

O que os Olhos Veem é o que o Coração Sente? Os Efeitos da Adequação entre Pessoa, Trabalho e Organização na Expressão Emocional

JULIANA ARCOVERDE MANSUR KOPP

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

NATHALIA LOPES DA SILVA BARBOSA

FUNDACAO GETULIO VARGAS/EBAPE

O QUE OS OLHOS VEEM, É O QUE O CORAÇÃO SENTE? OS EFEITOS DA ADEQUAÇÃO ENTRE PESSOA, TRABALHO E ORGANIZAÇÃO NA EXPRESSÃO EMOCIONAL

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a taxa de desemprego no Brasil tem crescido significativamente e este acontecimento tem impactado não só aspectos econômicos, mas também tem influenciado diversos aspectos sociais (IBGE, 2019). Estudos recentes apontam que o desemprego médio no país foi 12% em 2018, considerado estável nos últimos cinco anos. Tais resultados sugerem que o país se encontra em um momento continuado de crise econômica e frente a esse cenário, a escolha pelo “emprego dos sonhos” se torna cada vez mais distante para a maioria dos trabalhadores. Assim, muitos indivíduos enfrentam esse período desafiador aceitando trabalhar em ambientes que não possuem adequação com seus valores e crenças, desempenhando atividades que se distanciam das suas características de personalidade.

A falta de *fit* entre o indivíduo e o ambiente, questões abordadas pela teoria P-E *fit* (P-E *fit*; *Person-Environment Fit*) sugere que o indivíduo, pela dissimilaridade que apresenta com a organização e o próprio trabalho, pode vivenciar diversos impactos negativos, seja por meio de atitudes ou de comportamentos (Kristof-Brown et al., 2005). Mais importante, a falta de *fit* está relacionada não apenas com baixos níveis de desempenho e satisfação com o trabalho, mas também com níveis elevados de estresse devido às exigências sociais demandadas pelo ambiente e as expectativas organizacionais e individuais de sua atividade laboral (Humphrey et. al, 2015).

Tradicionalmente, a literatura de P-E *fit* (adequação da pessoa com o ambiente) aponta que, enquanto o *fit* está relacionado à diversos resultados positivos, a falta de *fit* está diretamente relacionada com resultados negativos no trabalho (Kristof-Brown et al., 2005). No entanto, poucos são os estudos que exploram aspectos emocionais resultantes dessa condição, seja de forma positiva ou negativa. Mais ainda, há uma reconhecida escassez de estudos que explorem de que forma uma ou mais instâncias de adequação entre o indivíduo e seu ambiente podem interagir para explicar a forma com que os indivíduos expressam suas emoções. Especificamente, estudos atuais não exploram a forma com que os indivíduos expressam suas emoções de modo a atender as expectativas impostas pelo ambiente em que trabalham, seja pela atividade desempenhada, seja pela organização em que atuam (Humphrey et. al, 2015).

Considerando tais lacunas, o objetivo do presente trabalho é investigar de que maneira os diferentes *fit* do indivíduo com o ambiente – no nível da organização (P-O *fit*; *Person-organization fit*) e o no nível do trabalho (P-J *fit*; *Person-Job Fit*) – estão relacionados com a expressão emocional dos indivíduos – seja a expressão emocional genuína, seja a expressão resultante dos diferentes níveis de esforço emocional. Enquanto o esforço emocional superficial gera uma demonstração mascarada das emoções, distinta daquelas verdadeiramente sentidas, o esforço emocional profundo reflete uma tentativa do indivíduo de ajustar as emoções sentidas para que estejam de acordo com as emoções que devem ser demonstradas no ambiente de trabalho (Gabriel et al., 2015). Dessa forma, busca-se investigar a interação entre os diferentes tipos de *fit* e o impacto dessa relação nas demonstrações emocionais, que por sua vez impactam as atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Apesar de a literatura existente propor a relação entre P-O *fit* e a expressão emocional (Ashforth & Humphrey, 1995), pouco se sabe sobre a influência do *person-job fit* nessa relação. Ou seja, pouco se sabe sobre os efeitos que a adequação com a organização possui sobre a demonstração de emoções (genuína ou decorrentes dos esforços superficial e profundo) em função da presença simultânea da adequação com o trabalho. Além de contribuição teórica no campo do P-E *fit*, o estudo contribui para compreender melhor antecedentes para além das

demandas da organização sobre a demonstração ou supressão de emoções no dia a dia do trabalho. Para além do campo teórico, a compreensão aprofundada desse fenômeno pode auxiliar a gestão desses trabalhadores, na promoção do bem-estar dos mesmos e na redução do estresse causado pela não-adequação. Ainda, o estudo pode servir de base para o desenvolvimento de treinamentos comportamentais e na formulação de políticas de gestão de pessoas, tanto no que diz respeito à seleção de pessoas, quanto nas regras para mudança de departamento, *job rotation* e promoção de qualidade de vida no trabalho.

Para testar as hipóteses do estudo, um experimento foi conduzido com 143 participantes, apontando para as relações entre adequação com a organização e com o trabalho, com os níveis de esforço emocional. Após a articulação teórica e proposições de hipóteses seguidas desta introdução, descrevemos o experimento e resultados, os quais são apresentados e discutidos à luz das teorias de base. Finalmente, são propostas as contribuições, implicações e limitações do estudo, além de sugestões de pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Antecedentes e Consequências do Esforço Emocional

Nos primórdios da gestão de pessoas, a regra era de que as emoções deveriam ser suprimidas no ambiente de trabalho, uma vez que levavam ao controle emocional dos funcionários e, dessa forma, estes tinham uma capacidade ou facilidade de resolver melhor os problemas sociais. Entretanto, já é consenso que tal regra configura uma falácia, sendo caracterizada por um “mito da racionalidade”, uma vez que não pode ser considerado de fato uma verdade para todos os indivíduos dentro da organização (Cantor & Kihlstrom, 1987).

Embora a regra de suprimir as emoções seja um mito, a expressão emocional pura e natural, como oposto à supressão, apesar de gerar bem-estar, evitar o estresse e garantir transparência nas relações interpessoais, também não se coloca como opção viável para todos os trabalhadores. Isto porque, por um lado, as organizações demandam “equilíbrio emocional” e impõem regras de demonstração (explícita ou implicitamente). Por outro, há as limitações do próprio indivíduo em se expressar livremente. Essas diferenças na demonstração de afetos, que afetam diretamente o desempenho no trabalho, que é foco do presente estudo. O objetivo é o de relacionar a adequação do indivíduo no ambiente de trabalho e sua relação com a expressão emocional, investigada a partir da teoria do esforço emocional, (Hochschild, 1983).

O esforço emocional está fundamentado na “gestão dos sentimentos com o intuito de criar uma exibição facial e corporal observável publicamente” (Hochschild, 1983, p. 7), sendo considerado um processo no qual os indivíduos gerenciam suas emoções conforme as expectativas da interação com os clientes (Hochschild, 1983). Segundo Morris e Feldman (1996), o esforço emocional pode ser influenciado pelo meio social no qual o indivíduo se encontra. Três são as perspectivas que avaliam os níveis de desempenho do indivíduo frente às situações que exigem a regulação das emoções: emoções genuínas, nível superficial (*surface acting*), e nível profundo (*deep acting*).

As emoções genuínas são consideradas o não gerenciamento das expressões, ou seja, a espontaneidade do indivíduo ao reagir ao ambiente, de forma que ele não se esforce e aja naturalmente conforme os seus sentimentos. Este tipo de esforço emocional é visto como positivo, pois o indivíduo não vê necessidade de mascarar suas emoções e sentimentos por meio do comportamento (Ashforth & Humphrey, 1993).

O nível superficial, ou *surface acting*, consiste no gerenciamento do indivíduo com relação às suas emoções. Ao atuar superficialmente, um indivíduo busca reprimir suas emoções e não demonstrar seus reais sentimentos, forçando expressões para se adequar às exigências impostas pelo ambiente em que está (Hochschild, 1983). De acordo com Shanock et. al, (2013), podemos observar o conceito de *surface acting* no contexto das reuniões de uma empresa, uma vez que estas criam um ambiente no qual as decisões são tomadas, informações são

compartilhadas, e onde é preciso escutar os seus superiores e também ouvir as ideias dos colegas de trabalho. Dado que nem sempre o indivíduo está de acordo com o que foi definido e discutido, ou mesmo não possui posição para questionar, faz “cara de paisagem”. Isto é, ao mesmo tempo que sente uma variedade de emoções durante a reunião, ela modifica sua expressão e a demonstra para o meio externo de forma a cumprir as normas relativas à expressão emocional requeridas, tendo como variável de impacto o aumento ou acúmulo de tensão e estresse no indivíduo.

Finalmente, o nível profundo do esforço emocional é composto pela tentativa de modificar as emoções sentidas, de modo a cada vez mais se assemelharem àquelas demonstradas. Para isso, o indivíduo tenta racionalizar as emoções e vincular as mesmas aos pensamentos, de modo a minimizar o conflito entre as emoções e o comportamento. A atuação profunda, frente às circunstâncias que surgem no ambiente de trabalho, contribui no quesito de disposição do funcionário, ou seja, a energia que este deposita na organização. Quanto mais profundo for o esforço emocional, maior será a energia entregue. Por exemplo, um médico, que acaba se tornando mais “frio” emocionalmente por ter que adequar suas emoções às regras de demonstração. Essa adequação, ao longo do tempo, pode levar à maior realização pessoal no ambiente de trabalho e motivação do indivíduo de desempenhar suas atividades (Hochschild, 1983; Brotheridge & Lee, 2002).

A partir disso, podemos analisar o conflito entre as emoções e o comportamento do funcionário como uma discrepância entre as emoções demonstradas e as sentidas pelo indivíduo, classificadas em outros dois níveis: o de baixa e o de alta discrepância. Podemos observar que quando esta diferença é percebida pelo indivíduo, cria-se a necessidade de reduzir essa não conformidade por meio de ajustes e mudanças comportamentais. O indivíduo realiza este ajuste visando uma compensação positiva em suas emoções, isto é, ele enfrenta as situações de modo otimista para que evite problemas de conflito interno. Sendo assim, esta compensação desencadeia na redução da discordância emocional e faz com que o funcionário se sinta mais envolvido com o seu trabalho, melhore seu comportamento e além disso, tende a exercer mais a cidadania organizacional (Diefendorff & Richard, 2008; Lyubomirsky et al., 2005).

Independente da especificidade do contexto, por exemplo com relação à indústria ou setor da economia, vemos que o indivíduo é influenciado por mais de uma forma: pela organização em si e por outros atores do ambiente da organização (pares, gestores, clientes, etc.). Além das demandas que são explicitamente impostas, é comum que todas essas partes desenvolvam expectativas sobre o comportamento emocional apropriado por parte do trabalhador. Para exemplificar a relação com o cliente, por exemplo, Ashforth e Humphrey (1993) analisaram a função de comissário de bordo e de diretor de funeral, os quais são exigidos emocionalmente e precisam seguir regras apropriadas para a exibição de suas expressões. O comissário deve parecer sempre amigável e alegre, enquanto o diretor de funeral deve ser mais reservado (Ekman, 1973).

Com relação à organização em si, o impacto exercido pela mesma advém de fatores como a cultura da empresa, as regras estabelecidas e suas normas internas, as quais tornam o ambiente de trabalho mais direcionado para o que a organização deseja dos funcionários. Estes fatores exercem influência no comportamento e no esforço emocional realizado pelo indivíduo, como uma forma de controle e supervisão que visa adequação com as demandas e expectativas de *performance*. Em especial, a cultura organizacional, por ser um direcionador natural do dia a dia da organização e das práticas compartilhadas pelos seus funcionários, por si só, já indicam os padrões de comportamento esperados dos indivíduos e como estes devem atuar socialmente (Carlson et al., 2012).

Ao contrário das vantagens da expressão genuína, o esforço emocional pode levar a uma baixa autoestima no indivíduo e também uma menor satisfação no trabalho (Guy & Newman, 2004). Ou seja, a prática do esforço emocional está relacionada de forma negativa com a

satisfação no trabalho de tal modo que, quanto menor for a discrepância entre o que o indivíduo sente com o que ele age, maior será a probabilidade de estar mais satisfeito e feliz com o trabalho. Isto é, ele tem maior possibilidade de viver um estado emocional positivo advindo das expectativas do indivíduo em relação ao trabalho que este exerce e as tarefas que lhe são atribuídas (Arches, 1991).

Uma vez que as demandas por expressão emocional vindas da organização estão diretamente relacionadas com os valores da mesma, uma das formas de compreender de que maneira os indivíduos se expressam emocionalmente é por meio do entendimento da adequação deste com a organização. Isto é, considerando que os indivíduos tendem a gerenciar seus comportamentos e emoções quando percebem uma discrepância entre o que sentem e o que o ambiente impõe, torna-se necessário compreender a similaridade entre os valores do indivíduo e as variáveis do ambiente em que trabalham, ou seja, as variáveis que levam ao *fit* entre o indivíduo e o ambiente (Van Vianen, 2018).

A teoria da adequação Pessoa-Ambiente (Person-Environment *Fit*)

Embora o ambiente de trabalho influencie os indivíduos de diversas formas, tal influência parte de diferentes fontes, que podem ser os próprios indivíduos com suas personalidades, necessidades, valores e interesses pessoais. Entretanto, tais características não necessariamente são compatíveis entre todos e, logo, podem causar divergências em aspectos como relacionamento com o supervisor e colegas de trabalho. Tais divergências refletem o nível de adequação com a organização e também com o trabalho (Garcia & Corbett, 2013). Nesse sentido, a literatura desenvolvida no campo da teoria P-E *fit* (Brown, 1996) busca compreender a natureza e antecedentes da (in)congruência do indivíduo com o ambiente, de modo a prever os impactos no trabalho.

A teoria P-E *fit* sugere que cada indivíduo tem a sua especificidade, suas qualificações, necessidades, objetivos e valores, e que este é livre para escolher as metas, atividades e relações dentro e fora do ambiente organizacional. O indivíduo se encaixa no ambiente, quando este apresenta oportunidades e demandas de acordo com o seu desejo. Entretanto, da mesma forma que indivíduo realiza escolhas, o ambiente está em constante mudança, fazendo com que seja extremamente raro existir um *fit* perfeito (Van Vianen, 2018).

Diante disso, os indivíduos estão sempre à procura da validação das suas opiniões e, por exemplo, precisam que seus valores e suas atitudes sejam convergentes com as dos outros. Esta busca por aprovação ocorre por conta da vontade do ser humano de reduzir as incertezas e ter controle sobre sua vida, isto é, nós sentimos a necessidade de pertencimento da sociedade e isto faz com que nos sintamos felizes e satisfeitos com a vida a partir desta congruência de características e ambiente (Hogg, 2000; Yu, 2013). A incongruência, em contrapartida, gera ansiedades, mal-estar e estresse no trabalho, piorando a qualidade de vida do indivíduo, em certos casos podem levar até a depressão do indivíduo, visto que este não se sente satisfeito e feliz no local onde trabalha (Tanner et. al., 2017).

Por exemplo, de acordo com Downey et al. (1975), quanto maior for o *fit* do indivíduo com o ambiente, há uma tendência de que ele desempenhe melhor suas atividades na organização. Comparando os indivíduos que percebem o *fit* e os que não percebem, podemos observar que os que têm, se sentem mais satisfeitos com seu trabalho e que os que não têm predisõem a necessidade de sair da organização que não compartilhar as mesmas características que as suas (Cooper et al., 2004; Van Vianen et al., 2011).

Apesar da clareza da definição, as relações acima podem ocorrer por meio da complementariedade ou da suplementariedade das partes. A primeira consiste na compensação de características entre o indivíduo e o ambiente, isto é, um dos componentes possui elementos que preenchem o que falta no outro. Enquanto a segunda, está relacionada à semelhança das particularidades de ambas as partes, como por exemplo, valores, metas, traços de personalidade

e atitudes. O *fit* pode ocorrer das duas maneiras e com intensidades diferentes (Muchinsky & Monahan, 1987).

Além disso, existem mais duas visões importantíssimas para a compreensão de *person-environment fit*, sendo estas a de *demands-abilities fit* e *needs-supplies fit*. A primeira representa as habilidades, necessidades, conhecimento, atitudes e preferências que a organização define como relevantes e necessárias que o indivíduo tenha para oferecer para ocorrer o *fit*. Enquanto o segundo conceito visa analisar o quanto que as organizações conseguem fornecer instrumentos e estrutura para atender as necessidades dos indivíduos, como por exemplo, autonomia e empoderamento (Brown, 1996). Tais perspectivas atuam como formas complementares de *fit*.

Embora o *fit* percebido também se baseie na descrição dos indivíduos, são consideradas as percepções de *fit* pelas partes envolvidas. Ou seja, o indivíduo indica o quanto acredita que tenha *fit*, e a organização indica o quanto acredita que o indivíduo tenha *fit*. Finalmente, o *fit* objetivo consiste na descrição do indivíduo de suas próprias características e esta é contrastada com a descrição objetiva das características do ambiente (Brown, 1996).

Uma vez que o conceito de *person-environment fit* engloba as diversas dimensões do ambiente organizacional, a teoria aborda uma multiplicidade de perspectivas, como por exemplo, o *fit* entre o indivíduo e a organização (*person-organization fit*), o trabalho (*person-job fit*), a supervisão (*person-supervisor fit*) e o grupo de trabalho (*person-group fit*). Neste estudo, o enfoque é dado na perspectiva do *fit* entre indivíduo e a organização (pessoa-organização) do *fit* entre o indivíduo e o trabalho (Brown, 2005). Tal escolha foi feita pela importância que ambas têm nas escolhas acerca do gerenciamento das emoções, no ponto de vista da compatibilidade dos valores organizacionais e o indivíduo, e também pela perspectiva mais interna do funcionário, a personalidade.

a. Person-Organization Fit

Person-organization fit pode ser definido pela “compatibilidade entre as características do indivíduo e da organização” (Brown, 1996, p. 4), sendo que esta pode ocorrer de três formas. A primeira consiste em que pelo menos um dos lados provém o que o outro necessita, reforçando a definição de complementaridade. A segunda é decorrente do compartilhamento das características fundamentais de ambos os lados, seguindo a linha de suplementariedade. Embora distintas ambas possam acontecer concomitantemente (Brown, 1996).

Estudos apontam que, independente da forma que ocorre, quando os indivíduos se adequam melhor à organização, isto é, apresentam um *fit* elevado, estes tendem a exibir melhores comportamentos e atitudes positivas (Suar & Khuntia, 2010). Ou seja, a congruência entre o indivíduo e o ambiente garante a satisfação no trabalho, comprometimento com a organização, identificação com a organização e cidadania organizacional (Chatman, 1989; Kristof-Brown et al., 2005).

Uma das formas de avaliar e medir a congruência entre pessoa e organização é a partir da comparação entre os valores individuais e os valores organizacionais, ou ainda as motivações, expectativas e demandas individuais *versus* a missão e visão da organização e como ela atende às expectativas dos indivíduos. Cada uma dessas características se relaciona com suas semelhantes na organização e, por conta disso, ambas as partes devem ficar atentas a esses pontos para compreenderem como garantir o *fit* e minimizar a possibilidade de *misfit* (Kristof-Brown et al., 2005).

Uma das abordagens para estudar o *fit* da pessoa com a organização é baseada na utilização da ferramenta OCP (*Organizational Culture Profile*, O'Reilly et al., 1991), dado que esta possibilita uma análise tanto no nível das preferências individuais, quanto dos valores organizacionais e práticas das organizações. Dessa forma, esta ferramenta classifica tipos de

culturas que agrupam um conjunto de valores organizacionais que podem ou não convergir para os individuais isto é, se estes são compatíveis ou não perante à perspectiva do indivíduo.

Além do impacto positivo na satisfação, o *person-organization fit* impacta a intenção do indivíduo de sair da organização e na rotatividade (Wheeler et. al., 2007), como resultado da baixa satisfação que se pode ter como resultado do *misfit* (Autry & Daugherty, 2003). Segundo estudos anteriores, o *fit* está diretamente relacionado com a manutenção da autoestima individual, pois ao sentir que seus valores são compatíveis com o da organização, o indivíduo se sente mais livre para ser quem ele realmente é, para realizar as atividades conforme os seus pensamentos e também este se sente mais engajado e motivado para continuar dentro da organização (Liu et al., 2010).

Com base no argumento de que a compatibilidade entre o funcionário e a organização garante a satisfação individual e melhora a autoestima deste, propõe-se que quanto maior for o *fit* com a organização, maior será a tendência deste se comportar de forma natural e genuína conforme as suas emoções. Ou seja, o indivíduo que se adequa mais com os valores da organização tende a sentir menos dificuldade no gerenciamento das suas emoções e reprimem menos os seus reais sentimentos, se expressando emocionalmente de forma natural e genuína. Com base nesses argumentos, propomos que:

H1: O person-organization Fit está positivamente relacionado com a expressão emocional genuína.

De forma contrária, a incongruência entre os valores individuais e os da organização pode levar a um maior auto monitoramento dos indivíduos no trabalho (Gross, 2013), fortalecendo a tendência de ‘mascarar’ suas emoções como mecanismo de ajuste ao ambiente e adequação ao mesmo. Tal ajuste, entretanto, pode ocorrer de formas distintas, quais sejam, por meio do esforço emocional superficial ou profundo. Por um lado, o ajuste no esforço superficial está relacionado com o policiamento das emoções, sendo assim o indivíduo expressa apenas o que o ambiente deseja dele. Enquanto no nível profundo, o indivíduo de fato busca modificar suas emoções para que não haja conflito no que o indivíduo expressa e o que ele sente.

Seguindo tais diferenças, espera-se que, quanto menor o *fit*, maior a propensão de atuação emocional, como uma forma de autodefesa que visa a manutenção do *status quo* (Gross, 2013). Enquanto o nível superficial é mais imediato e não visa o ajuste futuro, o nível profundo visa promover mudanças no longo prazo, como uma tentativa de adequação ao longo do tempo. De todo modo, espera-se que, quanto menor for o *fit* com a organização, maior será o esforço emocional dos indivíduos, tanto no nível superficial quanto no nível profundo.

H2a: O person-organization Fit está negativamente relacionado com o esforço emocional no nível superficial.

H2b: O person-organization Fit está negativamente relacionado com o esforço emocional no nível profundo.

b. Person-Job Fit

Além do *fit* com a organização, o *fit* com o trabalho também garante a adequação de uma pessoa com o ambiente. O *fit* da pessoa com o trabalho, ou o *person-job fit* é definido pela correspondência entre aspectos individuais, como por exemplo, conhecimento, habilidades, demandas do trabalho e necessidades ou desejos, e se o trabalho em si – a função, responsabilidades e atividades do trabalho – fornece ou não os requisitos necessários para o ajuste (Edwards, 1991).

O *fit* entre pessoa e trabalho é geralmente avaliado a partir da congruência entre traços de personalidade e as atividades desempenhadas na função. Uma das abordagens mais comumente utilizadas se baseia na Tipologia de Holland (1997) e nos tipos vocacionais, visto

que essa teoria dimensiona tipos de personalidade e ao mesmo tempo aborda a relação existente entre esses tipos e as possíveis ocupações/atividades, mostrando que quanto mais a personalidade e a ocupação estiverem de acordo, mais satisfeitos os indivíduos estarão e menor será a rotatividade dentro da organização.

Outro ponto que pode ser abordado relacionado ao *person-job fit* é que a compatibilidade entre o indivíduo e o seu trabalho é maior do que quando a empresa proporciona os recursos desejáveis pelo funcionário (O'Reilly et al., 1991). Uma vez que o trabalho/atividade oferece os recursos necessários para as demandas do indivíduo, ou seja, existe um maior *needs-supplies fit*, há uma tendência de que o indivíduo se sinta mais satisfeito com a organização de forma geral (Boon et al., 2011). Por outro lado, quanto menor for o *fit* com o trabalho, maior é a probabilidade de o indivíduo querer sair da organização (Laschinger & Finegan, 2005; Tak, 2011).

Estudos que exploram a interação entre diferentes tipos de *fit* sugerem que a adequação com o trabalho minimiza os impactos negativos da falta de *fit* com a organização e vice-versa. De forma semelhante, o “*fit total*” garante os melhores resultados para o indivíduo (Furnham & Schaeffer, 1984). Com base nessa evidência, espera-se que a adequação do indivíduo com o trabalho, ou seja, a congruência entre a personalidade do indivíduo e os requisitos do cargo e função, atuem como um mecanismo que modera a relação entre o *fit* com a organização e a expressão emocional. Ou seja, quanto maior o *fit* com o trabalho, mais forte a relação positiva entre *P-O* e expressão genuína, e mais fraca a relação entre *P-O fit* e esforço emocional. Logo:

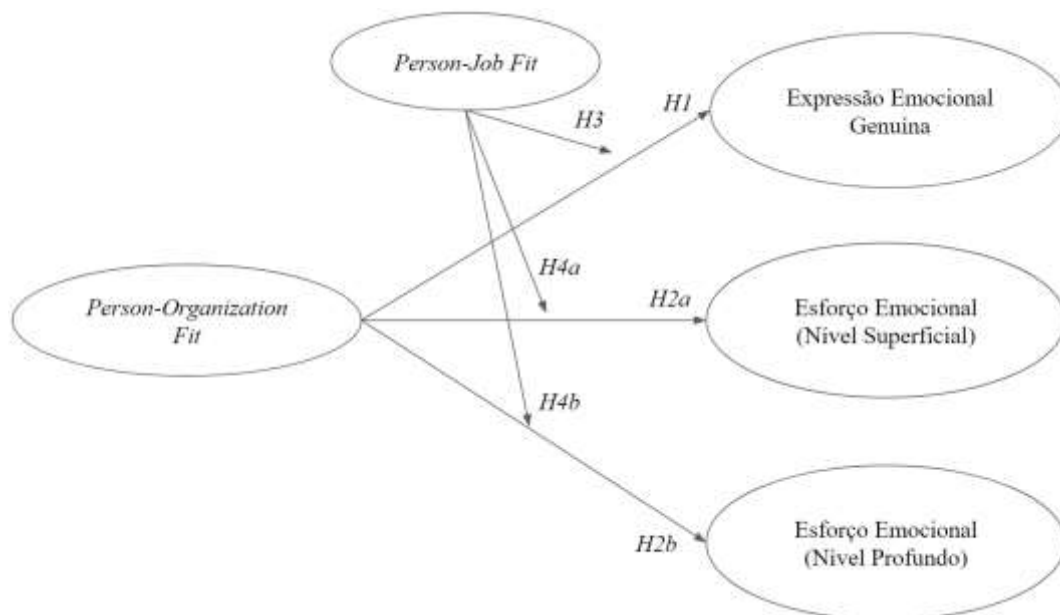
H3: O *person-job Fit* modera a relação entre *person-organization Fit* e expressão emocional genuína.

H4a: O *person-job Fit* modera a relação entre *person-organization Fit* e esforço emocional no nível superficial.

H4b: *Person-Job Fit* modera a relação *Person-Organization Fit* e Esforço Emocional no Nível Profundo.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico de pesquisa, evidenciando as hipóteses do estudo.

Figura 1. Modelo teórico proposto



METODOLOGIA

O desenho metodológico proposto segue a estrutura de uma simulação de atividade de negócios, pois o objetivo é expor os participantes a uma organização e uma atividade – estabelecendo o *fit* – e, nesse contexto, deverão se posicionar. A amostra total obtida foi de 143 participantes, sendo 52,4% do gênero feminino, com média de idade de 29,6 anos (DP = 13,3). Dos 354 participantes, apenas 143 respondentes apresentaram respostas válidas (aproximadamente 40,4% do total), uma vez que não completaram a pesquisa até o final, ou deixaram de responder o principal ponto da pesquisa, as perguntas referentes ao esforço emocional.

Procedimento de Coleta de Dados

A simulação foi disponibilizada na ferramenta do *Qualtrics*. O questionário consistia em quatro grandes blocos. O primeiro apresentava um termo de consentimento para participação na pesquisa e a apresentação dos objetivos da mesma. Em seguida eram apresentadas as perguntas sobre valores organizacionais e também perguntas referentes à personalidade, para posteriormente analisarmos o perfil dos respondentes e estabelecermos a existência ou não de *fit*.

A segunda parte consistia na apresentação de um vídeo institucional sobre a empresa fictícia “AgriCult” e sobre sua cultura de inovação (cenário padrão), pois este fazia parte da contextualização da atividade que seria exposta logo em sequência. A cultura inovadora focou na autonomia dos funcionários, inovação e criatividade.

Em seguida, era apresentado um problema que deveria ser resolvido pelo participante, o qual consistia em um conflito interno entre Recursos Humanos e o gerente de Planejamento e Gestão (papel atribuído ao participante). O desentendimento desencadeou em uma reunião com o CEO da empresa e com a diretora de Recursos Humanos. Após leitura do problema, o participante deveria descrever o seu comportamento (ações e reações) frente à questão e como ele conduziria uma reunião.

O quarto bloco iniciou com a avaliação do nível de esforço emocional que o indivíduo apresentou diante da situação conflitante do problema. Por fim, o último bloco continha duas perguntas de *manipulation check* e dados demográficos dos respondentes.

Instrumento de Medida

Fit Pessoa-Organização. Foram utilizadas duas dimensões do *Organizational Culture Profile* (OCP) desenvolvida por O’Reilly et al. (1991). Foram utilizados 6 itens para aferir as dimensões de inovação (inovação, criatividade, autonomia) e estabilidade (segurança, metas e estabilidade). Os itens foram classificados pelos respondentes a partir de uma escala *Likert* de 7 pontos, sendo 1= Não me representa de forma alguma a 7 = Totalmente me representa. Os alfas de *Cronbach* para as dimensões de inovação e estabilidade são de $\alpha = 0,68$ e $\alpha = 0,67$ respectivamente. A variável de *fit* de valores foi definida a partir da subtração da média de inovação pela média de estabilidade (Inovação – Estabilidade). Assim, quanto maior o valor obtido, maior o *fit* com a organização proposta pelo cenário.

Fit Pessoa-Trabalho. Para medir a personalidade do respondente e definir o *fit* com a personalidade requerida para a atividade do cenário proposto, foram apresentados os seis tipos de personalidade propostos por Holland (1997), a partir da agregação de 6 traços de personalidade. Os tipos de personalidade são: realista (tímido, genuíno, persistente, estável, conformista e prático), investigativo (analítico, original, curioso e independente), social (sociável, amigável, cooperativo e compreensivo), convencional (afável, eficiente, prático, sem imaginação e inflexível), empreendedor (autoconfiante, ambicioso, enérgico e dominador) e artístico (imaginativo, desordenado, idealista, emocional e pouco prático). O respondente avaliou em que medida cada um desses tipos era representativo de sua própria personalidade

seguindo uma escala *Likert* de 7 pontos, sendo 1 = Não me representa de forma alguma e 7 = Totalmente me representa. Para determinarmos o *fit* com a atividade do cenário, foram considerados os tipos opostos propostos por Holland (1997). Foram criadas duas variáveis de personalidade – Racional e Imaginativo. Enquanto o tipo Racional engloba os tipos realista, investigativo e convencional, o tipo Imaginativo engloba os tipos empreendedor, social e artístico. Finalmente, a variável *fit* de personalidade foi obtida a partir da subtração da variável Imaginativo da variável Racional (Racional - Imaginativo).

Esforço Emocional. Para mensurar esforço emocional em suas dimensões – superficial, profundo e demonstração genuína (natural) – foram utilizados 9 itens da escala de esforço emocional proposta por Diefendorff, Croyle e Gosserand (2005), sendo três itens para cada dimensão. O respondente avaliou em que medida ele se comportaria seguindo o cenário proposto em uma escala de 1 a 7, sendo 1 = Nunca me comportaria dessa forma e 7 = Certamente me comportaria dessa forma. Exemplos de itens são: “Eu mostraria, para o meu chefe e para a diretora de RH, sentimentos diferentes da irritação e decepção que senti” (Superficial), “Eu tentaria realmente mudar meu sentimento de irritação e decepção para sentir emoções mais apropriadas em uma reunião com um CEO e uma diretora de RH” (Profundo) e “Eu expressaria a decepção e irritação que sentia no momento” (Natural). Os alfas de *Cronbach* para cada uma dessas dimensões foram de $\alpha = 0.64$, $\alpha = 0.68$ e $\alpha = 0.71$ respectivamente.

Variáveis de controle. Para controlar os efeitos do *fit* no esforço emocional consideramos a idade e o gênero dos respondentes.

Verificação da Manipulação

Para aferir que os respondentes perceberam o cenário corretamente, a cultura da AgriCult deveria ser associada a uma cultura voltada para inovação. Os resultados obtidos confirmam a eficácia do cenário apresentado: 78% dos respondentes indicaram a AgriCult como inovadora e 22% como estável. Com relação à função e atividades do papel que assumiram, os respondentes indicaram ser uma atividade ordenada e normatizada, que demanda habilidade, coordenação, raciocínio e foco (72%), próxima da personalidade Racional, perfil de profissional requerido para um gestor de operações. Apenas 28% indicaram que a atividade demandava um perfil criativo.

RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta a média, desvio-padrão e correlações bivariadas.

Tabela 1. Estatística descritiva das variáveis do modelo

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gênero ^a	1,47	0,50	-							
2. Idade	29,73	13,41	-0,20*	-						
3. Inovação	5,62	1,04	0,06	0,06	-					
4. Estabilidade	5,26	1,09	-0,20*	-0,00	0,04	-				
5. P. Racional	4,06	0,82	0,03	-0,09	-0,08	0,05	-			
6.P. Imaginativo	4,61	0,98	0,09	-0,08	0,28**	-0,02	0,01	-		
7. Esf. Superficial	3,68	1,38	0,01	-0,23*	-0,08	0,07	0,01	0,13	-	
8. Esf.Profundo	5,45	1,30	-0,05	0,06	0,11	0,24**	-0,15+	0,06	0,36**	-
9. Em. Genuína	3,03	1,43	-0,03	0,32**	0,10	-0,02	0,07	0,09	-0,24**	-0,27**

a Codificado como: 1 = Feminino e 2 = Masculino; *p<0,05; **p<0,01;

Para testar os efeitos diretos e moderação, nos baseamos em Preacher, et al. (2007). Conforme proposto pela *H1*, os resultados apontam para um efeito não significativo do P-O *fit* na expressão genuína ($\beta = 0,11$ e $p = n.s.$). Do mesmo modo, as hipóteses *H2a* e *H2b*, que previam o efeito direto do P-O *fit* com o esforço emocional superficial e esforço emocional no nível profundo, respectivamente, não foram suportadas ($\beta_{\text{superficial}} = -0,11$ e $p = n.s.$; $\beta_{\text{profundo}} = -0,07$ e $p = n.s.$).

Já com relação à *H3*, os resultados apontam para o efeito significativo da interação entre P-O *fit* e P-J *fit* na expressão genuína ($\beta = 0,17$ e $p < 0,05$). Ao explorar os efeitos principais simples, onde foram investigados os efeitos do *fit* com a organização na expressão genuína nas condições de *misfit* e *fit* com o trabalho, os resultados apontam que o efeito da moderação só é significativo quando P-J *fit* é acima da média ($\beta = 0,31$; $p < 0,05$; LI = 0,07; LS = 0,55). Quando P-J *fit* é médio, bem como na condição de *misfit*, o efeito perde a significância ($\beta_{\text{média}} = 0,09$; $p = n.s.$; $\beta_{\text{misfit}} = -0,13$, $p = n.s.$).

Com relação a *H4a*, os resultados das regressões apontam para o efeito marginalmente significativo da interação entre o P-O *fit* e P-J *fit* no esforço emocional superficial ($\beta = -0,16$ e $p < 0,10$) e significativo no esforço emocional profundo ($\beta = -0,17$ e $p < 0,05$). Analisando os efeitos principais da relação entre P-O *fit* e o esforço emocional no nível superficial, só há interação significativa quando existe P-J *fit* acima da média ($\beta = -0,30$; $p < 0,05$; LI = -0,54; LS = -0,06). Quando P-J *fit* é médio e na condição de *misfit*, o efeito se torna não significativo ($\beta_{\text{média}} = -0,14$; $p = n.s.$; $\beta_{\text{misfit}} = 0,01$, $p = n.s.$).

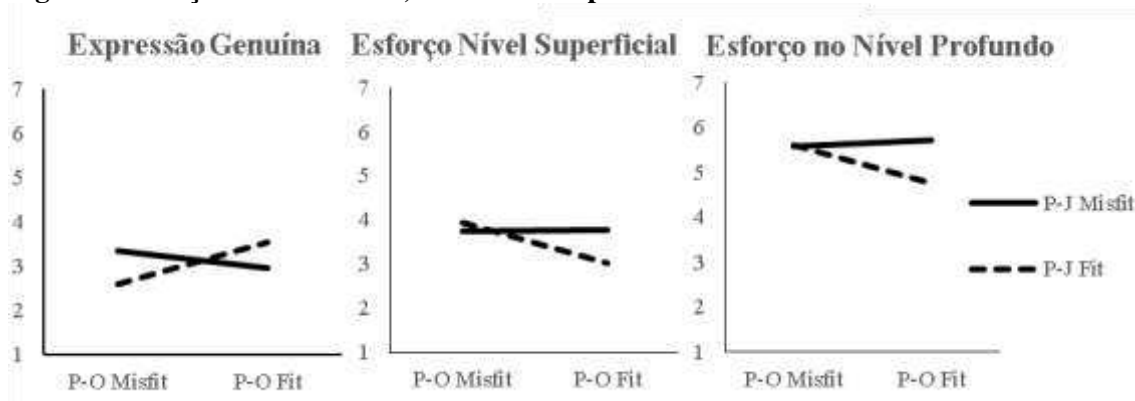
Finalmente, suportando *H4b*, com relação ao efeito de P-O *fit* no esforço emocional no nível profundo, o efeito de moderação de P-J *fit* também foi significativo ($\beta = -0,17$ e $p < 0,05$). Os efeitos principais da relação entre P-O *fit* e esforço emocional no nível profundo foram significantes apenas quando há a presença de P-J *fit* acima da média ($\beta = -0,29$; $p < 0,05$; LI = -0,52; LS = -0,06). Quando P-J *fit* é médio e na condição de *misfit*, o efeito se torna não significativo ($\beta_{\text{média}} = -0,12$; $p = n.s.$; $\beta_{\text{misfit}} = 0,04$; $p = n.s.$). A tabela 2 e Figura 2 apresentam os resultados das moderações.

Tabela 2. Resultados da Regressão com o efeito de Moderação

	Expressão Emocional Genuína		Esforço Emocional Superficial		Esforço Emocional Profundo				
	Passo 1	Passo 2	Passo 1	Passo 2	Passo 1	Passo 2			
Variáveis de Controle									
Idade	0,32**	0,28**	-0,23**	-0,20*	0,06	0,09			
Gênero	0,02	0,01	-0,02	-0,01	-0,01	-0,01			
Efeitos Diretos									
P-O <i>fit</i>	0,08	0,09	-0,15 ⁺	-0,17*	-0,13	-0,02 ⁺			
P-J <i>fit</i>	-0,10	-0,04	-0,13	-0,11	-0,20*	-0,18*			
Interação									
P-O <i>fit</i> x P-J <i>fit</i>		0,17*		-0,16 ⁺		-0,17*			
Teste F	4,23	4,82	3,09	3,20	1,65	2,15			
R ² (ΔR^2)	0,11	0,15(0,04)	0,08	0,11(0,03)	0,05	0,07			
Efeito de Moderação									
	b	se	LI; LS 95%	b	se	LI; LS 95%	b	se	LI; LS 95%
P-J <i>fit</i> M-1DP	-0,13	0,11	-0,35; 0,09	0,01	0,11	-0,2; 0,23	0,04	0,11	-0,17; 0,25
P-J <i>fit</i> M	0,09	0,08	-0,7; 0,25	-0,14	0,08	-0,30; 0,01	-0,12	0,08	-0,28; 0,03
P-J <i>fit</i> M+1DP	0,31*	0,12	0,07; 0,55	-0,30*	0,12	-0,54; -0,06	-0,29*	0,12	-0,52; 0,06

^a = Coeficientes estão padronizados. N=140; ⁺ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; IC = Intervalo de Confiança, LI = Limite Inferior do IC; LS = Limite Superior do IC

Figura 2. Relação entre P-O *Fit*, P-J *Fit* e a Expressão emocional



DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo examinou o efeito do *fit* do indivíduo com a organização na expressão e no esforço emocional, moderado pelo *fit* do indivíduo com o trabalho, com o intuito de compreender a complexidade existente nas relações entre a adequação do indivíduo no ambiente organizacional e suas demonstrações emocionais. Em outras palavras, o foco era o de investigar como o indivíduo expressa suas emoções e sentimentos nas circunstâncias de perceber, ou não, se suas características combinam com os valores da organização e também se a sua personalidade se encaixa com a atividade que ele exerce no trabalho.

Como sugerido pela literatura, o conceito de *fit* com o ambiente é composto por diversas facetas do indivíduo, como suas qualificações, necessidades, objetivos e valores (Kristof-Brown et al., 2005). A partir desses fatores, os comportamentos dos indivíduos, bem como suas emoções, acabam sendo modificadas, ou ajustadas. Faz sentido, portanto compreender de que forma a interação de vários ajustamentos pode explicar as respostas e demonstrações emocionais do indivíduo. Assim, nos concentramos na busca pelo entendimento de dois tipos de *fit* (person-organization *fit* e person-job *fit*) e a relação destes com os diferentes níveis de expressão emocional (Van Vianen, 2018).

Considerando os dados obtidos a partir de um estudo experimental, o qual buscou analisar a relação causal da interação entre tipos de *fit* no tipo de demonstração de emoções, os resultados apontam que, isoladamente, o *fit* com a organização não explica a escolha do indivíduo na forma que expressa suas emoções. Com relação à expressão genuína, expressão mais livre que um indivíduo pode apresentar, a mesma geralmente ocorre quando o indivíduo de sente seguro psicologicamente, quando está totalmente à vontade e adequado não só ao contexto, mas às pessoas com que trabalha, ao que faz, entre outras variáveis (Lam, Xu & Loi, 2018). Assim, quando os dois tipos de *fit* interagiram, a expressão genuína se mostrou significativa.

Com relação aos dois tipos de esforço emocional, os resultados apontam que, de forma direta, a adequação com o trabalho possui um efeito no esforço profundo. A adequação com a organização possui um efeito direto em ambos esforços superficial e profundo. Isto é, quando maior o *fit* de um indivíduo com o ambiente, menor o esforço que esse indivíduo imprime na supressão ou alteração das suas emoções. Tais efeitos vão ao encontro de estudos anteriores que utilizaram variáveis de *fit* como antecedentes isolados do trabalho emocional (Hülshager & Achewe, 2011). Entretanto, quando os dois tipos de *fit* interagem, de acordo com a proposta do estudo, o esforço necessário acaba sendo ainda menor. Tais resultados seguem a ideia de que, quanto mais adequado um indivíduo estiver ao seu contexto, mais genuína sua expressão.

Um ponto interessante a se observar são os resultados relacionados ao esforço emocional no nível profundo, uma vez que estes foram os que apresentam os valores mais altos. Isto é, este tipo de esforço parece ser utilizado com maior frequência pelos respondentes. Tal

resultado pode sugerir que, independente do *fit* do indivíduo com seu trabalho ou a organização, o mesmo busca um ajuste cada vez maior das suas expressões emocionais com as verdadeiras emoções que sentem. Conforme os estudos indicam, esse esforço gera menos conflitos interpessoais, menor tensão ou ansiedades, e maior bem-estar do indivíduo, uma vez que é uma estratégia de regular as emoções e lidar com as dissonâncias de forma eficaz (Deng et al., 2017; Webb, Miles, & Sheeran, 2012; Xanthopoulou et al., 2018).

Embora a investigação de variáveis como idade ou sexo do respondente não estivesse o escopo do estudo, as análises apontam que o controle da idade teve um efeito direto significativo nas três variáveis dependentes. No caso da expressão natural, quanto maior a idade, maior será a demonstração das emoções sentidas. No caso do esforço emocional superficial, quanto mais novos, mais os indivíduos atuam superficialmente. Ambos os resultados são consistentes com os achados de Dahling e Perez (2010) que encontraram as mesmas relações e sugeriram que a idade prediz a expressão genuína uma vez que pessoas mais velhas possuem maiores habilidades de regulação emocional e autoconfiança, dispensando a necessidade de atuação superficial (Mather & Carstensen, 2005).

Por fim, vale ressaltar os resultados não apontaram para efeitos significantes do *misfit* total, ou seja, a não adequação com a organização e com o trabalho. Entretanto, com relação à expressão genuína, o *misfit* total parece levar a uma maior expressão natural ou genuína do indivíduo. Esse resultado pode ser explicado pela falta de comprometimento geral (afetivo, instrumental e normativo) que uma pessoa pode estabelecer com o ambiente de seu trabalho. Esse vínculo pouco expressivo, seja relacionado ao afeto, às obrigações ou às necessidades individuais, pode explicar uma menor predisposição de modificar ou suprimir emoções e sua expressão, uma vez que tais estratégias demandam atenção, esforço, energia e outros recursos pessoais para ser realizado de forma eficaz (Baumeister et al., 1998; Hagger et al., 2010).

Contribuições Teóricas e Práticas

Embora a presente pesquisa investigue variáveis antes examinadas, poucos são os estudos que analisam a interação de diferentes tipos de *fit* da pessoa com o ambiente de trabalho e os efeitos nos diferentes tipos de expressão emocional (expressão natural e esforço emocional superficial e profundo). O suporte estatístico dos efeitos da moderação do *fit* com o trabalho nas relações diretas do *fit* com a organização contribui, assim, para as pesquisas relacionadas ao tema, e a literatura de P-E *fit* e de esforço emocional, conforme sugerido por autores do campo (Deng et al., 2017).

A abordagem metodológica adotada, por outro lado, adiciona à literatura por ser uma forma inédita de medir os dois tipos de *fit*. Enquanto o experimento, por sua natureza, garante maior validade interna e prevê a causalidade, a medida objetiva de *fit* contribui para maior robustez da variável, evitando as interpretações resultantes de variáveis medidas com base na percepção.

De forma prática, o estudo contribui para a gestão de pessoas nas organizações de duas formas. Primeiro, com relação à seleção de candidatos, o estudo ressalta a importância do *fit* para a expressão natural de emoções e para minimizar os esforços de um indivíduo para demonstrar emoções demandadas por terceiros. No caso de atividades em que se espera a supressão de emoções, ou a demonstração de determinadas emoções – por exemplo, comissários de bordo – o estudo aponta para a necessidade de selecionar pessoas com personalidades que estejam adequadas à essas atividades, de forma a diminuir o esforço e aumentar a naturalidade de sua expressão, recomendações consistentes com trabalhos anteriores (Hülshager & Schewe, 2011).

Com relação ao treinamento de pessoal, programas direcionados para o autoconhecimento de valores e traços de personalidade, por exemplo, podem ajudar os funcionários a compreenderem suas limitações e diferenças para com a organização e o trabalho e a

desenvolver habilidades efetivas de expressão emocional (Parker & Axtell, 2001). Além disso, a ênfase no *framing* das regras organizacionais de expressão são importantes de serem treinadas. Isto é, em organizações que enfatizam a supressão de emoções negativas, os funcionários são mais propensos a utilizar a atuação superficial; se as regras de expressão enfatizam emoções positivas, no entanto, os funcionários acabam se concentrando em vivenciar um estado emocional positivo (ou seja, o esforço profundo; Diefendorff et al., 2005). Cada tipo de *framing* pode ser utilizado com funcionários que possuem uma personalidade mais prevenção ou promoção, levando a um ajuste maior com a atividade que demanda atuação (Higgins et al., 2005).

Limitações e sugestões para futuros estudos

No que diz respeito à amostra utilizada neste trabalho, apesar das forças e vantagens que só um experimento possui - alta validade externa, relação de causalidade – há a limitação de generalização da pesquisa. Outro ponto que deve ser mencionado é a confiabilidade limite das escalas utilizadas. Tais valores se devem, principalmente, à adoção de escalas com menos itens, por questões de parcimônia. Por exemplo, da ferramenta Organizational Culture Profile (OCP) foram utilizados seis valores dos trinta e dois existentes, uma vez que o estudo se tornaria muito extenso para medir variáveis que não eram de interesse. Também por questões de parcimônia, apenas nove itens da escala de esforço emocional foram utilizados, embora o instrumento original conte com quatorze. Apesar dessas limitações, entretanto, os recursos estatísticos de validade dos instrumentos indicou adequação das medidas.

Para além de endereçar tais limitações, o estudo oferece algumas sugestões para estudos futuros. Primeiramente, sugere-se que sejam desenvolvidos estudos que foquem outros tipos de *fit* com o ambiente, como por exemplo, o *fit* com os supervisores e com os colegas de trabalho. Conforme apontado pela literatura, as pressões de um chefe e as pressões dos colegas de trabalho acabam sendo influências poderosas para a existência de dessonância emocional e, logo, supressão de emoções no ambiente de trabalho (Vohs, Baumeister, & Ciarocco, 2005).

Ainda, o presente estudo foi realizado no nível individual, ou seja, o quando um indivíduo está predisposto a se expressar perante uma atividade específica. Entretanto, pesquisas recentes investigam a predisposição de um indivíduo a se expressar no dia a dia do trabalho com esforço como um fenômeno que também é interpessoal (Deng et al., 2017). Logo, futuros estudos poderiam expandir as considerações atuais para este tipo de atuação em função a *adequação* social ou mesmo o processo de socialização. Nesse sentido, também seria interessante investigar a evolução da expressão emocional durante o processo de socialização, de modo a compreender de que forma as relações interpessoais moderam o efeito que o *fit* do novo funcionário possui na sua demonstração de emoções.

Por fim, estudos futuros poderiam estender os achados obtidos nessa pesquisa com a investigação de variáveis comportamentais como a satisfação dos indivíduos nas organizações, a intenção de saída, e os comportamentos de voz e silêncio. Como apontados em estudos anteriores, tais comportamentos possuem fortes componentes afetivos que se beneficiariam de emoções positivas e demonstrações genuínas (Grandey & Gabriel, 2015).

Em suma, o presente estudo oferece novos *insights* sobre as causas para diferentes estratégias de expressão emocional de trabalhadores. A partir dos resultados obtidos, podemos dizer que, quando há adequação conjunta do indivíduo com a atividade que desempenha e também com a organização em que trabalha, “o que os olhos veem é o que o coração sente”!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arches, J (1991) Social structure, burnout, and job satisfaction. *Social work*,36(3),202-06.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171-197.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252-65
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57.
- Cantor, N., & Kihlstrom, J. F. (2000). Social intelligence. *Handbook of Intelligence*, 2, 359-79.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Dahling, J. J., & Perez, L. A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 574-578.
- Deng, H., Walter, F., Lam, C. K., & Zhao, H. H. (2017). Spillover effects of emotional labor in customer service encounters toward coworker harming: A resource depletion perspective. *Personnel Psychology*, 70(2), 469-502.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-57
- Diefendorff, J. M., Greguras, G. J., & Fleenor, J. (2016). Perceived emotional demands-abilities fit. *Applied Psychology*, 65(1), 2-37.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2008). Not all emotional display rules are created equal: Distinguishing between prescriptive and contextual display rules. *Research Companion to Emotion in Organizations*, 316-334.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Ekman, P. (1973). Cross-cultural studies of facial expression. *Darwin and Facial Expression: A century of Research in Review*, 169222(1).
- Furnham, A., & Schaeffer, R. (1984). Person-environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 57(4), 295-307.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 863.
- García, N. R., & Corbett, J. (2013, January). Can Organizations Learn? Exploring a Shift from Conflict to Collaboration. In *The George Wright Forum* (Vol. 30, No. 3, pp. 267-272).
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Org. Psychology and Org. Behavior*, 2(1), 323-349.
- Gross, J. J. (Ed.). (2013). *Handbook of emotion regulation*. Guilford publications.
- Guy, M. E., & Newman, M. A. (2004). Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public Administration Review*, 64(3), 289-298.
- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136, 495-525
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley.

- Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology*, *11*(1), 223-255.
- Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Psychological Assessment Resources.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*(3).
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(6), 749-769.
- Khan, M., & Minbashian, A. (2017). The Effect of Age and Work Experience on Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Review. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 15324). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281-342.
- Lam, L. W., Xu, A. J., & Loi, R. (2018). Is Emotional Engagement Possible in Emotionally Demanding Jobs? *Personnel Psychology*.
- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Empowering nurses for work engagement and health in hospital settings. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *35*(10), 439-49.
- Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, *38*(5), 615-625.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, *131*(6), 803.
- Mather, M., & Carstensen, L. L. (2005). Aging and motivated cognition: The positivity effect in attention and memory. *Trends in Cognitive Neuroscience*, *9*, 496–502
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, *21*(4), 986-1010.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 268-277.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 487-516.
- Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, *44*, 1085-1100
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, *42*(1)
- Shanock, L. R., Allen, J. A., Dunn, A. M., Baran, B. E., Scott, C. W., & Rogelberg, S. G. (2013). Less acting, more doing: How surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86*(4),
- Suar, D., & Khuntia, R. (2010). Influence of personal values and value congruence on unethical practices and work behavior. *Journal of Business Ethics*, *97*(3), 443-460.
- Tak, J. (2011). Relationships between various person–environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *78*(2), 315-20.

- Tanner, G., Bamberg, E., Kersten, M., Kozak, A., & Nienhaus, A. (2017). Misfit of organizational and personal work standards and its longitudinal effect on physicians' depressiveness. *Stress and Health, 33*(5), 665-675.
- Van Vianen, A. E., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior, 32*(6), 906-926.
- van Vianen, A. E. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 75-101.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Ciarocco, N. J. (2005). Self-regulation and self-presentation: Regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self-presentation depletes regulatory resources. *Journal of Personality and Social Psychology, 88*, 632-657.
- Webb, T. L., Miles, E., & Sheeran, P. (2012). Dealing with feeling: A meta-analysis of the effectiveness of strategies derived from the process model of emotion regulation. *Psychological Bulletin, 138*, 775-808
- Wheeler, A. R., Coleman Gallagher, V., Brouer, R. L., & Sablinski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology, 22*(2), 203-219.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Oerlemans, W. G., & Koszucka, M. (2018). Need for recovery after emotional labor: Differential effects of daily deep and surface acting. *Journal of Organizational Behavior, 39*(4), 481-494.
- Yu, K. Y. T. (2013). A motivational model of person-environment fit: Psychological motives as drivers of change. *Organizational Fit: Key Issues and New Directions, 246*, 21-49.