextos extremos é com base na natureza do fenômeno em si, que os tipifica em cenários de risco, emergencial e disruptivo (Hällgren *et al.*, 2018). Em contextos de risco prevalece a chance potencial de que a catástrofe ocorra e seja causada por desastres naturais e humanos. Desastres humanos são produzidos pela ação humana, e desastres naturais decorrem do impacto de fenômenos naturais repentinos em áreas com fatores de risco que envolvem danos humanos, sociais e materiais. Ambos têm impactos diretos na gestão de pequenos empreendimentos de turismo e hospitalidade.

Embora o contexto de risco se caracterize pelo potencial, sempre presente, da catástrofe, em situações de emergência a catástrofe se torna realidade. Nessas condições, iniciam-se interrupções nas rotinas centrais, a eficiência cognitiva é reduzida como resultado da situação gerada e o fluxo de informações começa a falhar (Weick, 1990). A autonomia organizacional torna-se altamente valorizada, e a objetividade excessiva impede que os gestores se tornem sensíveis à incerteza, impedindo a capacidade de compreender os riscos envolvidos no contexto disruptivo produzido (Feldman, 2004). Diante dessas situações, as emoções negativas manifestam-se e podem afetar a forma como os membros organizacionais, sob pressão, percebem e interpretam pistas ambíguas oriundas do contexto de emergência (Maitlis & Sonenshein, 2010).

O contexto disruptivo, por outro lado, é desencadeado por eventos extremos que ocorrem fora das atividades da organização central e são muitas vezes retratados como únicos, sem precedentes, ou mesmo não categorizados (Christianson, Farkas, Sutcliffe & Weick, 2009). Como resultado do evento disruptivo, forma-se o modelo de ciclos de resiliência, que inclui entender o colapso, reorganizar as rotinas e se preparar para o crescimento e buscar se consolidar novamente no setor (Lew, Cheer, Haywood, Brouder & Salazar, 2020). Assim, ao contrário de contextos de risco, os contextos disruptivos geralmente não permitem a preparação para enfrentar a situação extrema em andamento. A característica comum em contextos extremos é sua inexorabilidade, o que causa o que se denomina de ruínas da modernidade na sociedade e nas organizações.

1.2. Ruínas organizacionais

No escopo das ruínas da modernidade se apresentam as ruínas organizacionais, que simbolizam aquelas organizações expostas e arruinadas, no caso desta pesquisa, por contextos extremos. A metáfora das ruínas, como dito anteriormente, foi utilizada como pano de fundo para a compreensão das ruínas organizacionais e está relacionada à falência, ao abandono, às crises, guerras e pandemias.

Na ambiência de restaurantes, as ruínas das organizações manifestam-se em períodos de contextos extremos motivadas pela exposição e vulnerabilidade de suas próprias atividades, por se tratarem de funções que exigem alta exposição ao vírus, em decorrência da própria proximidade dos trabalhadores com os clientes na execução dos serviços (Sönmez, Apostolopoulos, Lemke & Hsieh, 2020).

Há três caminhos a serem trilhados no cenário de ruínas organizacionais, quando se leva em consideração a metáfora das ruínas, pano de fundo da pesquisa: desconstruir, evidenciar ou reconstruir o empreendimento. A desconstrução acontece quando as ruínas se tornam escombros. Se as organizações estão arruinadas, a ruína afeta o estado mental dos envolvidos.

O segundo momento das ruínas organizacionais refere-se ao processo de evidenciação. Quando a ruína é perceptível, mas sem forma definida, é destacada, evidenciada, desencadeando estados reflexivos da memória. Assim, as ruínas sinalizam a intersecção entre o visível — a economia, por exemplo — e o invisível — as expectativas e estratégias do gestor para lidar com o contexto corrente. O que é invisível (ou ausente) é destacado pela fragmentação das ruínas, é inútil e às vezes incompreensível, com a perda de sua funcionalidade original, no entanto sua presença teimosa atesta muito além da perda de seu uso, preservação e valor; demonstra a possibilidade de vitória sobre a irreparável passagem do tempo (Settis, 2010). Em situações de contexto extremo, a evidenciação significa o momento de refletir sobre o que fazer com a ruína organizacional: abandoná-la, reestruturá-la ou revitalizá-la.

A terceira alternativa remete-se à reconstrução das ruínas organizacionais. Como as ruínas são processos de memória, outros dispositivos podem ser encontrados: o estímulo à revitalização, a descoberta de novas capacidades e a recuperação das formas esquecidas da organização (De Cock & O'Doherty, 2017).

Os estudos sobre ruínas organizacionais ampliam a compreensão da organização e requerem senso de urgência para lidar com crises e contextos extremos. Como dito, se as organizações estão arruinadas, a ruína afeta o estado mental dos envolvidos, pois é por meio do trabalho que o homem se autoproduz, desenvolve habilidades e aprende a conhecer seus pontos fortes e limitações ao interagir com os pares e viver o afeto da relação e da autodisciplina no exercício das atividades laborais (Codo, 1984).

1.3. Emoções

Nos últimos 50 anos, os cientistas foram convencidos de que certas emoções, como raiva, medo, tristeza, felicidade e desgosto, são biologicamente básicas, ou seja, aquelas que se desdobram em outras emoções mais complexas. Embora os principais estudiosos das emoções compartilhem essa visão, há pouco consenso sobre quantas e quais emoções são básicas e por que são consideradas básicas. Estudos interculturais de expressões emocionais forneceram evidências empíricas significativas de que algumas emoções são universalmente reconhecidas (Ekman & Cordaro, 2011).

Pesquisadores que trabalham com estudos de emoções básicas têm se concentrado cada vez mais nas funções sociais das emoções (Van Kleef, Cheshin, Fischer & Schneider, 2016). As abordagens social-funcionalistas estão organizadas em torno de duas premissas básicas. A primeira pressupõe que emoções distintas permitem que os seres humanos enfrentem os desafios e as oportunidades que vão definir as relações essenciais para a sobrevivência e a vida social cooperativa. A segunda perspectiva revela que as expressões emocionais coordenam o comportamento dos indivíduos nas interações sociais.

Ainda nessa abordagem social, a expressão dos estados emotivos comunica o sentimento dos sujeitos em análise, a percepção do contexto atual, as intenções e tendências das ações e as características e reações dos atores sociais (Scarantino, 2017).

1.3.1. As emoções nos processos de tomada de decisão em contextos extremos

Os primeiros estudos que relacionam emoções e tomadas de decisão indicam a relação direta entre

respostas emocionais e o processo de tomada de decisão (Zajonc, 1980). A ausência de interferência cognitiva nesse processo e a descoberta de que os sentimentos são um componente integral da máquina racional têm contribuído para a disseminação de pesquisas interdisciplinares, com a finalidade de desvendar o fenômeno emotivo e sua relação com o processo de tomada de decisão.

As emoções são uma fonte potente, que pode ser prejudicial, mas também benéfica na tomada de decisões. Elas influenciam julgamentos e escolhas, no entanto o papel da emoção no processo de tomada de decisão raramente aparece em pesquisas realizadas na maior parte do século XX.

Pesquisas recentes sugerem que o contexto e os processos subjacentes em que as emoções afetam a decisão ajudam a explicar o efeito da avaliação emocional nas tomadas de decisão. Assim, as emoções podem gerar avaliação de múltiplas tendências, bem como diferentes emoções sendo compartilhadas na direção de uma única tendência de análise. Isso implica que não há efeito fixo da mesma emoção; o efeito pode variar de acordo com análises e tendências consideradas relevantes no contexto da decisão (So *et al.*, 2015).

Da mesma forma que as pessoas expressam sentimentos intensos durante as tomadas de decisão, há a regulação dos possíveis vieses induzidos por essas emoções que podem ou não contribuir positivamente para o desempenho do processo de tomada de decisão (Moisander, Histo & Fahy, 2016).

No caso deste estudo, interessou compreender o impacto de contextos extremos sobre os estados emocionais e como eles afetam a tomada de decisão e, por conseguinte, a gestão das organizações em processos de ruína organizacional, visto que em contextos extremos emoções intensamente negativas, incluindo estresse, ansiedade, medo e tristeza, estão constantemente presentes e podem afetar como os membros organizacionais, sob pressão, percebem e interpretam pistas ambíguas (Maitlis & Sonenshein, 2010).

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa, utilizou-se a metodologia qualitativa, exploratória e descritiva. O estudo exploratório foi escolhido, pois trata de temas pouco investigados,

sobre os quais ainda não foi acumulada base teórica significativa. O método descritivo foi usado para descrever as relações entre os construtos propostos. Por serem abrangidas duas cidades culturalmente diferentes, optamos por realizar um estudo *cross culture*.

Na tratativa dos dados foram empregadas bases de dados primárias e secundárias. Os dados secundários foram obtidos diretamente com as associações do setor de restaurantes, por meio de entrevistas, feitas no início de 2021.

Para analisar o material extraído das entrevistas, adotou-se a análise temática, uma das modalidades de análise de conteúdo amplamente utilizada em pesquisas nas ciências sociais e políticas e que, segundo Mozzato e Grzybovski (2011), possui maior preocupação com o rigor científico e o nível de profundidade das pesquisas, tendo como objetivos ultrapassar as incertezas e trazer o enriquecimento dos dados que são coletados.

Os textos gerados por intermédio das entrevistas foram divididos em unidades (categorias) e classificados em consonância com reagrupamentos analógicos. Essas operações visam descobrir os núcleos de significado que compõem a comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos na forma de categorias temáticas e dados comparáveis.

2.1. Estratégia da pesquisa

A escolha das cidades de Roma e Belo Horizonte para se estudar as unidades de análise formadas por proprietários de restaurantes foi motivada sobretudo pela relevância do histórico dessas regiões no contexto da pesquisa. Além de ser centro gastronômico de reputação internacional, Roma foi a primeira capital europeia a ser fortemente atingida pela pandemia. Posteriormente, com a chegada do vírus aos países do trópico sul, Belo Horizonte, uma referência gastronômica brasileira, conhecida como a capital dos bares, conviveu com longos períodos de isolamento social advindos da dissipação do vírus no município.

2.2. Coleta e tratamento de dados

Ao selecionar-se a amostra de restaurantes de Roma e Belo Horizonte, procurou-se balancear o número de estabelecimentos escolhidos por conveniência, identificando igualmente aqueles que sucumbi-

ram, estavam em fase de reflexão e análise do que poderia ser feito e os que foram reconstruídos, cresceram, se reinventaram ou foram abertos durante o período da pandemia de COVID-19.

A pesquisa contou com uma amostra de 41 proprietários de restaurantes entrevistados, 25 localizados em Roma e 16 em Belo Horizonte (alguns deles são proprietários de mais de um restaurante — fenômeno mais frequente no Brasil que na Itália entre os pesquisados). No total foram pesquisados 114 restaurantes, sendo 57 no Brasil e 57 na Itália, no fim de 2021 e início de 2022.

As entrevistas ocorreram por meio de um roteiro semiestruturado, devidamente traduzido para o italiano e o português, observando-se as dimensões e respectivas subdimensões dos seguintes construtos:

- Contextos extremos;
- Ruínas organizacionais (etapas de desconstrução, evidenciação e reconstrução);
- Emoções.

Também foi utilizada a técnica da bola de neve, instrumento não probabilístico empregado em pesquisas sociais, em que os participantes do estudo indicam novos possíveis entrevistados que, por sua vez, após contatados, concordam em indicar novos participantes e assim por diante, até que se alcance o ponto de saturação das respostas, quando não se adicionam mais novas informações relevantes à pesquisa (Handcock & Gile, 2011).

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1. A ambiência do contexto extremo da COVID-19 em Roma e Belo Horizonte

Vários foram os fatores que levaram a pandemia do novo coronavírus a ser caracterizada nesta pesquisa como contexto extremo e que, conseqüentemente, gerou o desmoronamento das estruturas organizacionais. A disseminação do vírus, as incertezas trazidas, o medo, as implicações nas saúdes física e mental, a superlotação de hospitais, a falta de insumos, as políticas de isolamento social, as medidas governamentais de fechamento dos estabelecimentos, as mudanças na rotina, o fechamento de escolas, o desemprego, a pobreza, a diminuição do poder de compra e a fome constituíram os atributos que carac-

terizaram as consequências do contexto extremo nas localidades pesquisadas.

A pandemia de COVID-19 iniciou-se de forma exponencial, com magnitude extensa e intolerável e consequências catastróficas mundiais (Hällgren *et al.*, 2018), como consequências físicas (adoecimento, morte, exaustão, fome), psicológicas (depressão, ansiedade, síndrome do pânico, *burnout*, solidão, luto) e materiais (perda de trabalho, perda de renda), que resultaram na falência de empresas, por causa sobretudo das medidas adotadas para o enfrentamento da crise sanitária (distanciamento social, medidas restritivas de fechamento das atividades, diminuição do poder aquisitivo). Sendo assim, a situação pandêmica encaixa-se na classificação de contexto extremo, pois:

- teve o potencial de causar consequências massivas físicas, psicológicas ou materiais;
- apresentou consequências consideradas insustentáveis;
- excedeu a capacidade da organização de evitar que esses eventos extremos de fato ocorressem.

Como todo contexto extremo (Hannah *et al.*, 2009), a pandemia de COVID-19 afetou as pessoas em nível individual (psicológico), coletivo (social, econômico, cultural, ambiental e tecnológico) e institucional (governamental, saúde, política, educação). Quanto às dimensões, a pandemia pode ser caracterizada da seguinte forma:

- seu lugar no tempo corresponde a pelo menos três anos consecutivos no século XXI (2020/2021/2022);
- a magnitude das consequências foi extensa a ponto de causar ruínas emocional, financeira, social e organizacional;
- a probabilidade de as consequências ocorrerem era alta, visto a força de contágio do vírus e seu potencial de destruição;
- a proximidade físico-psicossocial era extremamente alta, mesmo o indivíduo não tendo sido contagiado diretamente (uma pessoa pode vivenciar o luto da perda de amigos e familiares, pode ver seu poder aquisitivo cair em função da falta de clientes na empresa em que trabalha, ou a sua demissão, a do cônjuge etc.);
- as maiores ameaças enfrentadas foram a gestão da crise, o alto poder de contágio e de propagação do vírus, as comorbidades e a evolução do vírus.

Como fatores atenuantes, estavam as medidas de distanciamento social, o uso de máscaras e de álcool gel e a vacinação em massa. Os fatores intensificadores eram o negacionismo, as *fake news* e o movimento antivacina. Todos esses fatores tornaram a intensidade do contexto avassaladora, fazendo com que as pessoas sentissem não somente o perigo e a ameaça, mas a falta de eficácia das medidas, sentindo-se ainda mais vulneráveis, com tendência à imobilização provocada pelo medo.

Quanto à dimensão do contexto extremo, classificou-se a evolução da pandemia de COVID-19 inicialmente de ruptura e, em seguida, pela sua duração, no contexto emergencial. Ela foi classificada como ruptura porque foi desencadeada por um evento extremo único (disseminação de um vírus altamente contagioso) e que não permitiu a preparação das comunidades. Como a pandemia já era uma catástrofe real e se estendeu por um tempo maior que o esperado, possibilitou assim que as comunidades, indivíduos e organizações pudessem se preparar da forma como foi possível nesse tempo. Com o passar dos anos e a possibilidade de novos vírus atingirem o mundo global, o contexto possivelmente transitará para a tipologia de risco, propiciando a preparação para seu enfrentamento.

Durante a pandemia, na primeira fase do ciclo, ou fase de colapso, deu-se a implementação de medidas urgentes, como o distanciamento social, o toque de recolher, o fechamento de estabelecimentos e medidas de vigilância e controle, quando salvar vidas se tornou a principal prioridade. A fase seguinte, de reorganização, foi a fase que exigiu maior nível de resiliência. Nessa etapa surgiram medidas de apoio comunitário, pacotes de auxílio governamental e medidas proativas para lidar com o caos. O crescimento, terceira fase do ciclo, envolveu elevar o bem-estar da comunidade a um padrão aceitável, por meio da melhoria econômica, da restauração de mercados e estratégias de estímulo à retomada da economia. A quarta fase, de consolidação, implicou responsabilidades de longo prazo, resultantes da aprendizagem transformacional, e está relacionada aos valores de consciência global, equidade, engajamento coletivo e padrões sustentáveis de consumo (Lew *et al.*, 2020). Esse momento liga-se também à atividade de desenvolvimento da resiliência proativa, a fim de preparar os indivíduos para novas crises.

Enquanto o governo brasileiro optou por descentralizar as decisões por estados e municípios e adotou atitudes diferentes e nem sempre coordenadas, o governo italiano realizou medidas únicas para todo o país, no princípio em geral e posteriormente com distinção de zonas de contágio. Por esse motivo, é difícil fazer uma análise do cenário romano sem generalizá-lo em todo o país. Belo Horizonte, apesar de enfrentar a pandemia de forma mais rígida do que a maioria das cidades brasileiras, destacou-se como uma das capitais com resultados mais satisfatórios no enfrentamento da crise (Andrade et al., 2020).

Do ponto de vista do contexto de emergência, na pandemia o fenômeno da ignorância pluralística ficou evidente por meio de falhas na coordenação de ações que difundiram erros no processo de tomada de decisão no Brasil e na Itália.

3.2. As ruínas organizacionais e os estados emotivos expressos por proprietários de restaurantes

Segundo as análises temáticas realizadas e levando-se em consideração a teoria estudada, as ruínas não são apenas confronto pessoal com a fragilidade do trabalho e da temporalidade humana, mas visão subjetiva e emocional, parte integrante da jornada interior: escavação na própria alma (La Rocca, 2009). Ruínas são também gatilho para experiências de perda, luto, transitoriedade, futilidade (Dillon, 2011). A pesquisa observou que as emoções negativas como estresse, medo, tristeza, solidão, luto estiveram presentes constantemente, afetando a capacidade individual de agir diante da pressão e impactando o processo decisório.

Quanto à dimensão das ruínas organizacionais, foram analisados os três cenários (desconstrução, evidênciação e reconstrução). Nos cenários de desconstrução foi possível identificar situações de abandono do empreendimento por causa da falta de clientes ou da dificuldade e incerteza na operação, ou da certeza da futura falência. Em alguns casos, o fechamento ocorreu temporariamente, com pretensões de reabertura no futuro. Nos cenários de evidênciação, que envolveu a fase de questionamento diante do contexto extremo da pandemia, puderam-se observar principalmente o reposicionamento, a reestruturação de funções e os ajustes de operação, tendo em vista as

ações governamentais para lidar com as crises geradas na saúde e na economia. Alguns empreendimentos conseguiram encontrar oportunidades na crise e se reinventaram ou mesmo cresceram, outros foram abertos durante a pandemia e fazem parte do que chamamos de cenário de reconstrução.

Quanto à caracterização da amostra, com base nas fases das ruínas, 32% foi classificada como em fase de desconstrução. Dos restaurantes pesquisados em Roma, 29% faliram ou fecharam definitivamente durante a pandemia de COVID-19, contra 23% em Belo Horizonte. A maioria, 63% dos pesquisados, demonstrou ter se reposicionado, repensado o negócio e foi classificada na fase de evidênciação. Dos restaurantes classificados em fase de evidênciação, os de Belo Horizonte foram 82%, enquanto os romanos 52%. Dos pesquisados, 27% cresceram ou abriram uma nova loja ou ponto de venda durante a pandemia, o que os classifica como em fase de reconstrução. Os restaurantes classificados em fase de reconstrução se mostraram resilientes. Destes, 31% estão localizados em Belo Horizonte e 24% em Roma.

O contexto extremo da pandemia impactou diretamente na rotina de funcionamento dos restaurantes e nas suas equipes. Os principais impactos sentidos pelos proprietários entrevistados na rotina de funcionamento foram: perda de faturamento (61%), adequações às restrições exigidas pelo governo (39%), adequações de pessoal (34%), alterações no cardápio (29%), logística (27%), fechamento de lojas (15%), compras (14%) e modernização nos processos (12%). Mas o maior impacto mostrou ser o emocional.

Cem por cento dos entrevistados apresentaram emoções negativas, a maioria delas insegurança, medo, desespero e incerteza, o que vai de encontro com os argumentos de que crises podem induzir ao pessimismo, à defensividade, a sentimentos de trauma e traição, ignorância e pesar. Os impactos mais citados do ponto de vista emocional e psicológico foram sentimentos como: medo (49%), insegurança (37%), preocupação (24%), tristeza (17%) e fracasso (10%). Além deles, o processo de luto (20%) também foi bastante recorrente. Entre as questões de saúde mental citadas pelos entrevistados, a depressão (25%), a ansiedade (22%), a insônia (10%) e o estresse (7%) mostraram-se preocupantes e sinal de alerta para uma pandemia na pandemia.

O psicológico foi o pior impacto. Senti muito. Acho que muito mais que os funcionários que estavam resguardados, eu não tive como captar recursos, fiquei ansioso, preocupado, perdi o sono, acho que me atrapalhou muito em tomar as decisões de forma mais rápida (E8BH).

“Ansiedade extrema, perda de sono, ganho de peso, luto, preocupação com o futuro do negócio, com o futuro dos filhos, com parentes, com funcionários” (E18R).

São resultados que se justificam na literatura. Vivenciar contextos extremos pode produzir terror, estresse e respostas emotivas ao medo, provocando autorreflexão, o que pode ter efeito facilitador ou debilitante, criando paralisia quando a ação é necessária (Masten & Reed, 2002).

Eu estou acabada emocionalmente. Minha sócia de um dos restaurantes morreu de COVID durante a pandemia, era madrinha do meu filho, uma superamiga, meu braço direito. Perdi minha cunhada. Estou de luto, deprimida, preocupada, não durmo, estou à base de remédios, estou um bagaço, não consigo fazer nada (E5BH).

Primeiro a minha esposa, que era a cozinheira principal do restaurante, pegou COVID, ela ficou dois meses no hospital e faleceu. Depois disso, foi tudo complicado... Estávamos fechados e com restrições, não tínhamos como funcionar, nossa clientela sumiu. O ponto era muito central e não tinha mais ninguém na rua, não tinha turista, não tinham escritórios e comércio funcionando; não tínhamos mais nenhuma energia, o luto nos consumiu ainda mais... As contas foram se acumulando, e não podíamos abrir (E2R).

O processo de tomada de decisão, dimensão analisada conforme o construto emoções, mostrou ações tomadas pelos gestores para o enfrentamento da crise. Nesse aspecto, a resiliência e a adaptabilidade despontaram. A adaptabilidade da empresa está relacionada à capacidade de absorção de impactos pro-

fundos, sem perder a capacidade de cumprir com sua missão (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Sampedro, 2009): *“Aprendemos a ser resilientes, estar preparados e nos adaptar às mudanças que iam surgindo”* (E14BH).

Quanto às emoções positivas que podem ser desenvolvidas em contexto extremo emergencial, podemos observar maior preocupação com o próximo, atos de generosidade e de coragem em ambas as cidades, sobretudo no primeiro ano de pandemia. Fora essa empatia, nenhuma outra emoção positiva foi manifestada entre os entrevistados, nem mesmo entre aqueles que conseguiram crescer, reinventar-se ou iniciar um novo negócio. Entre os entrevistados, 53% adotaram algum tipo de ação de apoio à população, demonstrando que a empatia de fato foi um fator importante durante a pandemia: *“Durante a pandemia, servimos comidas para moradores de rua, fizemos divulgação de medidas sanitárias e fornecemos lanches para as equipes na [unidade de pronto-atendimento] UPA”* (E9BH); *“Nós oferecemos refeições a moradores de rua e profissionais da saúde durante toda a fase crítica e atualmente fornecemos refeições para diversos abrigos em toda a Itália”* (E9R).

Para sobreviver ao contexto extremo de pandemia, os estabelecimentos tiveram de acima de tudo adaptar-se. Segundo os entrevistados, entre as consequências da pandemia no funcionamento do empreendimento, as mais significativas foram: falta de clientes (32%), migração para o funcionamento em modo *delivery* (21%), redução de pessoal (17%), preocupações com o custo (14%), investimento em mídia digital (14%), problemas emocionais (14%), queda do faturamento (12%). Entre outras menos significativas e também citadas, estão falta de mão de obra (10%) e dívidas (10%).

Após um evento disruptivo, a progressão dá-se por meio de um modelo de ciclos de resiliência (Lew *et al.*, 2020). Ao inserirmos a pandemia de COVID-19 no contexto disruptivo, tem-se os passos dados em cada ciclo e os impactos causados pela pandemia. Na fase de colapso se deu a implementação de medidas urgentes, como o distanciamento social, o fechamento de estabelecimentos e medidas de controle quando salvar vidas se tornou a principal prioridade. A fase de reorganização foi aquela que exigiu maior nível de resiliência. Nela surgiram medidas de apoio comunitário, pacotes de auxílio governamental, me-

didadas proativas para lidar com o caos. O crescimento, terceira fase do ciclo, envolveu elevar o bem-estar da comunidade a um padrão aceitável pela melhora econômica com a restauração de mercados e estratégias que visavam estimular a retomada. A quarta fase, a consolidação, implicou responsabilidade de longo prazo resultante da aprendizagem transformacional e estava relacionada a valores como consciência global, equidade, engajamento coletivo e padrões sustentáveis de consumo (Lew *et al.*, 2020). A essa fase estava associada também a atividade de desenvolvimento da resiliência proativa, a fim de preparar os indivíduos para novas crises.

Quanto ao ciclo de resiliência, 19% dos estabelecimentos pesquisados declararam estar em colapso, 39% em fase de reorganização, 34% em crescimento, enquanto 22% se definiram em fase de consolidação. Muitos proprietários se definiram em duas fases concomitantemente. Importante salientar aqui que a pesquisa foi realizada no fim de 2021 e início de 2022, época em que em ambas as cidades a pandemia estava relativamente controlada, permitindo uma leve reação do setor.

Apesar dos cenários de incerteza, 76% dos entrevistados se mostraram otimistas quanto ao cenário futuro do empreendimento: *“Espero que a gente recupere o prejuízo e consigamos nos reconstruir e crescer”* (E13BH); *“Foi muito difícil. Tínhamos medo, preocupação, desespero e muita negatividade. Nós italianos somos muito pessimistas e não conseguimos ver a luz no fim do túnel, mas acredito em um cenário positivo depois de tudo”* (E5R).

A principal diferença observada entre os entrevistados foi relacionada à modernidade nos processos. Grande parte dos restaurantes romanos não possuía redes sociais (48%) nem serviço de *delivery* (88%) antes da pandemia, enquanto nos restaurantes mineiros ambos os indicadores estavam apenas em 5%. A adoção do *delivery*, a migração a ele ou o investimento nele (78%) mostraram ser, segundo os entrevistados, a principal solução para a sobrevivência do negócio, além do investimento em mídia social (39%), mudanças/adequações no produto (35%), redução de custo (20%), gestão dos funcionários (férias, licença, demissões, contratações, rotação e adaptação) (17%), busca por empréstimos (15%) e ações de fidelização do cliente (15%): *“O delivery por muitos meses passou a ser nossa única fonte de renda. Não possuíamos o ser-*

viço e tivemos que nos adaptar rapidamente” (E1R); *“Resolvemos adotar somente o delivery, encerrando as atividades em loja física”* (E1BH).

Em termos culturais, o italiano está digitalmente atrasado em relação ao brasileiro, e isso afetou diretamente a resiliência e o enfrentamento da crise. Quanto aos demais resultados, eles não demonstraram nenhuma diferença significativa entre ambas as cidades nem, por conseguinte, entre as duas culturas, como era esperado no momento inicial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central compreender como o contexto extremo de pandemia de COVID-19 e as ruínas organizacionais causadas por ele impactaram nos estados emotivos, em processos decisórios e consequentemente na gestão de negócios em diferentes culturas como a romana e a mineira. Emocionalmente, os italianos parecem ter sido mais afetados, tanto pela força com que o vírus atingiu o país, pela idade avançada de grande parte de seus habitantes, quanto pela longa história familiar dos empreendimentos, cuja ameaça do falimento representava muitas vezes o fracasso como membro. As principais diferenças deram-se na fase de evidencição da ruína em ambas as cidades, principalmente por causa da maior modernidade dos processos nos empreendimentos brasileiros. Os restaurantes italianos em sua maioria são empresas familiares, gerenciadas do mesmo modo há gerações. Grande parte deles não possuía redes sociais ou serviço de *delivery*.

A pesquisa contribui para ampliar o conhecimento das situações de risco e vulnerabilidade em contextos extremos, ao mesmo tempo que discute novos conceitos associados às ruínas organizacionais.

A maior limitação encontrada na pesquisa foi o acesso aos proprietários de restaurantes que sucumbiram à crise, visto que, com o fechamento, os telefones e *e-mails* de contato dos restaurantes já não existiam mais e, também, que os sentimentos de vergonha e fracasso os impediam de se expor, o que foi ainda mais forte na cultura italiana. Essa dificuldade fez com que se buscasse utilizar a técnica da bola de neve para acessá-los por intermédio de indicações de colegas.

Conforme visto, as consequências da COVID-19 mostraram-se propagadoras de uma crise sem pre-

cedentes no setor do turismo. Suas repercussões surtiram efeitos devastadores na indústria global e, conseqüentemente, nos negócios internacionais. Milhões de pessoas ficaram desempregadas, empreendedores faliram ou fecharam seus negócios, outras milhares de pessoas começaram a trabalhar sem sair de casa, alterando a rotina e até mesmo a centralidade do papel do trabalho.

A ruína gerada pela pandemia de COVID-19 resultou em aumento do desemprego, redução substancial da renda dos trabalhadores e crescimento significativo da pobreza, aumentando a insegurança e o desespero da população mundial. A crise sanitária obrigou as pessoas repentinamente a viver em isolamento. O acúmulo de funções e a sobrecarga de preocupações geradas pelas mudanças causadas pela pandemia, no que se refere a trabalho, tarefas domésticas, alimentação, transporte, educação e questões econômicas, somados ao distanciamento e ao isolamento social, geraram sofrimento psicológico e grande impacto emocional em ambas as culturas estudadas.

Além de todo esse impacto emocional, estudos recentes demonstram que, após a restauração de contextos extremos, indivíduos e organizações podem desenvolver traumas, levando à desistência e atrofia (McKean, 1994). Desse modo, o insucesso empresarial causado por ruínas organizacionais pode provocar luto, o que interfere na capacidade de aprender com o evento (Shepherd, 2011). Se esse luto pelo fracasso vem acompanhado de lutos por morte, a paralisia ante a crise pode ser ainda maior, como foi possível ver na fala de alguns dos entrevistados.

Por outro lado, as crises também podem desencadear foco na construção de novos conhecimentos (Christianson et al., 2009), aumentando a motivação e a busca probabilística por soluções, além de aumentar a capacidade de absorção dos indivíduos e a habilidade de aprender. Assim, a experiência anterior reduz a probabilidade de experimentar uma crise no futuro, o que se mostra fundamental na preparação das organizações para o enfrentamento de possíveis futuras pandemias ou demais contextos extremos.

As organizações que resistem a crises em contextos extremos se mostram resilientes. A resiliência vem principalmente da avaliação da capacidade de reação ante a contextos extremos e de como seus impactos, ou ruínas organizacionais, podem ser observados pelo empreendedor, como renascimento, despertar e

reconstrução. As organizações e pessoas que conseguem sobreviver às ruínas organizacionais desenvolvem uma resiliência reativa e emergem mais fortes que antes, no entanto é necessário que a resiliência para enfrentar futuros contextos extremos seja proativa, ou seja, promova uma resposta mais rápida e eficaz para o enfrentamento de possíveis crises. Sendo assim, as organizações podem ser treinadas para desenvolver resiliência proativa a fim de estarem mais bem preparadas para enfrentarem futuros contextos extremos. É o que sugerimos em futuras pesquisas.

Além de futuras pesquisas sobre a resiliência em cenários de contextos extremos, sugerimos também que seja feito um estudo longitudinal a fim de avaliar a reação do setor e os impactos das decisões gerenciais, carregadas de emoção, durante o contexto extremo de pandemia nas duas culturas estudadas.

REFERÊNCIAS

Andrade, M., Noronha, K., Turra, C. M., Guedes, G., Cimini, F., Ribeiro L. C., Bernardes, A. T., Domingues, E., Ribeiro, M. M., Botega, L. A., Carvalho, L. R., Nogueira, D., Calazans, J. A., Julião, N. A., Souza, A., Andrade, V., ... Silva, J. A. (2020). Os primeiros 80 dias da pandemia COVID-19 na cidade de Belo Horizonte: desde contenção até reabertura. *Nova Economia*, 30(2), 701-737. <https://doi.org/10.1590/0103-6351/6302>

Arbulú, I., Razumova, M., Rey-Maqueira, J., & Sastre, F. (2021). Measuring risks and vulnerability of tourism to the COVID-19 crisis in the context of extreme uncertainty: the case of the Balearic Islands. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100857. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100857>

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) (2022). *Entrevista*. Abrasel.

Associação Nacional de Restaurantes (ANR) (2022). *Entrevista*. ANR.

Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846-860. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0389>

- Codo, W. (1984). O fazer e a consciência. In S. T. M. Lane & W. Codo (eds.), *Psicologia social: o homem em movimento* (pp. 136-151). Brasiliense.
- Dale, K. & Burrell, G. (2011). Disturbing structure: reading the ruins. *Culture and Organization*, 17(2), 107-121. <https://doi.org/10.1080/14759551.2011.544888>
- De Cock, C., & O'Doherty, D. (2017). Ruin and organization studies. *Organization Studies*, 38(1), 129-150. <https://doi.org/10.1177/0170840616640311>
- Dillon, B. (2011). *Ruins*. Whitechapel Gallery.
- Ekman, P., & Cordaro, D. (2011). What is meant by calling emotions basic. *Emotion Review*, 3(4), 364-370. <https://doi.org/10.1177/1754073911410740>
- Feldman, S. P. (2004). The culture of objectivity: quantification, uncertainty, and the evaluation of risk at NASA. *Human Relations*, 57(6), 691-718. <https://doi.org/10.1177/0018726704044952>
- Federazione Italiana di Pubblici Esercizi (Fipe) (2021). *Entrevista*. Fipe.
- Gephart, R. P. (1984). Making sense of organizationally based environment disasters. *Journal of Management*, 10(2), 205-225. <https://doi.org/10.1177/014920638401000205>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hällgren, M., Rouleau, L., & de Rond, M. (2018). A matter of life or death: how extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111-153. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0017>
- Handcock, M. S., & Gile, K. J. (2011). On the concept of snowball sampling. *arXiv*, 1, 1-5. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1108.0301>
- Hannah, S., Uhl-Bien, M., Avolio, B., & Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Management Department Faculty Publications*, 20(6), 897-919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Kolditz, T. A. (2007). *In extremis leadership: leading as if your life depended upon it*. John Wiley & Sons.
- La Rocca, E. (2009). Roma eterna, o della fragilità visiva delle rovine. In M. Righetti, A. Cosma & R. Cerone. *Roma, paesaggi contemporanei* (pp. 257-280). Sapienza Università di Roma.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Research Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P., & Salazar, N. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, 22(3), 455-466. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326>
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). Oxford University Press.
- McKean, K. J. (1994). Using multiple risk factors to assess the behavioral, cognitive, and affective effects of learned helplessness. *Journal of Psychology*, 128(2), 177-183. <http://doi.org/10.1080/00223980.1994.9712721>
- Moisander, J. K., Histo, H., & Fahy, K. M. (2016). Emotion in institutional work: a discursive perspective. *Organization Studies*, 37(7), 963-990. <https://doi.org/10.1177/0170840615613377>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualita-

tivos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1537/analise-de-conteudo-como-tecnica-de-analise-de-dados-qualitativos-no-campo-da-administracao--potencial-e-desafios/i/pt-br>

Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>

Sampedro, J. (2009). *Ingenio estratégico*. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis. Recuperado de http://www.glccconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf

Scarantino, A. (2017). How to do things with emotional expressions: the theory of affective pragmatics. *Psychological Inquiry*, 28(2-3), 165-185. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2017.1328951>

Settis, S. (2010). Rovine: i simboli della nostra civiltà che rischiano di diventare macerie. *Diario di Repubblica*. Recuperado de <https://download.repubblica.it/pdf/diario/2010/11112010.pdf>

Shepherd, D. A. (2011). Multilevel entrepreneurship research: opportunities for stu-

dyng entrepreneurial decision making. *Journal of Management*, 37(2), 412-420. <https://doi.org/10.1177/0149206310369940>

So, J., Achar, C., Han, D., Nidhi, A., Adam, D., & Durairaj, A. (2015). The psychology of appraisal: specific emotions and decision-making. *Journal of Consumer Psychology*, 25(3), 359-371. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.04.003>

Sönmez, S., Apostolopoulos, Y., Lemke, M. K., & Hsieh, Y. C. J. (2020). Understanding the effects of COVID-19 on the health and safety of immigrant hospitality workers in the United States. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100717. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100717>

Van Kleef, G. A., Cheshin, A., Fischer, A. H., & Schneider, I. K. (2016). The social nature of emotions. *Frontiers in Psychology*, 7, 896. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00896>

Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-593. <https://doi.org/10.1177/014920639001600304>

Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35(2), 151-175. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.2.151>

EXTREME CONTEXT AND EMOTIONS IN ORGANIZATIONAL RUINS SCENARIOS: A CROSS-CULTURE STUDY

Marcia Crespo Ferreira^{1*} , Daniel Jardim Pardini¹ ,
Jurema Suely de Araujo Nery Ribeiro¹ , Victor Andrey Barcala Peixoto¹ 

¹Universidade FUMEC – Belo Horizonte (MG), Brazil.

ARTICLE DETAILS

Article history:

Received on October 7, 2022

Accepted on May 12, 2023

Available online on August 8, 2023

Double blind review system

Editor in Chief:

Fernanda Cahen

Keywords

Extreme contexto

Organizational ruins

Emotions

Cross-culture

ABSTRACT

Objective: In this article, the objective is to understand how the extreme context of the COVID-19 pandemic and the organizational ruins caused by it impacted on emotional states and decision-making processes and consequently on business management in different cultures. **Method:** The qualitative exploratory and descriptive research of the cross culture type was in two gastronomic centers, the cities of Belo Horizonte and Rome; in the bar and restaurant sector, in a sample of 114 restaurants. **Main Results:** The COVID-19 pandemic was classified as an extreme context of disruption, emergency and potentially risky. The scenarios of organizational ruins found corroborate the division carried out and showed a great impact on emotions, in addition, different management solutions were found in the face of the extreme context in each of the cultures. The decision-making process showed alternatives for companies to survive the crisis. One hundred percent of respondents showed negative emotions. **Relevance / Originality:** The situations of uncertainty produced by extreme contexts impact on management and organizational survival strategies that can cause organizational ruins, as demonstrated in research never before conducted in Brazil and with a theme still little researched worldwide. **Theoretical / Methodological Contributions:** The results of the research expand the theoretical and empirical knowledge about the strategies of deconstruction, evidence and reconstruction of companies and the emotional aspects of these managers and the way they managed the crisis in each country. **Social Contributions / for Management:** The research contributes to broadening the knowledge of risk and vulnerability situations in extreme contexts, while discussing new concepts associated with organizational ruins and elucidating the impact of emotions on the process of ruin caused by extreme contexts.

Como citar este artigo:

Ferreira, M. C., Pardini, D. J., Ribeiro, J. S. A. N., & Peixoto, V. A. B. (2023). Contexto extremo e emoções em cenários de ruínas organizacionais: um estudo cross culture. *Internext*, 18(3), 268-281. <https://doi.org/10.18568/internext.v18i3.731>