

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**ESTRATÉGIAS DE COPING: UMA PESQUISA DE CAMPO COM GESTORES DE EMPRESAS
FAMILIARES**

COPING STRATEGIES: A FIELD RESEARCH WITH FAMILY BUSINESS MANAGERS

Ruanita Alves Brandao, Gilmar Luiz Colombelli e Adriana Porto

RESUMO

Hoje em dia, grandes e pequenas empresas passam e/ou já passaram por dificuldades de gestão, visto que gerenciar empresas é complexo e considerando o processo de gestão em empresas familiares, muitos são os fatores estressores e o enfrentamento a estes. Atualmente o estudo do estresse, e como este se manifesta dentro das organizações, vem ganhando destaque, bem como as formas de enfrentamento a este denominadas de coping sendo este um conjunto de estratégias que os indivíduos escolhem para lidar com o estresse da melhor maneira possível. Baseado nesses pressupostos teóricos, a presente pesquisa teve como objetivo identificar, descrever e analisar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores das Empresas Familiares de Cachoeira do Sul/RS, diante das situações estressoras diárias. Para atender a tal objetivo este trabalho tem uma abordagem qualitativa e quantitativa, apresentando um caráter exploratório e descritivo, tendo como método a pesquisa de campo. A partir da aplicação do questionário Inventário de Coping e a entrevista semiestruturadas, identificou-se que a estratégia de coping mais utilizada pelos gestores é a estratégia de Resolver Problemas relacionada ao planejamento adequado para lidar com os agentes estressores, ao invés de anular ou afastar-se da situação estressante do seu cotidiano.

Palavras-Chave: Gestão, estresse, enfrentamento

ABSTRACT

Nowadays, large and small companies are going through and / or already have management difficulties, since managing companies is complex and considering the management process in family companies, many are the stressors and the confrontation. Currently the study of stress, and how it manifests itself within the organizations, has been gaining prominence, as well as coping ways called coping, this being a set of strategies that individuals choose to deal with stress in the best possible way. Based on these theoretical assumptions, the present research had the objective of identifying, describing and analyzing the coping strategies used by the managers of the Family Companies of Cachoeira do Sul / RS, in face of daily stress situations. To meet this objective this work has a qualitative and quantitative approach, presenting an exploratory and descriptive character, having as method the field research. From the application of the Coping Inventory questionnaire and the semi-structured interview, it was identified that Coping's strategy most used by managers is the Problem Solving strategy related to adequate planning to deal with stressors, rather than canceling or departing, the stressful situation of their daily lives.

Keywords: Management, stress, coping

Eixo temático: Estratégia - Gestão Estratégica de Pessoas

ESTRATÉGIAS DE *COPING*: UMA PESQUISA DE CAMPO COM GESTORES DE EMPRESAS FAMILIARES

***COPING* STRATEGIES: A FIELD RESEARCH WITH FAMILY BUSINESS MANAGERS**

RESUMO

Hoje em dia, grandes e pequenas empresas passam e/ou já passaram por dificuldades de gestão, visto que gerenciar empresas é complexo e considerando o processo de gestão em empresas familiares, muitos são os fatores estressores e o enfrentamento a estes. Atualmente o estudo do estresse, e como este se manifesta dentro das organizações, vem ganhando destaque, bem como as formas de enfrentamento a este denominadas de *coping* sendo este um conjunto de estratégias que os indivíduos escolhem para lidar com o estresse da melhor maneira possível. Baseado nesses pressupostos teóricos, a presente pesquisa teve como objetivo identificar, descrever e analisar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores das Empresas Familiares de Cachoeira do Sul/RS, diante das situações estressoras diárias. Para atender a tal objetivo este trabalho tem uma abordagem qualitativa e quantitativa, apresentando um caráter exploratório e descritivo, tendo como método a pesquisa de campo. A partir da aplicação do questionário Inventário de *Coping* e a entrevista semiestruturadas, identificou-se que a estratégia de *coping* mais utilizada pelos gestores é a estratégia de Resolver Problemas relacionada ao planejamento adequado para lidar com os agentes estressores, ao invés de anular ou afastar-se da situação estressante do seu cotidiano.

Palavras-chaves: Gestão, estresse, enfrentamento.

ABSTRACT

Nowadays, large and small companies are going through and / or already have management difficulties, since managing companies is complex and considering the management process in family companies, many are the stressors and the confrontation. Currently the study of stress, and how it manifests itself within the organizations, has been gaining prominence, as well as *coping* ways called *coping*, this being a set of strategies that individuals choose to deal with stress in the best possible way. Based on these theoretical assumptions, the present research had the objective of identifying, describing and analyzing the *coping* strategies used by the managers of the Family Companies of Cachoeira do Sul / RS, in face of daily stress situations. To meet this objective this work has a qualitative and quantitative approach, presenting an exploratory and descriptive character, having as method the field research. From the application of the *Coping* Inventory questionnaire and the semi-structured interview, it was identified that *Coping's* strategy most used by managers is the Problem Solving strategy related to adequate planning to deal with stressors, rather than canceling or departing, the stressful situation of their daily lives.

Keywords: Management, stress, coping.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente complexidade na gestão de grandes e pequenas empresas, vem aumentando, trazendo ao seu gestor uma série de desafios e dificuldades. Porém, se gerenciar grandes empresas é complexo, o que dizer do processo de gerenciamento de empresa familiar. Diante do amplo desafio de gerenciar uma empresa, o gestor da empresa familiar, foco dessa pesquisa, tem que equilibrar as dificuldades do ambiente externo e o estresse que ocorre com ambiente interno, visto que as relações que existem entre gestores e funcionários são maiores que apenas contratos de trabalho, mas sim laços sanguíneos.

Paralelamente a isso, estudos sobre o comportamento, indicam que o estresse vem, a cada dia, afetando mais pessoas, tendo em vista o estilo de vida e o ritmo acelerado da globalização. Conhecer em profundidade sobre esta nova temática faz com que o estresse ganhe um destaque especial na literatura, bem como as manifestações deste no ambiente organizacional.

Associado ao evento adverso está a forma como se deve enfrentar ou como agir, frente a estas situações estressoras. A partir desta diretriz, surge o *coping* que é o conjunto de estratégias para enfrentar situações de pressão. Mas como os gestores se posicionam frente às dificuldades? Quais as estratégias de enfrentamento são escolhidas para este grupo que será objeto de estudo?

Para tal propósito, este trabalho teve como objetivo identificar, descrever e analisar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos Gestores das Empresas Familiares de Cachoeira do Sul/RS, diante das situações estressoras diárias.

Diante das dificuldades mencionadas e com o intuito de aprender sobre a temática apresentada, surgiu à ideia projeto, que através de um estudo aprofundado dos pressupostos teóricos associado à entrevista junto aos gestores, visando alcançar o objetivo proposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com as constantes mudanças no cenário organizacional, os gestores precisam entender melhor os seus colaboradores e o seu comportamento. Os autores Davidoff e Perez (2001) relatam que comportamento, se relaciona com tudo que os indivíduos fazem: conduta, emoções, formas de comunicação processo de desenvolvimento e processos mentais. Oliveira (2010) diz em sua obra que o psicanalista Sigmund Freud, relaciona o comportamento humano, com as motivações conscientes, pré-consciente e inconscientes de cada indivíduo.

Chiavenato (2009) considera que as pessoas podem ser vistas como recursos, dentro da organização, baseado nas suas habilidades, capacidades e conhecimento, porém deve-se lembrar de que pessoas são pessoas, com características e personalidades próprias, que podem influenciar diretamente ou não no seu comportamento individual.

Segundo Chiavenato (2005), o comportamento organizacional é conceituado como o estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações, que encontra-se em um ambiente

dinâmico, mutável e competitivo, preocupado com a influência das pessoas e dos grupos sobre o empresa, assim como preocupa-se com a influência da mesma tem nas pessoas e nos grupos; outro ponto analisado pelo autor é a relação entre pessoas, grupos e/ou equipes, ambiente interno e ambiente externo.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009) definem o comportamento organizacional como o estudo de indivíduos e grupos em organizações, considerando um corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho – pequenas e grandes empresas, lucrativas ou sem fins lucrativos, auxiliando a obter maior compreensão do trabalho, de si mesmo e de outras pessoas.

Larazus e Launier (1978) definem estresse como qualquer evento que se origine ambiente externo ou interno, que reprima ou exceda as fontes de adaptação de um indivíduo ou sistema social. Esta definição, pode ser considerada um modelo interacionista, que preocupa-se em colocar a subjetividade do ser humano como fator determinante da severidade do estressor.

Lazarus e Folkman (1984) e Lazarus (1995), descrevem que as alterações orgânicas ligadas ao estresse possuem uma etapa biológica e uma fase que participam algumas funções cognitivas, emocionais e comportamentais, podendo influenciar na intensidade das alterações. Os mesmos autores relatam que o estresse é algo que transcende à esfera biológica, bem como alteram o aparelho cognitivo, que atua como mediador da intensidade das respostas aos estímulos, e interferindo diretamente no bem estar de cada um.

Para Paschoal e Tamayo (2005) a expressão estresse ocupacional, é conceituada como um processo em que o indivíduo identifica as demandas do trabalho como estressoras, e ao exercer sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas.

Mengel (1982), defini *coping* como um conjunto de comportamentos, sejam eles conscientes e inconscientes, que um indivíduo apresenta frente a uma situação, a qual ele deseja mudar para elaborar as emoções resultantes de um estímulo estressante, por consequente, esse fenômeno é composto por variáveis biológicas, psicológicas e sociais.

Segundo Lazarus e Folkman (1984), *coping* referem-se aos esforços cognitivos e comportamentais constantemente alteráveis para controlar (vencer, tolerar ou reduzir) demandas internas ou externas específicas que são avaliadas como excedendo ou fatigando os recursos da pessoa.

Damião et al. (2009) afirma que os 66 itens no inventário, englobando os pensamentos e ações que as pessoas utilizam para lidar com demandas internas ou externas de um evento estressante específico. Savóia, Santana e Mejias (1996), ao adaptar o instrumento, manteve o mesmo número de pontos, em uma escala em formato Likert e dividido em oito fatores: confronto; afastamento; autocontrole; suporte social; aceitação de responsabilidade; fuga-esquiva; resolução de problemas e reavaliação positiva.

Fortes et. al. (2013), defini como empresas familiares, aquelas que são controladas pelos sócios, pertencentes a uma ou mais famílias, ou seja, este tipo de gerenciamento societário da organização pertence aos seus fundadores ou seus descendentes.

Para Lodi (1993), empresa familiar refere-se a uma organização empresarial que tem uma história de gerações e que, conseqüentemente, tenha passado por um processo de sucessão. Somado a isso, as empresas são familiares na medida em que mantêm membros da família na administração dos negócios.

Sá Freire et al (2010) identifica que as principais características destas empresas são: distribuição de poder; distancias entre gerações e tamanho das famílias.

Álvares (2003) refere que governança corporativa é um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas. Inevitavelmente, haverá momentos nos negócios familiares, em que as necessidades da família entrarão em conflito com as do empreendimento. O mesmo autor destaca que para algumas famílias, isso não representa um problema em curto prazo, já que desenvolveram uma filosofia que se estabelece claramente qual elemento tem precedência, e essa filosofia se torna então, o algoritmo que permite a tomada de decisão.

Para Álvares (2003), um erro sério é cometido quando a sucessão gerencial é fundamentalmente concebida como um evento relacionado com a transferência formal do poder de gerência entre a geração que sai e a que entra. Se todo esse processo for conduzido profissionalmente, o evento deixa de ser um evento, isto é, deixa de ser uma simples formalidade. Para que isso ocorra, a sucessão na gestão dos negócios deve ser tomada como uma série formal e planejada de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolhas do sucessor será feita, quando o momento chegar.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A presente seção aborda os aspectos relativos ao delineamento da pesquisa, sujeitos da pesquisa, variáveis da pesquisa, técnica e instrumentos de coleta de dado e análise de e interpretação dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com a intenção de atender os objetivos propostos, a presente pesquisa teve duas classificações de abordagem, sendo que a primeira foi qualitativa. De acordo com Gil (2010), as pesquisas qualitativas têm como principal objetivo qualificar a variável estudada, ou seja, considerar um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. A segunda abordagem da pesquisa foi quantitativa, que para Leal e Souza (2006), é mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utiliza instrumentos estruturados (questionários). Segundo os autores, essa forma de pesquisa permite obter resultados ou dados mais concretos, e menos passíveis a erros durante a interpretação.

Com relação aos objetivos, o estudo foi classificado como exploratório por fazer uma

familiaridade com o tema de estudo, segundo Gil (2010), é utilizada para realizar um diagnóstico preliminar; e também descritivo, tem por finalidade descrever as características de determinado grupo ao mesmo tempo em que estabelece relação entre as variáveis.

Quanto ao método de pesquisa, este foi classificado como pesquisa de campo. Fonseca (2002) caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa, em outras palavras consiste na observação e investigação do fato.

Já quanto à coleta de dados, a presente pesquisa foi definida com questionário e entrevista semiestruturada. Gil (2010) conceitua entrevista semiestruturada como importante técnica de coleta de dados, que tem por fundamento viabilizar a interação entre o pesquisador e aqueles indivíduos que fazem parte ou serão afetados pelo fenômeno em estudo.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Para Minayo (2012), deve-se delimitar o campo de observação analisado, compreendido como o local e os sujeitos que serão abrangidos na pesquisa, os critérios para esta seleção e qual a proporção que esta será feita. Baseado nestes pressupostos, para identificar, descrever e analisar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores das Empresas Familiares de Cachoeira do Sul/RS, a pesquisa foi aplicada em cinco gestores de empresa familiar, que atuam no Comércio varejista. Esta escolha dar-se-á pelo a partir do acesso por conveniência e facilidade.

3.3 DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS

Para Gil (2010), variáveis são todo e qualquer fator, que pode assumir diferentes valores numéricos ou ser capaz de classificar-se em duas ou mais categorias. Portanto, com base na conceituação e nos objetivos da presente pesquisa, as variáveis baseadas nos oito fatores de enfrentamento ao estresse. Dessa forma, as variáveis adotadas para atingir o objetivo deste trabalho estão expostas e descritas, segundo Damião et al. (2009):

- Fator 1 – Confronto: Refere-se à ofensiva para o enfrentamento da situação;
- Fator 2 – Afastamento: Refere-se às estratégias defensivas, quando indivíduo evita confrontar-se com a ameaça;
- Fator 3 – Autocontrole: Esta estratégia faz referência aos esforços da pessoa em busca do controle das emoções frente aos estímulos estressores;
- Fator 4 – Suporte Social: Relaciona-se ao apoio encontrado nas pessoas e no ambiente;
- Fator 5 – Aceitação da Responsabilidade: No momento que utiliza esta estratégia, significa que o indivíduo aceita a realidade;
- Fator 6 – Fuga Esquiva: Refere-se em fantasiar sobre possíveis soluções para o

- problema, sem, no entanto, tomar atitudes para de fato modifica-las;
- Fator 7 – Resolução de Problemas: Consiste no planejamento adequado para lidar com os agentes estressores;
 - Fator 8 – Reavaliação Positiva: Consiste em uma estratégia de enfrentamento dirigida para o controle das emoções que estão relacionadas à tristeza como forma de reinterpretação, crescimento e mudança pessoal a partir da situação conflitante.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Conforme explica Lakatos e Marconi (2011), a coleta de dados é compreendida como a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. Para coleta de dados, utilizou-se o questionário Inventário de *Coping* proposto por Lazarus e Folkman (1984), que corresponde 66 perguntas, centralizando-se no uso estratégias de *coping*. Tal instrumento foi adaptado e reorganizado para o português por Savoia, Santana e Mejias (1996), mantendo, os oito fatores classificatórios iniciais. Observa-se no questionário que cada item oferece quatro opções de resposta, com valores variando de zero a 3, baseado na escala Likert, onde zero é usado para não uso esta estratégia, o um usei um pouco, o dois em usei bastante e três para usei em grande quantidade.

O segundo instrumento de coleta de dados utilizado refere-se a uma entrevista semiestruturada elaborada a partir das variáveis de pesquisa.

3.5 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Yin (2005) a análise dos dados deve ser sempre de alta qualidade, fundamentando-se pelo menos em quatro princípios: deixar claro que se baseou em todas as evidências, a análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes; deve dedicar-se aos aspectos mais significativos do estudo; o pesquisador deve fazer uso de seu conhecimento prévio.

Com relação ao questionário, o mesmo foi aplicado com os gestores de cinco empresas familiares. Por ser tratar de um instrumento extenso será entregue ao gestor de cada empresa e acordado um período para que seja entregue o material respondido ao pesquisador.

- Aplicação do instrumento: contato com a empresa para definição de data de aplicação do questionário; entrega do questionário impresso; e recebimento dos questionários.
- Tabulação dos dados: montagem da planilha para tabulação dos dados dos questionários; codificação dos questionários; lançamento dos dados na planilha considerando o código dos questionários; realização dos cálculos necessários: média e desvio padrão; estruturação dos gráficos.
- Análise dos dados do questionário: comparação das respostas com o referencial

teórico;

A entrevista semiestruturada, elaborada a partir das variáveis da pesquisa foi aplicada cinco os gestores de empresas familiares.

- Aplicação do instrumento: contato com a empresa para definição de data de aplicação da entrevista; definição de data e hora junto aos pesquisados; envio do formulário da entrevista por e-mail ou impresso antecipadamente para os respondentes; aplicação da entrevista no dia e horário marcado; solicitação de gravação da entrevista; e gravação da entrevista.
- Tabulação dos dados: degravação das entrevistas; organização das respostas conforme as perguntas; organização das perguntas e respostas conforme as variáveis, e recorte das principais partes das respostas.
- Análise dos dados do questionário: análise das principais partes das respostas; comparação das respostas entre respondentes e comparação das respostas com o referencial teórico.

Assim, apresenta-se a seguir os resultados advindos da aplicação dos instrumentos no intuito de atender aos objetivos propostos.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos de coleta de dados e sua interpretação dentro do contexto proposto pelo estudo. Para tanto, tais resultados serão apresentados conforme as variáveis estipuladas para este trabalho: confronto; afastamento, autocontrole, suporte social, aceitação de responsabilidade, fuga-esquiva, resolução de problemas e reavaliação positiva. Primeiramente são analisadas as perguntas correspondentes a cada variável, e na sequência analisadas a média de cada variável, ambos correspondendo a aplicação do questionário; posteriormente são analisadas as respostas advindas das entrevistas.

4.1 VARIÁVEL CONFRONTO

A partir do questionário Inventário de *Coping*, realiza-se a análise das respostas dos gestores sobre a Variável Confronto, desta forma, identifica-se que 30% dos entrevistados não utilizam esta variável, assim como 43,33% utilizam pouco, 23,33% utilizam em bastante quantidade e 3,33% utilizam em grande quantidade esta variável. A partir desta análise, a resposta que apresenta o maior percentual é a opção “usei pouco esta estratégia”; a média geral do fator é 1,00, onde há uma variação entre as 6 questões que compõem a variável de 0,20 até 1,60.

Ao analisar a entrevista semiestruturada, observa-se que os gestores confrontam bem as situações de estresse, ao serem abordados sobre expressar o seu descontentamento, os gestores com mais experiência no ramo, destacaram que sabem de certa forma conseguem administrar as situações e não mostrar seus sentimentos.

Neste caso, após a descrição e análise dos resultados, associado ao estudo dos pressupostos teóricos encontrados, pode-se dizer que os gestores entrevistados, utilizam esse fator em suas rotinas diárias, no enfrentamento as situações estressoras. Porém, mesmo com sua utilização comprovada, esta variável, não pode ser considerada como a principal estratégia de *coping* utilizadas pelos gestores de empresa familiares pesquisados, pois conforme os resultados obtidos, seu uso ocorre em pouca quantidade, este fator também apresenta uma média geral baixa, considerando as demais variáveis de estudo.

De maneira geral, destaca-se que os gestores de empresa familiar pesquisados deveriam utilizar mais a estratégia Confronto, pois no decorrer de sua rotina diária, dentro de suas organizações, são frequentemente expostos a problemas e/ou as situações estressoras que precisam ser confrontadas, a fim de resolvê-las, minimizando assim os possíveis focos de estresse.

4.2 VARIÁVEL AFASTAMENTO

A partir do questionário Inventário de *Coping* identifica-se que 20% dos entrevistados não utilizam esta variável, assim como 37,14% utilizam pouco, 34,29% utilizam bastante e 8,57% utilizam em grande quantidade esta variável. Assim, a resposta que apresenta o maior percentual é a opção “usei um pouco”; a média geral do Fator Afastamento é de 1,31, onde há uma variação entre as 5 questões que compõem variável de 0,40 até 2,20.

Após a análise das respostas da entrevista semiestruturada, nota-se que os gestores em algumas vezes, sentem a necessidade de se afastar situações de estresse. Outro ponto a ser observado, é o nível de consciência que cada gestor apresenta em que o afastamento não resolve os seus problemas, assim como a melhor forma de resolvê-los é enfrentá-los.

No caso desta variável, após a descrição e análise dos resultados, associado ao estudo dos pressupostos teóricos encontrados, pode-se dizer que os gestores entrevistados, utilizam esse fator em suas rotinas diárias, no enfrentamento as situações estressoras.

Contudo, mesmo com sua utilização comprovada, esta variável, não pode ser considerada como a principal estratégia de *coping* utilizadas pelos gestores de empresa familiares pesquisados, pois conforme os resultados obtidos, seu uso ocorre em pouca quantidade, este fator também apresenta uma média geral baixa, considerando as demais variáveis de estudo.

Desta forma, observa-se que os gestores pesquisados deveriam reduzir, ainda mais, a utilização da estratégia de Afastamento. Devido a sua posição de gerência dentro das organizações familiares que atuam, constantemente, estes gestores são expostos a situações adversas, onde a opção de evitar confrontos não é a decisão mais acertada.

4.3 VARIÁVEL AUTOCONTROLE

Com a análise do questionário Inventário de *Coping*, identifica-se que 8% dos entrevistados não utilizam esta variável, assim como 24% utilizam pouco, 44% utilizam em bastante quantidade e 24% utilizam em grande quantidade esta variável. Observa-se que a resposta que apresenta o maior percentual é a opção “usei bastante esta estratégia”. A média

geral do fator Autocontrole é de 1,84, onde há uma variação entre as 5 questões que compõem variável de 1,20 até 2,40.

A partir da análise das respostas da entrevista semiestruturada, observa-se que os gestores em algumas vezes, sentem necessidade de dividir os sentimentos e as angustias com outras pessoas. Outro ponto importante, é que estes gestores tentam separar os sentimentos e as situações vivenciadas na organização, não levando os problemas, para casa, mesmo que alguns relatem a dificuldade de realizar esta separação.

Nesta circunstância, após a descrição e análise dos resultados, associado ao estudo dos pressupostos teóricos encontrados, pode-se dizer que os gestores entrevistados, utilizam esse fator em suas rotinas diárias, no enfrentamento as situações estressoras.

Porém, mesmo com sua utilização comprovada, esta variável, não pode ser considerada como a principal estratégia de *coping* utilizadas pelos gestores de empresa familiares pesquisados, mesmo que os resultados obtidos mostrem que seu uso ocorre em bastante quantidade, média geral dessa variável foi baixa com relação às demais variáveis analisadas.

Logo, observa-se que os gestores de empresa familiar pesquisados deveriam utilizar mais a estratégia de Autocontrole. Uma vez que, para os gestores de empresa familiar pesquisados, desenvolver o controle das emoções, no enfrentamento as situações estressoras vivenciadas, minimizam os possíveis focos de estresse, além de ser um ponto positivo no gerenciamento do mesmo. O controle das emoções, em algumas situações, pode ser considerado uma vantagem competitiva no cenário empresarial.

4.4 VARIÁVEL SUPORTE SOCIAL

A partir do questionário Inventário de *Coping*, nota-se que 10% dos entrevistados não utilizam esta variável, assim como 20% utilizam em pouca quantidade, enquanto 36,67% utilizam em bastante quantidade e 33,33% utilizam em grande quantidade esta variável. Observa-se que a resposta que apresenta o maior percentual é a opção “usei bastante esta estratégia”. A média geral do fator Suporte Social foi 1,93, onde há uma variação entre as 6 questões que compõem variável de 1,40 até 2,40.

Após análise das entrevistas semiestruturadas, observa-se que boa parte dos gestores considera importante, conversar com outras pessoas sobre os seus problemas, foi observado durante as entrevistas que muitas vezes o gestor sente-se mais aliviado ao dividir uma situação estressante com uma pessoa de sua confiança. Do mesmo modo que um dos gestores entrevistado, afirma que muitas vezes, conversar com alguém sobre o problema que esta enfrentando não o ajuda.

Neste caso, após a descrição e análise dos resultados, associado ao estudo dos pressupostos teóricos encontrados, pode-se dizer que os gestores entrevistados, utilizam esse fator em suas rotinas diárias, no enfrentamento as situações estressoras.

No entanto, mesmo com sua utilização comprovada, esta variável, não pode ser considerada como a principal estratégia de *coping* utilizadas pelos gestores de empresa familiares pesquisados, pois conforme os resultados obtidos, mesmo seu utilização ocorrendo em bastante quantidade, sua média geral foi baixa com relação às demais variáveis analisadas.

De maneira geral, destaca-se que os gestores de empresa familiar pesquisados deveriam utilizar mais a estratégia de Suporte Social. O auxílio de uma pessoa externa, em alguns momentos, proporciona ao gestor uma reflexão de como agir frente aos eventos e/ou situações adversas, minimizando assim os possíveis focos de estresse.

4.5 VARIÁVEL ACEITAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

A partir do questionário Inventário de *Coping*, identifica-se que 5,71% dos entrevistados não utilizam esta variável, assim como 22,86% utilizam pouco, 42,86% utilizam em bastante quantidade e 28,57% utilizam em grande quantidade esta variável. Com esta análise, a resposta que apresenta o maior percentual é a opção “usei bastante esta estratégia”. A média geral do fator Variável Aceitação de Responsabilidade é 1,94, onde há uma variação entre as 7 questões que compõem variável de de 1,20 até 2,40.

Ao analisar a entrevista semiestruturada, observa-se, na descrição das respostas que todos os gestores concordam que aceitar as responsabilidades é um quesito importante na gestão empresarial, outro ponto é que muitos utilizam experiências vivenciadas no passado para resolver as situações estressoras no seu dia-a-dia

Neste caso, após a descrição e análise dos resultados, associado ao estudo dos pressupostos teóricos encontrados, pode-se dizer que os gestores entrevistados, utilizam esse fator em suas rotinas diárias, no enfrentamento as situações estressoras.

Com tudo, mesmo com sua utilização comprovada, esta variável, não pode ser considerada como a principal estratégia de *coping* utilizadas pelos gestores de empresa familiares pesquisados, mesmo que conforme os resultados obtidos, o seu uso ocorre em bastante quantidade, sua média geral foi baixa com relação às demais variáveis analisadas.

Logo, observa-se que os gestores de empresa familiar pesquisados deveriam utilizar, ainda mais, a estratégia de Aceitação de Responsabilidade. Uma vez que, para os gestores de empresa familiar pesquisados, no momento que aceitam sua responsabilidade frente aos problemas, minimizam os possíveis focos de estresse, além de, ser considerada uma vantagem competitiva no cenário empresarial.

4.6 VARIÁVEL FUGA-ESQUIVA

A partir do questionário Inventário de *Coping*, identifica-se que 20% dos entrevistados não utilizam esta variável, assim como 40% utilizam pouco, 30% utilizam bastante e 10% utilizam em grande quantidade esta variável. Assim, a resposta que apresenta o maior percentual é a opção “usei um pouco”. A média geral do fator Variável Fuga - Esquiva é 1,30, onde há uma variação entre as 2 questões que compõem variável de 1,20 até 1,40.

Após da análise das respostas da entrevista semiestruturada observa-se, na descrição das respostas que todos os gestores concordam que fugir dos problemas não é solução. Enfrentar os problemas e as situações estressoras sempre é a melhor escolha. Em linhas gerais, fugir as situações adversas, pode ser considerado um sinal de fraqueza e despreparo do gestor no cenário empresarial.

Considerando a descrição e análise dos resultados, associado ao estudo dos pressupostos teóricos encontrados, pode-se dizer que os gestores entrevistados, utilizam esse fator em suas rotinas diárias, no enfrentamento as situações estressoras.

Porém, mesmo com sua utilização comprovada, esta variável, não pode ser considerada como a principal estratégia de *coping* utilizadas pelos gestores de empresa familiares pesquisados, os resultados obtidos evidenciam que a utilização deste fator em pouca quantidade, bem como a sua média geral foi baixa com relação as demais variáveis analisadas

Desta forma, observa-se que os gestores pesquisados deveriam reduzir a utilização da estratégia de Fuga-Esquiva. Devido a sua posição de gerência dentro das organizações familiares que atuam, constantemente, estes gestores são expostos a situações adversas, onde a opção de escapar dos confrontos não é a decisão mais correta, ao mesmo tempo, em que esta escolha, pode ser considerada uma desvantagem competitiva.

4.7 VARIÁVEL RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Com a análise do questionário Inventário de *Coping*, identifica-se que 40% dos entrevistados utilizam em bastante quantidade esta variável, assim como 60% utilizam em grande quantidade esta variável, assim como, as opções de não usei ou usei pouco está estratégia não apresentaram percentual; destaca-se que a resposta que apresenta o maior percentual é a opção “grande quantidade”. A média geral desse fator Resolução de Problemas é de 2,60, onde há uma variação entre as 4 questões que compõem variável de 2,40 até 2,80.

Com a análise das respostas da entrevista semiestruturada observa-se, que todos os gestores não apresentam dificuldades e solucionar tem problemas. Destaca-se que mesmo nas perguntas sobre outras variáveis, ficou nítido que os gestores mostram disposição e iniciativa para a resolução dos problemas.

Neste caso, após a descrição e análise dos resultados, associado ao estudo dos pressupostos teóricos encontrados, pode-se dizer que os gestores entrevistados, utilizam esse fator em suas rotinas diárias, no enfrentamento as situações estressoras.

Diferente das variáveis anteriores, a variável de Resolução de Problemas, obteve resultados que, nos permitem considerar tal variável como a principal estratégia de *coping* utilizadas pelos gestores de empresa familiares pesquisados, uma vez que seu uso ocorre em grande quantidade e sua média foi elevada considerando as demais variáveis analisadas.

De maneira geral, destaca-se que os gestores de empresa familiar pesquisados devem a utilização da estratégia de Resolução de Problemas, minimizando assim os possíveis focos de estresse vivenciados e apresentado uma vantagem competitiva diante as demais organizações.

4.8 VARIÁVEL REAVALIAÇÃO POSITIVA:

A partir do questionário de Inventário de *Coping*, identifica-se que 6,67% dos entrevistados não utilizam esta variável, bem como 11,11% utilizam pouco, 44,44% utilizam em bastante quantidade e 37,78% utilizam em grande quantidade esta variável. A resposta que apresenta o maior percentual é a opção “usei bastante” esta estratégia. A média geral do fator

Reavaliação Positiva é 2,13, onde há uma variação entre as 9 questões que compõem variável de 1,00 até 3,00.

Após a análise das respostas das entrevistas, destaca-se que os gestores em sua maioria procuram sempre que possível reavaliar as situações vivenciadas, destaca-se que reanalise pessoal feita pelos mesmos, busca identificar o lado positivo de cada ocasião, bem como os seus erros e os seus acertos diante da mesma. Nesta variável, observa-se que os gestores deixam subentendido a preocupação com o comportamento apresentado, a fim de agir, sempre possível, da forma mais correta.

Neste caso, após a descrição e análise dos resultados, associado ao estudo dos pressupostos teóricos encontrados, pode-se dizer que os gestores entrevistados, utilizam esse fator em suas rotinas diárias, no enfrentamento as situações estressoras.

Assim como acontece nas variáveis anteriores, este fator, mesmo com sua utilização comprovada, não pode ser considerado como a principal estratégia de *coping* utilizadas pelos gestores de empresa familiares pesquisados, a análise dos resultados obtidos, destaca que mesmo sendo utilizando esta variável em bastante quantidade, a média desse fator foi menor, comparando com as demais variáveis analisadas.

Desta forma, observa-se que os gestores pesquisados devem manter a utilização da estratégia de Reavaliação Positiva, uma vez que, a utilização deste fator, pode de ser considerado um ponto positivo, no processo de enfrentamento ao estresse e uma vantagem competitiva no cenário empresarial.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Atualmente gerenciar empresas é considerado um grande desafio para as organizações, o gestor deve equilibrar os ambientes internos e externos, motivar os funcionários e obter bons resultados. Quando se fala em empresas familiares os desafios aumentam, já que a influência do ambiente interno é bem maior que nas empresas comuns.

O estresse, considerado como todo e qualquer evento adverso vem ganhando destaque no cenário mundial, da mesma maneira, a forma de como nos posicionamos frente às situações estressoras ganham destaque. *Coping* é um conjunto de estratégias que auxiliam o enfrentamento ao estresse. Mas como os gestores se posicionam frente às dificuldades? Quais as estratégias de enfrentamento são escolhidas para este grupo que será objeto de estudo?

Para tal propósito, este trabalho teve como objetivo identificar, descrever e analisar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos Gestores das Empresas Familiares de Cachoeira do Sul/RS, diante das situações estressoras diárias. Com base análises descritas no Capítulo IV, torna-se possível realizar algumas considerações finais para cada variável.

Sobre a variável confronto, que a literatura diz, ser a ofensiva para o enfrentamento da situação estressora, destaca-se que a utilização deste fator foi identificada pelos gestores pesquisados, conforme foi observado na tabulação dos resultados, porém, sua média (1,00) ficou baixa com relação aos demais fatores. Ao considerar uma ordenação classificatória dos oito fatores/variáveis, do “mais” utilizado ao “menos”, sua posição foi à oitava.

A variável fuga – esquivar, que se refere aos esforços para escapar e/ou evitar o fator estressante, também teve sua utilização identificada pelos gestores pesquisados, assim como, ocorreu no fator anterior, sua média (1,30) ficou baixa. Quando se considera uma ordenação classificatória dos oito fatores/variáveis, do “mais” utilizado ao “menos”, sua posição foi à sétima.

Com relação a variável afastamento, que na teoria refere-se às estratégias defensivas, quando indivíduo evita confrontar-se com a ameaça, ao conciliar a teoria com a prática, identifica-se a utilização deste fator pelos gestores pesquisados, porém, sua média (1,31) ficou baixa, com relação aos demais fatores. No momento de considerar uma ordenação classificatória dos oito fatores/variáveis, do “mais” utilizado ao “menos”, sua posição foi à sexta.

Sobre a variável autocontrole, que na literatura faz referência aos esforços da pessoa em busca do controle das emoções frente aos estímulos estressores, destaca-se que a utilização deste fator foi identificada pelos gestores pesquisados, conforme foi observado na tabulação dos resultados, porém, sua média (1,84) ficou em uma posição intermediária com relação aos demais fatores. Ao considerar uma ordenação classificatória dos oito fatores/variáveis, do “mais” utilizado ao “menos”, sua posição foi à quinta.

A variável suporte social relaciona-se ao apoio encontrado nas pessoas e no ambiente, também teve sua utilização identificada pelos gestores pesquisados, assim como, ocorreu no fator anterior, sua média (1,93) ficou em posição intermediária. Quando se considera uma ordenação classificatória dos oito fatores/variáveis, do “mais” utilizado ao “menos”, sua posição foi à quarta.

Com relação a variável aceitação de responsabilidade, que se refere que ao momento que o indivíduo aceita a realidade e engajando-se no processo de lidar com a situação estressora, ao conciliar a teoria com a prática, identifica-se a utilização deste fator pelos gestores pesquisados, porém, sua média (1,94) ficou em posição intermediária com relação aos demais fatores. No momento de considerar uma ordenação classificatória dos oito fatores/variáveis, do “mais” utilizado ao “menos”, sua posição foi à terceira.

A variável reavaliação positiva, que a teoria diz que é uma estratégia de enfrentamento dirigida para o controle das emoções que estão relacionadas à tristeza como forma de reinterpretação, crescimento e mudança pessoal a partir da situação conflitante, também teve sua utilização identificada pelos gestores pesquisados, assim como, ocorreu no fator anterior, sua média (2,13) ficou em posição intermediária. Quando se considera uma ordenação classificatória dos oito fatores/variáveis, do “mais” utilizado ao “menos”, sua posição foi à segunda.

Sobre a Variável Resolução de Problemas, que a literatura destaca como o planejamento adequado para lidar com os agentes estressores, ao invés de anular ou afastar-se da situação estressante do seu cotidiano, foi identificada como a estratégia a mais utilizada pelos gestores, este fator apresentou a maior média (2,60), alcançando assim, em uma ordenação classificatória dos oito fatores/variáveis, do “mais” utilizado ao “menos”, a primeira posição.

Baseado na literatura, os autores não apontam qual a estratégia mais correta a ser utilizada no enfrentamento ao estresse, todavia como recomendações, sugere-se os gestores, comecem a investir recursos no estudo das estratégias de enfrentamento, bem como, proporcionem aos seus colaboradores, treinamento e oficinas sobre tema de estratégia de enfrentamento ao estresse, *coping*, disseminado o assunto em todos ambiente organizacional que eles fazem parte.

Considerando os resultados pode-se concluir que as variáveis afastamento e fuga-esquiva, podem ser consideradas variáveis negativas, por isso devem sempre ser utilizadas em pouca quantidade pelos gestores pesquisados, entretanto, em alguns momentos, se afastar da situação estressora pode ser uma boa opção, sendo assim, os gestores, devem encontrar um equilíbrio, para utilizar estas estratégias ponderadamente

As variáveis confronto, suporte social, autocontrole e aceitação de responsabilidade, devem ser mais utilizadas pelos gestores, uma vez que em seu dia-a-dia, são expostos a situações adversas que necessitam de respostas positivas, afim de evitar os focos de estresse. Quanto as variáveis de reavaliação positiva e resolução de problemas, sugere-se que os gestores mantenham o nível da utilização e se possível, o aumentem, com o intuito e melhorarem o seu enfrentamento ao estresse.

Este trabalho colabora para o entendimento do tema *coping* considerando a ação dos gestores, no entanto, como limitações da pesquisa quantitativa destaca-se o número de pesquisados, bem como, a restrição do número de organizações participantes. Sendo que este trabalho não possui a pretensão de encerrar as discussões sobre o tema, tão pouco, generalizar as conclusões, por isso recomenda-se para pesquisas futuras sugere-se a aplicação da pesquisa relativa ao tema *coping* relacionando-o a outros assuntos como estresse ocupacional, síndrome de *burnout*, engajamento, entre outros.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Qualitymark Editora Ltda, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DAMIÃO, E. B. C., ROSSATO, L. M., FABRI, L. R. de O., & DIAS, V. C. **Inventário de estratégias de enfrentamento: um referencial teórico**. Revistada Escola de Enfermagem – USP, 2009
- DAVIDOFF, L. L.; PEREZ, L. **Introdução à psicologia**. 2001.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FORTES, B. J. et. al. **Gestão de empresas familiares: Estudo de caso em uma empresa de confecções**. 2013
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5ª Edição – São Paulo: Atlas, 2010.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**, 6ª Edição – São Paulo: Atlas, 2011.

LAZARUS, R. S. **Psychological Stress and the Coping Process**, In: Lipowski, Z.S. Psychosomatic Medicine: Current Trends and Clinical Applications. New York, Oxford University Press, 1977.

_____. **Psychological stress in the workplace**. In: CRANDALL, R.; PERREWÉ, P. L. (Orgs.). Occupational stress: a handbook. Washington: Taylor & Francis, p. 3-14, 1995.

LAZARUS, R.S.; FOLKMAN, S. **Coping and Adaptation**. Em Gentry, W.D. (Ed), Handbook of Behavioral Medicine . New York: The Guilford Press, 1984, (pp. 282-325).

LAZARUS, R.S.; LAUNIER, S. **Stress related transaction between person and environment**. In: Dervin LA, Lewis M. Perspectives in international psychology. New York: Plenum; 1978 (p.278-327).

LEAL, A. E. M.; SOUZA, C. E. G. de. **Construindo o Conhecimento pela Pesquisa: Orientação Básica para Elaboração de Trabalhos Científicos**. Santa Maria: Sociedade Vicenti Pallotti, 2006.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. Pioneira. São Paulo.1993.

MENGEL, A. **The concept of coping**. Top Clin Nurs, 1982.

MINAYO, M. C. de S.(Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 31.ed. Editora Vozes, 2012.

OLIVEIRA, C. A. **Tópicos Comportamentais nas Organizações**. Canoas: Ulbra, 2010

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Validação da escala de estresse no trabalho**. Estudos de Psicologia, v. 9, n. 1, jan./abr. 2005.

SÁ FREIRE, P. de et al. **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais**. ISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management, v. 7, n. 3, 2010.

SAVÓIA, M. G.; SANTANA, P. R.; & MEJIAS N. P. **Adaptação do inventário de estratégias de coping de Folkman e Lazarus para o português**. Psicologia USP,1996

SAVÓIA, M.G. _ **Stress: Conceito e Profilaxia**. In: II Simpósio de Psicologia São Caetano do Sul, Resumos Revista Brasileira de Pesquisa em Psicologia 1, 1988

_____. **Escala de eventos vitais e de estratégias de enfrentamento (Coping)**. Revista de Psiquiatria Clínica, 26(2), 57-67. 1999.

SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento** Bookman Editora, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman,2005.

organizacional. Bookman Editora, 2009.