



# Características das estratégias de enfrentamento em gestores universitários no contexto de trabalho<sup>1</sup>

## *Characteristics of coping strategies in academic managers in the context of work*

Fernanda Ax Wilhelm<sup>[a]</sup>, José Carlos Zanelli<sup>[b]</sup>

### Resumo

As estratégias de enfrentamento (*coping*) constituem um processo cognitivo ao lidar com situações de estresse no cotidiano. Diariamente, as pessoas, de modo geral, podem utilizar diferentes formas de enfrentamento para possibilitar a redução do impacto do estresse. Essas estratégias também têm sido utilizadas pelos dirigentes de organizações universitárias em um contexto de constantes desafios e processos de mudanças impostos às universidades e em consequência de seus gestores. O objetivo deste estudo foi analisar as estratégias de enfrentamento utilizadas por dezessete gestores em uma universidade pública do Sul do país. Foi utilizado um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas e recorrentes, precedidas pela aplicação do inventário de estratégias de *coping* de Folkman e Lazarus. A análise dos dados foi realizada por meio da construção de categorias a partir das verbalizações dos participantes. Todos indicaram utilizar diferentes estratégias em seu cotidiano, com destaque para as estratégias de resolução de problemas e suporte social.

**Palavras-chave:** Estratégias de enfrentamento. Gestão. Universidade pública.

### Abstract

*The coping strategies are a cognitive process when it comes to dealing with stressful situations in daily life. Every day, people in general may use different ways of coping to make possible the reduction of the impact of stress. These strategies have also been used by the leaders of academic organizations in a context of constant challenges and change processes imposed to the universities and as a consequence of their managers. The goal of this study was to analyze the coping strategies used by seventeen managers in a public university in the south of Brazil. It was used an interview guide with semi-structured and recurrent questions, preceded by the application of the Inventory of Coping Strategies of Folkman and Lazarus. The data analysis was performed through the construction of categories from the verbalizations of the participants. They all*

<sup>[a]</sup> Doutoranda em Psicologia, docente do curso de Psicologia da Universidade Federal de Roraima (UFRR), Florianópolis, SC - Brasil, e-mail: fernandaax@gmail.com

<sup>[b]</sup> Doutor em Psicologia, docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Meridional (IMED), de Passo Fundo, RS - Brasil, e-mail: jczanelli@terra.com.br

Recebido: 10/02/2012  
Received: 02/10/2012

Aprovado: 04/10/2012  
Approved: 10/04/2012

<sup>1</sup> Este artigo é resultado de parte da tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH). O número do processo é 804 FR 340949.

*reported that they use different coping strategies in their daily lives, highlighting the strategies of solving problems and social support.*

**Keywords:** *Coping strategies. Management. Public university.*

## Introdução

### Conceitos e características das estratégias de enfrentamento (*coping*)

Neste estudo foi utilizado o conceito da vertente cognitiva de Lazarus e Folkman (1984) que define estratégias de enfrentamento (*coping*) como “constantemente esforços cognitivos e comportamentais no manejo de demandas específicas, externas e/ou internas, que são avaliadas como exigindo ou excedendo os recursos pessoais” (p. 141). Esse conceito foi encontrado em outros estudos (Dias e Silva & Zanini, 2011; Vivan & Argimon, 2009; Morales, 2006; Chesney, Neilands, Chambers, Taylor & Folkman, 2006; Seidl, Tróccoli & Zanon, 2001; Pais-Ribeiro & Santos, 2001; Antoniazzi, Dell’Aglia & Bandeira, 1998; Folkman & Lazarus, 1985). Portanto, o *coping* é concebido como o conjunto de estratégias que são utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas e que constituem ações, comportamentos ou pensamentos que podem ser aprendidos, usados e descartados em função do momento e avaliação específica do estressor em questão (Umann, 2011; Antoniazzi et al., 1998).

As estratégias de enfrentamento podem ser definidas ainda como um processo individual para reduzir, eliminar, tolerar ou manejar o estresse (Servino, 2010; Modia, 2008) e apresentam características como: ser flexíveis, intencionais e dinâmicas. Tornam-se mais funcionais por meio de um contínuo processo de avaliação e reavaliação das relações que a pessoa estabelece com seu ambiente (Dias e Silva & Zanini, 2011; Vivan & Argimon, 2009; Grassi-Oliveira, Daruy-Filho & Brietzke, 2008; Allegretti, 2006; Chesney, et al., 2006; Antoniazzi et al., 1998; Folkman & Lazarus, 1985).

Estudar estratégias de enfrentamento envolve quatro aspectos principais. O primeiro se trata de processo de interação do indivíduo com o ambiente. Outro aspecto diz respeito a sua função, que é de administrar a situação estressora ao invés de controlá-la ou dominá-la. O terceiro se refere à avaliação do fenômeno pelo indivíduo, como é por ele percebido,

interpretado e cognitivamente representado. O último aspecto se refere a uma mobilização consciente dos indivíduos para empreender esforços cognitivos e comportamentais para administrar (reduzir, minimizar ou tolerar) as demandas internas ou externas que emergem de sua interação com o ambiente (Grassi-Oliveira et al., 2008; Albuquerque, Martins e Neves, 2008). Portanto, são aspectos constitutivos de um processo consciente próprio ao indivíduo em relação ao ambiente, cujos esforços cognitivos e comportamentais permitem avaliar e intervir na situação estressora.

As estratégias de enfrentamento podem ser classificadas em dois tipos, segundo sua função: *coping* focalizado no problema e *coping* focalizado na emoção (Lazarus & Folkman, 1984, 1986). O foco no problema tem por objetivo modificar e/ou eliminar a relação da pessoa com a situação geradora de estresse. Solução de problemas, planejamento, enumerar alternativas e escolher uma ação constituem estratégias ativas de aproximação em relação ao estressor (Umann, 2011; Dias e Silva & Zanini, 2011; Vivan & Argimon, 2009; Modia, 2008; Morales, 2006; Chesney, et al., 2006; Seidl et al., 2001; Pais-Ribeiro & Santos, 2001; Lazarus & Folkman, 1986; Folkman & Lazarus, 1985).

O foco na emoção significa a tentativa de aliviar, diminuir ou regular o estado emocional do indivíduo diante de eventos estressantes. Esse enfrentamento pode representar afastamento ou ações paliativas em relação à fonte de estresse, como negação e esquivar. As ações paliativas têm por objetivo reduzir temporariamente as tensões causadas pelo surgimento do problema, mas sem resolvê-lo (Morin & Aubé, 2009). São exemplos fumar, caminhar ou assistir a um programa de televisão (Dias e Silva & Zanini, 2011; Umann, 2011; Modia, 2008; Morales, 2006; Chesney, et al., 2006; Seidl, et al., 2001; Pais-Ribeiro & Santos, 2001; Lazarus & Folkman, 1986; Folkman & Lazarus, 1985).

Umann (2011) aborda as estratégias individuais e organizacionais para o enfrentamento das situações estressantes. As estratégias individuais constituem as habilidades e o desenvolvimento de

estratégias pessoais para enfrentar as situações de estresse. São exemplos práticas de relaxamento, exercícios físicos regulares, alimentação adequada, reavaliação de objetivos e lazer. Já as estratégias organizacionais voltam-se à produção de ambientes relaxantes, interações pessoais saudáveis e condições de trabalho adequadas. Segundo a autora, o papel das organizações é importante para desenvolver ações de prevenção e intervenções em relação aos fatores estressores no contexto de trabalho na medida em que haja abertura para mudanças na estrutura organizacional, nas condições de trabalho, treinamento e desenvolvimento dos profissionais, participação, autonomia no ambiente laboral e relações interpessoais. No entanto, analisa que para sua eficácia são necessárias “[...] ações conjuntas, tanto no âmbito individual como no organizacional, o que poderá favorecer a produtividade, o desempenho e a saúde dos trabalhadores” (Umann, 2011, p.30).

### Gestão universitária em um contexto de exigências e desafios

São constantes os desafios e processos de mudanças impostos às universidades. Atualmente inseridas em um contexto altamente competitivo, enfrentam desafios como as mudanças provocadas pelos avanços tecnológicos, expectativas relacionadas ao ensino superior, aspectos referentes à competitividade e à complexidade das organizações, a crescente busca por resultados, por excelência operacional e seu papel no desenvolvimento das sociedades e economias exigem dos gestores uma atuação diferenciada (Cruz, 2008; Ésther, 2007). Essas mudanças impõem às universidades respostas rápidas a esses desafios e necessidade de reestruturação de suas organizações, reordenamento de suas posições e atuações no mercado. As novas exigências estão associadas a fatores relacionados à melhoria constante na qualidade de ensino, escassez de recursos, aumento do controle externo (por exemplo, o exame nacional de desempenho estudantil e a avaliação institucional) e da concorrência, diversidade discente, introdução de novas tecnologias, mudanças no sentido social atribuído às universidades, demanda e discussão da autonomia universitária, entre outros (Kanan, 2008).

Considerando o contexto dinâmico e complexo das universidades, quais são as funções inerentes ao gestor universitário? A principal função dos que ocupam cargos de chefia é a de tomar decisões

para obter resultados. Nas organizações, em geral, os gestores enfrentam dilemas ao decidir o que fazer apesar da incerteza, ao lidar com a diversidade e o volume de informações relevantes (Benevides-Pereira, David & Blasco, 2005). São características importantes no exercício do cargo de gestor universitário ter visão de futuro, domínio da tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, gerenciar informações e ser empreendedor e participativo. Também são considerados aspectos referentes às particularidades, realidade, tamanho, tipo ou natureza e cultura organizacional das universidades (Kanan, 2008; Ésther, 2007).

Estudos sobre a função gerencial de docentes de universidades públicas e privadas brasileiras demonstram que suas funções estão diluídas em práticas sociais e que suas atividades muitas vezes são caracterizadas por indefinições, imediatismo, falta de planejamento e improvisação. Contínuas revisões das estruturas universitárias e a aprendizagem de comportamentos de gestão são relevantes, uma vez que o exercício de tal função não segue ações padronizadas nem se prende a normas e rotinas. Outro aspecto diz respeito à precariedade de detalhamento e organização das atribuições inerentes ao cargo de gestor, que tem implicações diversas sobre o que os dirigentes precisam fazer ou atividades de sua responsabilidade (Cruz, 2008). É comum professores universitários ocuparem cargos de direção, muitas vezes enfrentando situações e assumindo responsabilidades para as quais não foram preparados. Concluindo seu mandato gerencial, os ex-gestores retornam às atividades docentes e de pesquisas. Outra característica diz respeito ao tempo, que é determinado: a troca periódica de dirigentes ocasiona uma descontinuidade gerencial, e nem sempre os coordenadores têm total autonomia no exercício de suas práticas administrativas. As constantes decisões na rotina de trabalho muitas vezes são tomadas em conjunto com colegas (Cruz, 2008; Ésther, 2007; Marra & Melo, 2005).

## Método

### Participantes

Foram sujeitos da pesquisa dezessete gestores que atuavam em cargos de pró-reitoria, diretoria de centro e secretários especiais que detêm

status de pró-reitor em uma universidade pública do Sul do país. Destes, constituíram onze homens e seis mulheres. O propósito foi entrevistar os vinte gestores que compõem esses cargos, no entanto, três gestores justificaram não participar do estudo por indisponibilidade de tempo e alta demanda de trabalho.

### Procedimentos utilizados

Inicialmente foram feitas explicações preliminares e esclarecimentos de possíveis dúvidas e em seguida foi realizada a aplicação do inventário de estratégias de *coping* de Lazarus e Folkman. Portanto, esse instrumento antecedeu a entrevista e não teve o objetivo de ser eliminatório. Para conhecer as estratégias utilizadas por gestores universitários foi aplicado o inventário de estratégias de *coping* de Folkman e Lazarus por estar validado e traduzido no Brasil, tendo sido utilizado em outros estudos científicos (Vivan & Argimon, 2009; Franco, 2007; Savoia, 1999). Esse inventário é um questionário composto por 66 itens que englobam pensamentos e ações que as pessoas utilizam para lidar com demandas internas ou externas de um evento estressante específico. É composto por oito fatores: confronto, afastamento, autocontrole, suporte social, aceitação de responsabilidade, fuga e esquiva, resolução de problemas e reavaliação positiva (Franco, 2007; Savoia, 1999).

Também foi utilizado como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturada. Esse procedimento foi realizado individualmente na própria universidade, em seus locais de trabalho, conforme disponibilidade dos gestores. As entrevistas foram recorrentes. A recorrência tem por objetivo retornar ao sujeito para complementar as informações fornecidas e elaborar matrizes individuais de relações dos conteúdos inferidos a fim de sistematizar os conteúdos. As matrizes são posteriormente checadas pelos próprios sujeitos, permitindo-lhes modificar, alterar, corrigir, acrescentar ou suprimir aqueles conteúdos, em favor do real significado de suas palavras. A cada nova mudança solicitada pelo sujeito será realizada uma nova checagem das inferências até que ele as aprove. Desta forma, as informações contidas nas matrizes se transformam em dados, constituindo matrizes teóricas individuais elaboradas a partir do conteúdo das entrevistas (Zanelli, 2002, 1992).

Os procedimentos foram realizados individualmente na própria universidade, na sala dos pró-reitores, conforme disponibilidade deles. O local foi considerado apropriado por apresentar as seguintes características: sem fluxo de pessoas nem ruídos para evitar interrupções e interferências, iluminação satisfatória e ambiente ventilado.

Foi lido e entregue o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) e apresentadas informações gerais em relação ao objetivo da pesquisa, ao sigilo e anonimato dos participantes e à organização em que atuam. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Na recorrência, a pesquisadora mostrou cartões, confeccionados com a finalidade de esclarecer os conceitos dos oito fatores mais utilizados e menos utilizados por cada gestor (propostos por Folkman & Lazarus, 1985). Os cartões foram confeccionados em razão dos fenômenos pesquisados poderem ser conceitos desconhecidos ou pouco familiares aos participantes em função de que muitos destes têm sua formação e atuação voltada a diversas áreas do conhecimento. Os gestores leram cartões e concordaram com essas estratégias, validando assim o instrumento.

### Discussão

As estratégias de enfrentamento, para Lazarus e Folkman (1984, 1986) podem ser classificadas em dois tipos, segundo sua função: estratégias de enfrentamento focalizadas no problema e estratégias de enfrentamento focalizadas na emoção. Essas estratégias foram utilizadas na construção e análise desse artigo.

#### Estratégias de enfrentamento centradas no problema

##### Resolução de problemas

As estratégias centradas na resolução de problemas envolvem elaboração de esforços, planos e ações alternativas com o intuito de resolução da situação. O indivíduo aprende novas habilidades com o problema e tenta ajustar-se a ele para alterá-lo e resolvê-lo (Gomes, 2011; Franco, 2007; Rodrigues, 2006; Oliveira, Wartanabe & Romano, 2007). São exemplos de verbos que expressam essa estratégia: refletir e agir (Oliveira et al., 2007). Dizem respeito ao planejamento adequado

para lidar com os estressores e resolver o problema ao ser capaz de lidar com as pressões que são percebidas pelo indivíduo como consequência da sua interação com outras pessoas e com o ambiente, diminuindo ou eliminando a fonte geradora de estresse (Servino, 2010). São esforços focados no problema, associados a uma abordagem analítica de solução, deliberados para alterar a situação estressora (Bretas, 2010; Pais-Ribeiro & Santos, 2001).

Os gestores, em sua maioria, relatam que refletem antes da resolução de cada situação para analisar suas singularidades, buscar diferentes soluções e estabelecer prioridades. Todos os gestores explicitam utilizar essa estratégia, ou seja, resolver os problemas e também identificar diferentes ações para sua resolução, como buscar argumentos para ter conhecimento ao lidar com a situação e procurar respaldo técnico e conhecimento científico, conforme pode ser constatado na fala de uma gestora “ter o mínimo de conhecimento para saber lidar com a situação”, para estar preparado e embasado na busca de informação sobre todos os aspectos do problema, como pode ser verificado na fala de um gestor “é ir buscar a fundamentação técnica sobre todos os aspectos”. E, ainda, resolver o mais rápido possível e responder profissionalmente, priorizar a resolução de situações mais emergenciais, não deixar situações pendentes e enfrentar os desafios.

Os gestores universitários indicaram ainda buscar alternativas, tomar decisões, propor ações para tentar resolver a situação, agir em dois momentos, pautar-se em resoluções, avaliar as variáveis do problema, preparar-se antes de uma reunião que será tensa, colocar os assuntos na pauta das reuniões, fazer leituras sobre assuntos diversos, estar embasado em questões legais, buscar argumentos por meio de documentos com o objetivo de facilitar os encaminhamentos nas reuniões, não acumular atividades e estar mais próximo das pessoas.

Estudo realizado por Marra e Melo (2005) revela que os gestores dedicam grande parte de seu tempo à solução de problemas. Na fala dos gestores ficou perceptível o propósito em resolver os problemas, que são considerados inerentes ao cargo, conforme a fala de um gestor “ser gestor é assumir responsabilidades” e também constitui a principal função dos que ocupam cargos de chefia (Benevides-Pereira et al., 2005). Portanto, a utilização dessa estratégia

pode estar relacionada à responsabilidade dos gestores em resolver os problemas como uma de suas funções em um contexto universitário dinâmico e complexo. Assim, em vez de anular ou afastar as situações estressantes de seu cotidiano, os gestores optam por resolver seus problemas, buscando diferentes alternativas.

#### Confronto

Envolve estratégias de desafio e atenção para um aspecto da situação e também lembranças passadas, bem como avaliação das diversas possibilidades de ações e suas consequências (Franco, 2007; Rodrigues, 2006). É caracterizada ainda por esforços agressivos com o objetivo de alterar a situação (Gomes, 2011; Bretas, 2010; Pais-Ribeiro & Santos, 2001). Ao utilizar esta estratégia, a pessoa apresenta uma atitude ativa em relação ao estressor (Servino, 2010; Gomes, 2011).

Em determinadas situações, as pessoas podem apresentar características ofensivas e agressivas para o enfrentamento da situação (Servino, 2010). Deste modo, as estratégias envolvidas no confronto com a situação nem sempre resultam em consequências positivas como, por exemplo, no item “descontei minha raiva em outras pessoas” (Gomes, 2011). Portanto, podem sugerir aspectos de hostilidade e risco (Gomes, 2011; Bretas, 2010; Pais-Ribeiro & Santos, 2001). O pouco uso dessa estratégia parece estar associado à postura profissional exigida dos gestores de topo, que são responsáveis por comandar a universidade e manter a ordem e relações baseadas no respeito e ética.

A gestora que relatou utilizar essa estratégia procura ter uma posição ativa diante das situações estressantes, no entanto, identifica não ter comportamento agressivo e utilizar como recurso o diálogo. Alguns gestores revelaram que no início da trajetória profissional utilizaram essa estratégia, especialmente com comportamentos agressivos e ofensivos. Esses gestores analisam a presença de arrependimento por agir dessa forma e atribuem esses comportamentos a aspectos como falta de experiência, falta de maturidade, desconhecimento sobre o cargo de gestão e características de personalidade. Foram relatadas situações como discutir e gritar com professor, tratar mal um servidor por ser casado com uma funcionária que tinha desempenho insatisfatório, responder agressivamente e chorar (indicado por uma gestora).

### Estratégias de enfrentamento centradas na emoção

#### Suporte social

São estratégias em que o indivíduo encontra apoio nas pessoas e no ambiente, ou seja, recorre a pessoas de seu meio social, como amigos, médicos, colegas de trabalho e cônjuge, com o objetivo de buscar a cooperação, consolo e ajuda na resolução do problema (Gomes, 2011; Servino, 2010; Antoniazzi, Souza & Hutz, 2009; Franco, 2007; Rodrigues, 2006). Envolve esforços de procura de suporte informativo, tangível e emocional (Gomes, 2011; Bretas, 2010; Pais-Ribeiro & Santos, 2001). Refere-se a qualquer informação, auxílio material ou afetivo oferecido por grupos e pessoas. As redes de suporte social são as pessoas, grupos ou instituições concretamente organizadas e que potencialmente podem exercer esse apoio (Oliveira et al., 2007).

Os gestores relatam receber auxílio de pessoas, em geral na universidade, para as atividades do cotidiano, nos processos de tomada de decisões e para buscar informações. Identificam ainda receber auxílio da equipe de trabalho, colegas gestores e vice-diretor. Revelam trabalhar coletivamente e dividir responsabilidades no entendimento de que “suporte social é dividir e compartilhar o problema”. Outras estratégias relacionadas ao suporte social foram fazer brincadeiras com o vice-diretor; ter confiança nas pessoas; agradar os funcionários ao promover momentos informais de confraternização e também presentear e trazer bolo em seus aniversários; almoçar com as pessoas; e presentear os funcionários.

A estratégia de suporte social, relacionada ao apoio encontrado nas pessoas e no ambiente, é considerada importante para a manutenção da saúde e na redução do estresse, podendo ser caracterizada como fator psicossocial positivo, ou seja, as relações sociais são um importante meio de proteção contra os efeitos negativos do estresse (Gomes, 2011; Servino, 2010; Folkman & Lazarus, 1985). Os benefícios das redes de apoio repercutem sobre a saúde e bem-estar e promovem a interação, elevam a confiança e incrementam a capacidade de enfrentamento dos problemas individuais e coletivos (Zanelli, J.C., Calzaretta, A.V., Garcia, A.J., Lipp, M.E.N., & Chambel, M.J. 2010).

No suporte social, uma das estratégias utilizadas é a de conversar, que foi indicada por todos os gestores. Os dirigentes conversam com diferentes tipos

de pessoas: pessoas em geral, colegas gestores, colegas mais experientes e com aqueles que estão envolvidos nos processos. Entre os verbos relacionados ao suporte social está desabafar. Os gestores costumam desabafar com o vice-diretor, colegas em geral e colegas gestores, como pode ser verificado na fala de um gestor “é bom desabafar, no sentido de compartilhar o problema com outras pessoas envolvidas”. E, ainda, escutar as pessoas: os dirigentes identificam conversar com pessoas em geral, como colegas professores, psicóloga da universidade, funcionários e colegas gestores de “igual para igual” e de maneira objetiva, aconselhar-se com o procurador da universidade sobre legislação e colegas de seu centro. Portanto, conversar com as pessoas é uma estratégia muito utilizada pelos gestores universitários conforme pode ser constatado na fala de uma gestora “são três palavrinhas mágicas: ouvir, escutar e considerar”.

Outros aspectos considerados importantes pelos gestores universitários e citados foram: respeitar, valorizar, estimular, considerar e confiar nas pessoas, especialmente a equipe. Uma gestora costuma fazer brincadeiras com o vice-diretor e utiliza o bom humor para descontrair. Para Servino (2010) quanto maior o nível de suporte social na organização, menor será o nível de estresse no trabalho.

Na estratégia suporte social em relação ao ambiente externo há destaque para as redes sociais como o papel da família indicado pela maioria dos gestores. Alguns gestores citaram também o auxílio profissional, como por exemplo fazer psicoterapia e buscar práticas alternativas como bioenergética, reiki, cromoterapia e florais. Os dirigentes que preferem não conversar com seus companheiros, especialmente aqueles que trabalham na universidade, analisaram a preferência por não misturar eventos entre a esfera pessoal e profissional, pelo fato de que alguém de fora do contexto de trabalho não teria compreensão dos fenômenos ocorridos na universidade e também por questão de sigilo e discrição. É possível considerar que as pessoas e tipos de auxílios são variados: redes sociais (amigos e companheiros) e auxílio profissional (psicoterapia, empregada doméstica, babá e advogado).

#### Autocontrole

Envolve estratégias de esforço/empenho direto do indivíduo, na tentativa de conter/controlar a emoção advinda do problema. O sujeito busca a

eliminação dos impulsos e conscientização de seus sentimentos para não permitir a influência das emoções conflitantes. Há, portanto, rigidez e controle frente a uma determinada situação de conflito (Franco, 2007; Rodrigues, 2006). Denota-se ainda não fazer nada apressadamente ou seguir um primeiro impulso (Servino, 2010). São esforços de regulação dos próprios sentimentos e ações (Gomes, 2011; Bretas, 2010; Pais-Ribeiro & Santos, 2001) e utilização de estratégias direcionadas a manutenção da calma diante de situações de estresse (Antoniazzi et al., 2009).

Esse fator foi mencionado pela maioria dos gestores que relataram características como agir com calma, conforme pode ser constatado na fala de um gestor “não tomar nenhuma decisão em momentos difíceis”, e ainda procurar não se exaltar e ter controle emocional, manter o tom de voz baixo, não agir emocionalmente pelo impulso, “não botar fogo”, esperar um pouco para agir na resolução de situações, como indica a fala de um gestor “deixar para o dia seguinte” para ter mais clareza, acalmar as pessoas e deixar o tempo passar, conforme pode ser constatado na fala de um gestor “É dar tempo ao tempo. Deixar para outro dia. Reflete melhor e amadurece um pouco antes de tomar uma decisão. Decisões mais difíceis sempre é bom esperar um pouquinho”.

Há indicações da importância de ter consciência dos próprios sentimentos para não permitir a influência de emoções conflitantes. É possível constatar indicações de não fazer nada apressadamente ou de seguir um primeiro impulso. Foram indicados esforços de regulação dos próprios sentimentos e, em muitas situações, esforços que envolvem manter a regulação de emoções de terceiros. Dentre os exemplos utilizados para ilustrar esse aspecto apontou-se o de responder profissionalmente. Portanto, essa estratégia parece ser utilizada para evitar, em momentos estressantes, a expressão impulsiva de sentimentos agressivos, explosivos ou outros tipos de emoção com a qual os gestores poderiam ter arrependimento.

#### **Aceitação de responsabilidade**

São estratégias que envolvem avaliar e aceitar o evento. O indivíduo acredita na sua responsabilidade sobre a situação e resolve que nada poderá mudá-la, submetendo-se ao curso do fato ao conformar-se com a situação (Oliveira et al., 2007). Para aceitar a situação ou amenizá-la, deixa o tempo

passar aparece como a melhor forma para contornar e aceitar a situação (Franco, 2007; Rodrigues, 2006). O indivíduo aceita a realidade e engaja-se no processo de lidar com a situação estressante (Servino, 2010). A aceitação consiste no reconhecimento do próprio papel na situação e tentativa de recompor o problema (Gomes, 2011; Bretas, 2010; Pais-Ribeiro & Santos, 2001).

Os gestores relataram ter consciência sobre suas responsabilidades e também sobre suas limitações, assim como aceitam as limitações de outras pessoas. Ainda que os problemas existam e que sejam resolvidos, as pessoas também podem errar. A maioria dos gestores possui muitos anos de atuação e relataram utilizar a seu favor a experiência profissional ao valorizar experiências anteriores bem sucedidas. Portanto, ocorre o reconhecimento do próprio papel diante da situação estressante e das tentativas de rever e lidar com as situações de outra forma.

#### **Reavaliação positiva**

São estratégias cognitivas de aceitação da realidade da situação. O indivíduo tenta reestruturar o acontecimento, com o intuito de encontrar alguns aspectos que melhor favoreça, fala coisas para si mesmo com a intenção de amenizar a gravidade da situação ou concentra-se nos aspectos positivos, como forma de atenuar a carga emotiva do acontecimento, buscando modificar e solucionar a situação (Antoniazzi et al., 2009; Franco, 2007; Rodrigues, 2006; Oliveira et al., 2007) e ainda tentar aprender com ela (Antoniazzi et al., 2009). É dirigida para o controle das emoções que estão relacionadas à tristeza como forma de reinterpretar, crescimento e mudança pessoal a partir da situação conflitante. São tentativas cognitivas de analisar e reavaliar um problema de forma positiva, aceitando a realidade da situação. Pode ainda apresentar aspectos de religiosidade (Gomes, 2011; Servino, 2010; Bretas, 2010; Pais-Ribeiro & Santos, 2001; Oliveira et al., 2007) e fantasia (Oliveira et al., 2007). Envolve esforços de criação de significados positivos com foco no crescimento pessoal (Gomes, 2011; Bretas, 2010; Pais-Ribeiro & Santos, 2001).

Os gestores avaliam as situações como inerentes ao cotidiano no exercício do cargo de gestor. As experiências são caracterizadas como positivas e podem ser constatadas nas falas: “vai dar tudo certo”, “sempre ir pra frente”, “acho que faz parte”, “ser uma constante”, “problema é o que não falta”,

“eu levo numa boa”, “procuro trabalhar e agir com naturalidade”, “procuro aprender com meus erros” e ainda, tentar aprender com a situação conforme fala de uma gestora “de tudo que eu passo tiro uma experiência”. Há indicação de focar-se nos aspectos positivos para o crescimento pessoal. As tentativas de reavaliar os problemas de forma positiva também são indicadas na observação de pessoas bem sucedidas, como pode ser verificado na fala de um gestor “A vida é uma constante observação de tudo e de todos”. Alguns gestores apresentaram aspectos voltados à religiosidade. Uma gestora analisa que rezar proporciona uma sensação de conforto, paz e uma energia positiva. Acreditar que existe algo maior, na existência de pessoas especiais. Para outro gestor que costuma ouvir uma música e ficar envolvido em suas orações, o rezar é como um mantra, centrar em si, buscar o transcendental e uma redescoberta como indivíduo.

Nove gestores consideram as situações estressantes como naturais, portanto, percebendo-as como algo que pode contribuir para o crescimento pessoal e que fazem parte do cotidiano profissional. A utilização dessa estratégia permite aos gestores reavaliar situações estressantes. Os dirigentes descobrem no cotidiano formas de lidar com as situações sem desânimo diante das dificuldades e com mudanças em si mesmos na promoção de um crescimento pessoal.

#### Afastamento

São estratégias de negação do sentimento de medo ou ansiedade oriundos de uma situação estressante. O indivíduo tenta esquecer a verdade recusando-se a acreditar que a situação exista, que esteja acontecendo (Franco, 2007; Rodrigues, 2006). Corresponde a estratégias defensivas, nas quais o indivíduo evita confrontar-se com a ameaça, não modificando a situação (Servino, 2010). Refere-se a esforços cognitivos de desprendimento e minimização da situação por parte do sujeito envolvido (Gomes, 2011; Bretas, 2010; Pais-Ribeiro & Santos, 2001).

As expressões apresentadas foram desistir da resolução do problema e esquecer a situação. Um gestor revelou insistir na resolução das situações, mas desistir após várias insistências sem apoio interno e externo. Portanto, após tentativas não sucedidas, o gestor evita confrontar-se com as situações

estressantes procurando não modificar a situação. É possível destacar que somente dois gestores relataram utilizar essa estratégia em situações específicas.

Diante das estratégias apresentadas, ficou perceptível que os gestores universitários costumam utilizar diferentes estratégias de enfrentamento em seu cotidiano de trabalho. Essas estratégias são caracterizadas como importante alternativa para redução de sintomas de estresse, e permitem que as pessoas de modo geral apresentem uma melhor condição de desenvolver seu trabalho de forma satisfatória e manutenção de uma boa condição de saúde ao se engajar em comportamentos de enfrentamento adequados com o objetivo de amenizar os impactos do estresse.

#### Considerações finais

Os gestores universitários estão inseridos em um contexto de constantes mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, com exigências diárias de trabalho que repercutem em diferentes situações estressantes que são vivenciadas em seu cotidiano.

Diante deste contexto, a atuação nas universidades requer gestores com habilidades para aprender a lidar com diferentes situações de estresse. Os objetivos do estudo foram alcançados no sentido de conhecer as estratégias utilizadas pelos gestores universitários bem como suas características, que são singulares para cada gestor, mas semelhantes em relação às estratégias mais utilizadas e as menos utilizadas. Todos os gestores indicaram utilizar diferentes estratégias de enfrentamento para possibilitar a redução do impacto do estresse. As estratégias mais utilizadas foram as de suporte social (centradas na emoção) e resolução de problemas (centradas no problema). Quanto às estratégias menos utilizadas estas são as centradas na emoção (afastamento e fuga e esquiva) e centradas no problema (confronto). É importante para gestor a aprendizagem de estratégias de enfrentamento adequadas para minimizar o impacto do estresse no cotidiano e que as organizações universitárias reflitam sobre suas práticas ao possibilitar a inserção de estratégias no âmbito das organizações para proporcionar contextos de trabalho mais saudáveis.



## Referências

- Albuquerque, F. J. B., Martins, C.R., & Neves, M.T. de S. (2008). Bem-estar subjetivo emocional e *coping* em adultos de baixa renda de ambientes urbano e rural. *Estudos de Psicologia*, 25(4), 509-516.
- Alegretti, J. (2006). *Nível de stress, fontes estressoras e estratégias de enfrentamento em mulheres*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas.
- Antoniazzi, A. S., Dell'aglio, D. D., & Bandeira, D. R. (1998). O conceito de *coping*: uma revisão teórica. *Estudos de Psicologia*, 3(2), 273-294.
- Antoniazzi, A. S., Souza, L. K. de, & Hutz, C. S. (2009). *Coping* em situações específicas, bem-estar subjetivo e autoestima em adolescentes. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 2(1), 34-42.
- Benevides-Pereira, A. M. T., David, C. M., & Blasco, R. (2005). O Estresse no Trabalho de Profissionais em Cargos Gerenciais. In *Anais II Congresso Internacional de Psicologia e VII Semana de Psicologia*. Maringá: Universidade Estadual de Maringá.
- Bretas, C. M. (2010). *Análise comparativa da qualidade de vida e estratégias de enfrentamento de pacientes com alterações vocais decorrentes ou não do tratamento do câncer de laringe*. Tese de Doutorado, Pós-Graduação em Ciências, Fundação Antônio Prudente, São Paulo.
- Chesney, M. A., Neilands, T. B., Chambers, D. B., Taylor, J. M., & Folkman, S. (2006). A validity and reliability study of the coping self-efficacy scale. *Health Psychol*, 11(3), 421-437.
- Cruz, R. C. (2008). *Tipos de atividades que constituem as rotinas do trabalho de diretores de cursos de graduação de uma universidade e aprendizagens para o exercício da função*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Dias e Silva, L. S., & Zanini, D. S. (2011). *Coping* e saúde mental de adolescentes vestibulandos. *Estudos de psicologia*, 16(2), 147-154.
- Ésther, A. B. (2007). *A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais de Minas Gerais*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it must be a process: study of emotion and coping during three stages. *Journal of personality and social psychology*, 48(1), 150-170.
- Franco, G. P. (2007). *Burnout, sintomas depressivos e estratégias de enfrentamento em residentes de enfermagem*. Tese de Doutorado, Programa de Pós Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo.
- Gomes, L. F. (2011). *Estratégias de enfrentamento de comissários de bordo frente ao estresse ocupacional*. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça.
- Grassi-Oliveira, R., Daruy Filho, L., & Brietzke, E. (2008). *Coping* como função executiva. *Psico*, 39(3), 275-281.
- Kanan, L. A. (2008). *Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martinez Roca.
- Marra, A. V., & Melo, M.C.O.L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 9-31.
- Modia, E. C. (2008). *A construção imaginária e simbólica do stress psicológico: a compreensão do stress numa abordagem lacaniana*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Morales, M. G. G. (2006). *Estrés laboral, afrontamiento y sus consecuencias: el papel del género*. Tesis de Doutorado, Facultat de Psicologia, Universitat de València, València.
- Morin, E. M., & Aubé, C. (2009). *Psicologia e Gestão*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, J. F., Watanabe, B., & Romano, B. W. (2007). Estratégias de enfrentamento (*coping*) dos familiares de pacientes internados em Unidade de Terapia Intensiva. *Revista da Sociedade de Cardiologia do estado de São Paulo*, 17(3), 4-9.

- Pais-Ribeiro, J., & Santos, C. (2001). Estudo Conservador de adaptação do Way of coping questionnaire a uma amostra e contexto portugueses. *Análise Psicológica*, 4(XIX), 491-502.
- Rodrigues, A. B. (2006). *Burn out e estilos de coping em enfermeiros que assistem pacientes oncológicos*. Tese de Doutorado, Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Savoia, M. G. (1999). Escalas de eventos vitais e de estratégias de enfrentamento (*coping*). *Revista de Psiquiatria Clínica*, 26(2), 57-67.
- Seidl, E. M. F., Tróccoli, B.T., & Zannon, C.M.L. da C. (2001). Análise fatorial de uma medida de estratégias de enfrentamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(3), 225-234.
- Servino, S. (2010). *Fatores estressores em profissionais de tecnologia da informação e suas estratégias de enfrentamento*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em gestão do conhecimento e da tecnologia da informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- Umann, J. (2011). *Estresse, coping e presenteísmo em enfermeiros hospitalares*. Dissertação de Mestrado, Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- Vivan, A. S., & Argemon, I. I. L. (2009). Estratégias de enfrentamento, dificuldades funcionais e fatores associados em idosos institucionalizados. *Caderno de Saúde Pública*, 25(2), 436-444.
- Zanelli, J. C. (1992). *Formação profissional e atividades de trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais*. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, 7, 79-88.
- Zanelli, J. C., Calzaretta, A. V., Garcia, A. J., Lipp, M. E. N., & Chambel, M.J. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed.