

Emoções e Regulação Emocional dos Gestores Universitários na Pandemia de COVID-19

Emotions and Emotion Regulation in University Managers during the COVID-19 Pandemic

Emociones y Regulación Emocional de los Gestores Universitarios en la Pandemia de COVID-19

Estudo empírico

Jorge Cunha¹

<https://orcid.org/0000-0002-0718-4362>

E-mail: jorge.cunha@ifsc.edu.br

Carlos Ricardo Rossetto²

<https://orcid.org/0000-0003-0807-3549>

E-mail: rossetto@univali.br

Ana Paula Grillo Rodrigues³

<https://orcid.org/0000-0001-6617-1679>

E-mail: agrillorodrigues@gmail.com

Suzete Antonieta Lizote²

<https://orcid.org/0000-0002-8702-5096>

E-mail: lizote@univali.br

Gustavo Behling²

<https://orcid.org/0000-0003-1500-1658>

E-mail: behling@univali.br

Janaina Lorenzi Tomio²

<https://orcid.org/0000-0002-5958-4843>

E-mail: janatomio@univali.br

¹ Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil

² Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, Santa Catarina (SC), Brasil

³ Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil

Editora Associada Responsável:
Larissa Gabardo-Martins

Como citar:

Cunha, J., Rossetto, C. R., Rodrigues, A. P. G., Lizote, S. A., Behling, G., * Tomio, J. L. (2025). Emoções e Regulação Emocional dos Gestores Universitários na Pandemia de COVID-19. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 25, e26097. <https://doi.org/10.5935/rpot/2025.26097>



Resumo: Este estudo teve como objetivo compreender a emoção e os mecanismos de estratégias de regulação emocional na tomada de decisão dos gestores universitários e como as emoções influenciaram o processo de tomada de decisão dos gestores universitários durante a pandemia de COVID-19, e quais estratégias de regulação emocional foram mobilizadas para assegurar a continuidade institucional? A pesquisa adotou entrevistas semiestruturadas com gestores de uma instituição de ensino superior que atuaram durante a pandemia. Os resultados mostraram que a incerteza, a perda de entes queridos, a responsabilidade de tomar decisões impactantes e as pressões emocionais adicionais foram aspectos que influenciaram as emoções dos gestores durante a pandemia. A complexidade e a interação entre fatores emocionais e decisões práticas foram evidenciadas nesse contexto desafiador. A busca por estratégias de regulação emocional e o apoio de suas equipes e da presidência foram essenciais para lidar com o peso emocional da tomada de decisões.

Palavras-chave: emoções, regulação emocional, COVID-19.

Abstract: This study aimed to understand the emotions and the mechanisms of emotion regulation strategies in university managers' decision-making, specifically how emotions influenced their decision-making process during the COVID-19 pandemic and which emotion regulation strategies were mobilized to ensure institutional continuity. The research adopted semi-structured interviews with managers from a higher education institution who served during the pandemic. The results showed that uncertainty, the loss of loved ones, the responsibility of making impactful decisions, and additional emotional pressures were factors that influenced managers' emotions during the pandemic. The complexity and interaction between emotional factors and practical decisions were evident in this challenging context. The search for emotion regulation strategies and the support from their teams and institutional leadership were essential in coping with the emotional burden of decision-making.

Keywords: emotions, emotional regulation, COVID-19.

Resumen: Este estudio tuvo como objetivo comprender las emociones y los mecanismos de estrategias de regulación emocional en la toma de decisiones de los gestores universitarios, específicamente cómo las emociones influyeron en su proceso de toma de decisiones durante la pandemia de COVID-19 y qué estrategias de regulación emocional fueron movilizadas para asegurar la continuidad institucional. La investigación adoptó entrevistas semiestructuradas con gestores de una institución de educación superior que actuaron durante la pandemia. Los resultados mostraron que la incertidumbre, la pérdida de seres queridos, la responsabilidad de decisiones impactantes y las presiones emocionales influyeron en las emociones de los gestores. La complejidad y la interacción entre factores emocionales y decisiones prácticas se evidenciaron en este contexto desafiante. La búsqueda de estrategias de regulación emocional y el apoyo de sus equipos y de la presidencia fueron esenciales para afrontar el peso emocional de la toma de decisiones.

Palabras clave: emociones, regulación emocional, COVID-19.

Introdução

A pandemia de COVID-19 impôs desafios sem precedentes para as instituições de ensino superior, demandando dos seus gestores habilidades adaptativas e decisórias excepcionais. Os líderes universitários foram afetados emocionalmente pelas interrupções causadas pelo cenário pandêmico, o que demandou o desenvolvimento de estratégias para regular essas emoções. Nesse contexto, identificamos que tais perspectivas fornecem uma base sólida para a investigação sob as lentes das abordagens da estratégia comportamental e capacidades dinâmicas, uma vez que estas abordagens incorporam essas temáticas em seu escopo de estudo.

Na busca em bases de dados internacionais, notamos a escassez de pesquisas qualitativas que explorem de maneira abrangente as emoções e a regulação emocional dos líderes de alto escalão em situações de crise, como a pandemia de COVID-19. A revisão da literatura nas plataformas da *Scopus* e *Web of Science*, ao combinar os termos "emoção", "regulação emocional", "tomada de decisão" e "COVID-19", revela uma lacuna significativa, uma vez que apenas um pequeno número de artigos, não excedendo uma dezena, aborda esses construtos.

No entanto, estudos recentes estão investigando a extensão do conhecimento sobre os efeitos da pandemia de COVID-19 nas economias emergentes, tanto qualitativa quanto quantitativamente. O foco está em compreender como a pandemia impactou o desenvolvimento do capital humano nesses ambientes em desenvolvimento. Tanto instituições de ensino públicas quanto privadas estão sendo examinadas para entender o efeito da transição para plataformas de aprendizagem online e como isso afeta o desenvolvimento do capital humano em tempos de crise nacional e global. Essas áreas em destaque têm o potencial de oferecer insights valiosos sobre como as instituições de ensino superior podem se adaptar e se preparar para futuras emergências e desafios (Agba et al., 2022).

Neste contexto, soma-se o processo de tomada de decisão em ambientes complexos que é permeado por questões racionais e/ou subjetivas. Observa-se a busca da racionalidade para responder aos problemas dos profissionais e gestores, porém, considera-se a subjetividade inerente ao decisor, e vem ao encontro das idiosincrasias intensificada em ambientes complexos.

De acordo com Foss (2020), a estratégia comportamental oferece uma visão singular da tomada de decisão em uma situação de disrupções. A interrupção da Covid-19 impactou diferentes especialistas e grupos de especialistas, disciplinas e abordagens de modelagem específicas. Corroborando com os estudos da estratégia comportamental, apresenta-se a teoria das capacidades dinâmicas que apontada a necessidade de um programa sistemático de trabalho incluindo o gerenciamento de emoções e autorregulação como capacidades gerenciais, o exame da natureza e efeitos da emoção na tomada de decisão, o estudo da emoção como um recurso positivo para a adaptação organizacional (Hodgkinson & Healey, 2011).

Durante a pandemia de COVID-19, as instituições de ensino superior em economias emergentes, enfrentaram diversos desafios significativos, tais como: interrupção das atividades presenciais, o fechamento de campi, a transição abrupta para o ensino remoto, o acesso limitado a recursos financeiros, desigualdade de acesso informatizado, desafios de engajamento dos estudantes e impacto na saúde mental (Agba et al., 2022).

A doença foi inicialmente identificada na cidade de Wuhan, província de Hubei, na China, sendo caracterizada como uma nova cepa de coronavírus, o que demandou esforços científicos imediatos para compreender seus mecanismos de transmissão, manifestações clínicas e possibilidades terapêuticas. A denominação *COVID-19* deriva da abreviação em inglês de *corona* (co), *virus* (vi) e *disease* (d), acompanhada do número 19 em referência ao ano de 2019, quando os primeiros casos foram oficialmente registrados (Fiocruz, 2021).

Para Agba et al. (2022), houve impacto diretamente na dinâmica tradicional de ensino e aprendizagem, a falta de recursos financeiros adequados afetou a capacidade das instituições de investir em tecnologia educacional e infraestrutura necessária para apoiar a educação a distância, estudantes enfrentando dificuldades de acesso à internet e dispositivos adequados para participar das aulas online, a falta de motivação para qualidade do ensino à distância o que representou um desafio adicional para as instituições, além do isolamento social e a pressão acadêmica durante a pandemia tiveram um impacto negativo na saúde mental dos estudantes e professores.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) reconheceu, em 11 de março de 2020, que os surtos da doença haviam se disseminado para diversos países e regiões, classificando a COVID-19 como uma pandemia. O termo *pandemia* refere-se à amplitude da distribuição geográfica de uma enfermidade, não à sua gravidade clínica. A rápida disseminação do coronavírus mostrou-se inevitável, com o surgimento de casos em diferentes partes do mundo já no início de 2020. No Brasil, o primeiro caso confirmado ocorreu em 26 de fevereiro de 2020, em São Paulo, em um indivíduo com histórico de deslocamento para a região da Lombardia, na Itália (Organização Panamericana de Saúde, 2024).

Diante deste contexto, o objetivo desta pesquisa foi compreender a emoção e os mecanismos de estratégias de regulação emocional na tomada de decisão dos gestores universitários durante a pandemia de COVID-19. Trata-se, mais especificamente, em estudar as emoções e estratégias de regulação emocional dos gestores universitários no ambiente pandêmico, quando estes são confrontados a tomar ações organizacionais necessárias à mitigação dos desafios. A partir dessa

perspectiva, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como as emoções influenciaram o processo de tomada de decisão dos gestores universitários durante a pandemia de COVID-19, e quais estratégias de regulação emocional foram mobilizadas para assegurar a continuidade institucional?

Em relação as contribuições teóricas, destaca-se que, ao aplicar conceitos da estratégia comportamental e das capacidades dinâmicas para entender a regulação emocional dos gestores universitários, a pesquisa pode validar teorias existentes e, ao mesmo tempo, gerar novos insights relacionados à gestão emocional em contextos de crise. Agba et al. (2022) apontam para a necessidade de estudos qualitativos pós-COVID-19 e a exploração de diferentes contextos geográficos e setores, indicando caminhos para a continuidade da pesquisa e a ampliação do conhecimento sobre a gestão em cenários desafiadores.

Quanto as contribuições práticas, baseando-se nas descobertas da pesquisa, os gestores universitários poderão implementar programas de treinamento específicos para ajudar a equipe de liderança a desenvolver habilidades de regulação emocional. Esses programas podem incluir técnicas de *mindfulness*, treinamento em inteligência emocional e estratégias práticas para lidar com o estresse e a ansiedade.

A metodologia empregada para alcançar os objetivos da pesquisa consistiu na utilização de uma abordagem qualitativa descritiva. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas com os gestores de alto escalão de uma instituição de ensino superior que operou durante o período pandêmico. Os resultados destacaram a importância da gestão eficaz durante a pandemia, com os gestores enfrentando desafios significativos para garantir a segurança dos colaboradores e alunos, adaptando-se a novas estruturas de gestão e liderando a transição para o ensino remoto.

Nas próximas seções, serão apresentados os detalhes metodológicos da pesquisa, os principais resultados obtidos e discussão.

Método

Delineamento

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa por utilizar a entrevista para coletar os dados em profundidade com os gestores de uma instituição de ensino sobre as experiências de gestão no período da Pandemia de COVID-19, incluindo perspectivas das capacidades dinâmicas e estratégias comportamentais das emoções e regulação emocional como influenciadoras da tomada de decisão.

Para Cheron et al. (2022), a entrevista de abordagem qualitativa oferece ao pesquisador a oportunidade de explorar e compreender os pontos de vista dos entrevistados, reconhecendo que as pessoas vivenciam o mundo de maneiras diversas. Essa abordagem permite uma investigação mais profunda e contextualizada, levando em consideração a subjetividade e a diversidade de experiências dos participantes.

No caso desta pesquisa, a entrevista é importante para entender os aspectos do comportamento humano e social, incluindo conhecimentos, valores, crenças e processos de tomada de decisão dos gestores. Especificamente durante a pandemia, é essencial para compreender eventos e processos específicos. Sendo assim, ajuda a verificar a congruência de teorias, como estratégia comportamental e capacidades dinâmicas, em cenários de mudança. Enfim, permite analisar as mudanças geradas pela pandemia em contextos organizacionais, por meio das ações e intervenções dos gestores educacionais.

Participantes

Os entrevistados foram selecionados para participar do estudo com base em sua posição como membros do grupo de gestores de alto escalão da instituição de ensino, que estiveram ativos durante o período da Pandemia de COVID-19.

O corpus de participantes do estudo contou com seis entrevistados identificados como E1, E2, E3, E4, E5 e E6. Os dados dos entrevistados são descritos na Tabela 1.

Tabela 1*Dados dos entrevistados*

Identificação	Função	Gênero	Faixa Etária	Formação	Tempo de trabalho na Universidade (anos)	Tempo de trabalho em cargo gerencial na Universidade (anos)	Tempo de trabalho em cargo gerencial total (anos)
E01	Secretaria Executiva	F	45-50	Doutorado Adm.	22	5	21
E02	Diretor de Planej. e Finanças	M	40-45	Doutorado Adm.	17	10	15
E03	Diretor de Faculdade	M	60-65	Doutorado Ciências Jurídicas	22	20	20
E04	Vice-reitor	M	55-60	Doutorado Química	30	28	28
E05	Coord. Planej. e Controle	M	40-45	Doutorado Adm..	09	06	15
E06	Reitor	M	60-65	Doutorado Química	29	22	22

Nota. Fonte: os autores (2024).

Instrumentos

O roteiro de entrevista foi elaborado dividido em duas etapas distintas. Na primeira etapa, foram coletadas informações sobre as características gerais dos entrevistados. Já na segunda etapa, foi utilizado um roteiro com quinze perguntas semiestruturadas para guiar a interação com o participante e explorar suas experiências e percepções em relação ao período pandêmico.

No início da entrevista, os gestores foram orientados a relatar suas experiências de gestão durante o período pandêmico, abordando os principais eventos, desafios e decisões enfrentadas.

Posteriormente, foram conduzidas perguntas específicas relacionadas às capacidades de "sensing", "seizing" e "reconfiguring". Essas questões exploraram como os gestores utilizaram informações de entrada para embasar suas decisões, analisaram as opções disponíveis e descreveram o processo de implementação das decisões tomadas.

Para examinar as emoções e estratégias de regulação emocional, os participantes foram indagados a relatar o impacto emocional dos eventos, desafios e decisões. Foram solicitadas, também, informações sobre como eles lidaram com essas emoções, visando entender as estratégias de regulação emocional adotadas pelos gestores.

Na sequência da entrevista, os gestores foram orientados a segmentar o período de vigência da pandemia em fases distintas na instituição de ensino, com base nos eventos ocorridos, nos desafios enfrentados e nas principais decisões tomadas. Os entrevistados foram convidados a discorrer sobre como as emoções emergiram ao longo dessas fases. As questões finais abordaram a exploração das experiências dos gestores durante esse período, bem como o aprimoramento das capacidades individuais e institucionais. Ademais, foi concedido espaço para que os participantes pudessem expressar comentários adicionais ao encerramento da entrevista.

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

As entrevistas foram realizadas nas dependências da instituição de ensino dos participantes, a qual aprovou o estudo por meio de seu Comitê de Ética em Pesquisa. Antes do início, cada participante foi convidado a ler e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), manifestando concordância em participar do estudo. Também foi obtida autorização para a gravação em áudio das entrevistas, que tiveram duração média de 60 minutos.

As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas por meio de um sistema informatizado projetado para capturar o áudio da sessão de entrevistas. Esse *software* de transcrição converteu o arquivo de áudio em texto, permitindo que o conteúdo fosse exportado em formato compatível com editores de texto. Os gestores receberam as transcrições para aprovação dos seus relatos.

Procedimentos de Análise dos Dados

Para a análise das entrevistas, empregou-se o método de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2018). Esse método envolveu a organização inicial do material a ser analisado,

a análise detalhada dos dados em busca de padrões, temas e significados, bem como a interpretação dos resultados obtidos.

A categorização e codificação foram realizadas seguindo uma abordagem dedutiva dos dados, com categorias e códigos definidos *a priori*. Os códigos foram derivados da revisão da literatura sobre emoções e regulação emocional e posteriormente explorados durante as entrevistas. Na categoria "Emoções", foram identificados 19 códigos e na categoria "Estratégias de Regulação Emocional", foram identificados 5 códigos. O *software ATLAS.ti* foi utilizado como uma ferramenta de apoio para a análise qualitativa, contribuindo significativamente para a organização, sistematização dos dados, codificação e categorização dos dados.

Resultados

Nesta seção de resultados e discussões são abordadas as emoções e estratégias de regulação emocional dos gestores universitários durante a pandemia de COVID-19, destacando a ansiedade, estresse, medo, tristeza e cansaço como emoções prevalentes. Os gestores enfrentaram desafios significativos para garantir a continuidade das operações e o bem-estar da comunidade acadêmica, adaptando-se a novas demandas e pressões. A análise dos dados das entrevistas revelou a complexidade do contexto emocional enfrentado pelos gestores, evidenciando a influência direta das emoções nas decisões e estratégias de gestão adotadas.

Emoções e Estratégias de Regulação Emocional dos Gestores Universitários

A variedade de emoções e estratégias de regulação expressas, destaca a intensidade do impacto emocional que a crise pandêmica teve sobre os gestores e como eles buscaram lidar com essas emoções para garantir a continuidade das operações e o bem-estar da comunidade acadêmica. A Tabela 2 apresenta a ocorrência das emoções relatadas pelos gestores entrevistados.

Tabela 2

Ocorrência das emoções dos gestores universitários

Emoções	Entrevistados						Totais
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	
Ansiedade	5	12	8	7	4	3	39
Estresse	4	5	4	3	1	3	20
Medo	5	5	0	0	2	4	16
Tristeza	0	0	3	2	1	6	12
Cansaço	8	0	1	0	0	1	10
Calma	0	3	0	0	4	1	8
Felicidade	4	1	1	1	0	1	8
Insegurança	3	1	0	0	0	0	4
Nervosismo	0	0	1	0	1	2	4
Relaxamento	1	3	0	0	0	0	4
Atenção	0	2	0	0	1	0	3
Desânimo	0	0	0	2	1	0	3
Segurança	0	1	1	0	1	0	3
Abalo	0	1	0	0	0	0	1
Animação	0	0	0	0	1	0	1
Entusiasmo	0	0	0	1	0	0	1
Raiva	0	0	0	0	1	0	1
Serenidade	1	0	0	0	0	0	1
Solidão	1	0	0	0	0	0	1
Totais	32	34	19	16	18	21	140

Nota. Fonte: os autores (2024).

Nota-se que as emoções com maior ocorrência são aquelas que se aproximam do baixo grau de prazer: ansiedade, estresse, medo, tristeza e cansaço, ou seja, referindo-se a uma das dimensões do modelo circumplexo de afeto de Feldman Barrett e Russell (1998), que diferencia as emoções em termos do seu grau de prazer em agradáveis ou desagradáveis.

A dimensão do grau de prazer é importante porque identifica a forma como as pessoas percebem e reagem emocionalmente a diferentes situações. Emoções agradáveis tendem a promover um estado emocional positivo, facilitando o pensamento criativo, a abertura a novas ideias e a

flexibilidade cognitiva. Por outro lado, emoções desagradáveis podem levar a uma abordagem mais crítica, analítica e defensiva em relação às informações e situações (Healey & Hodgkinson, 2017).

Na sequência, serão apresentadas e discutidas as principais emoções relatadas pelos gestores universitários durante a pandemia de COVID-19, considerando aquelas que obtiveram maior recorrência nas narrativas. Optou-se por não explorar em profundidade as emoções mencionadas apenas uma única vez, sendo que sua baixa incidência não permite estabelecer relações consistentes com o processo de tomada de decisão. Assim, a análise concentra-se nas emoções mais citadas, que expressam de forma mais representativa o impacto emocional da crise sobre os gestores e suas implicações gerenciais.

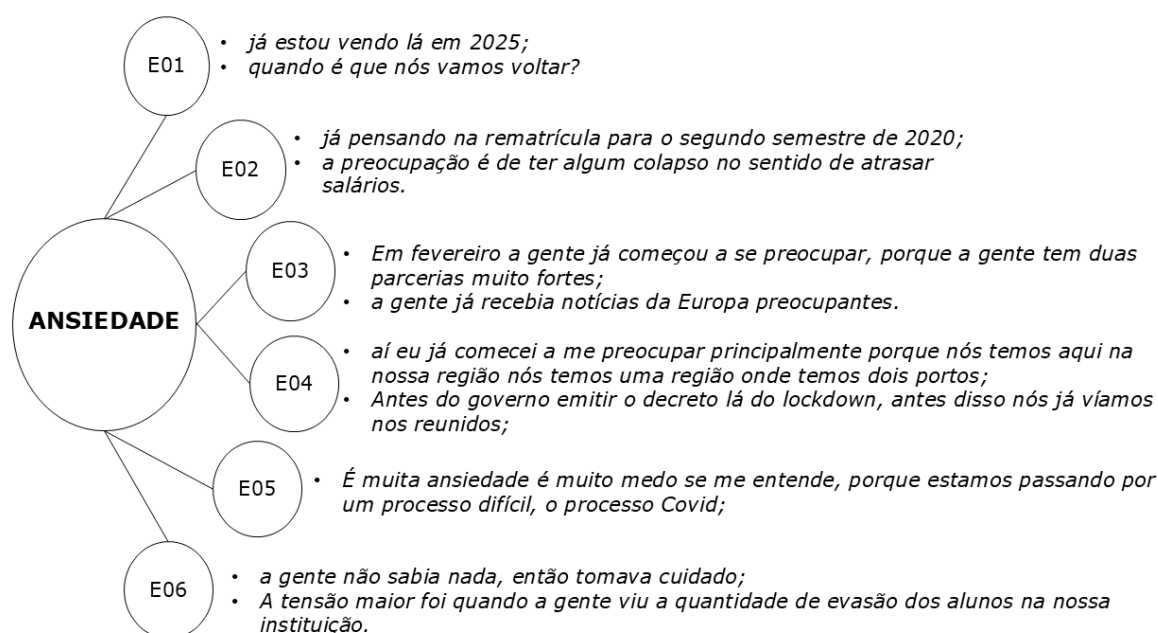
Quanto à Ansiedade

A ansiedade caracteriza-se como uma emoção de apreensão em que um indivíduo antecipa eventos futuros. A ansiedade é considerada uma resposta orientada para o futuro e de ação prolongada, amplamente focada em uma ameaça (American Psychological Association [APA], 2024).

As citações provenientes das narrativas dos gestores demonstram como a ansiedade foi uma emoção prevalecente, influenciando suas decisões e ações. Quando o gestor aponta sua preocupação para ano de 2025, projetando as demandas de matrículas para os próximos semestres, a possibilidade de atrasar salários, preocupações com as parcerias europeias e evasão escolar, os gestores estão de fato antecipando eventos possíveis futuros. Corroborando com o conceito de ansiedade, amplamente utilizado, de orientação para ameaças futuras, conforme Figura 1.

Figura 1

Os drivers da ansiedade dos gestores universitários



A partir da abordagem apresentada para a “ansiedade”, observamos que aspectos negativos refletem a pressão, a incerteza e a preocupação enfrentadas pelos gestores universitários durante a pandemia de COVID-19. Por outro lado, apresenta-se a ansiedade por respostas, devolutivas e dados durante o processo de tomada de decisões, ansiedade causada pela incerteza e pela gravidade da situação, levando a adotar medidas de segurança rigorosas e priorizar a proteção da equipe e da comunidade. Também ansiedade intensificada pela responsabilidade de tomar decisões que impactariam a vida de muitas pessoas, gerando um peso emocional adicional.

A ansiedade pode ser interpretada como um elemento que acentuou a sensação de vulnerabilidade diante de decisões que extrapolavam o âmbito administrativo e afetavam diretamente a vida de estudantes, professores e colaboradores. A ansiedade, nesse sentido, evidenciou o peso simbólico da função de liderança em contextos críticos, mostrando que a tomada de decisão esteve permeada não apenas por critérios técnicos, mas também pela pressão emocional de responder às expectativas coletivas em um cenário de elevada instabilidade.

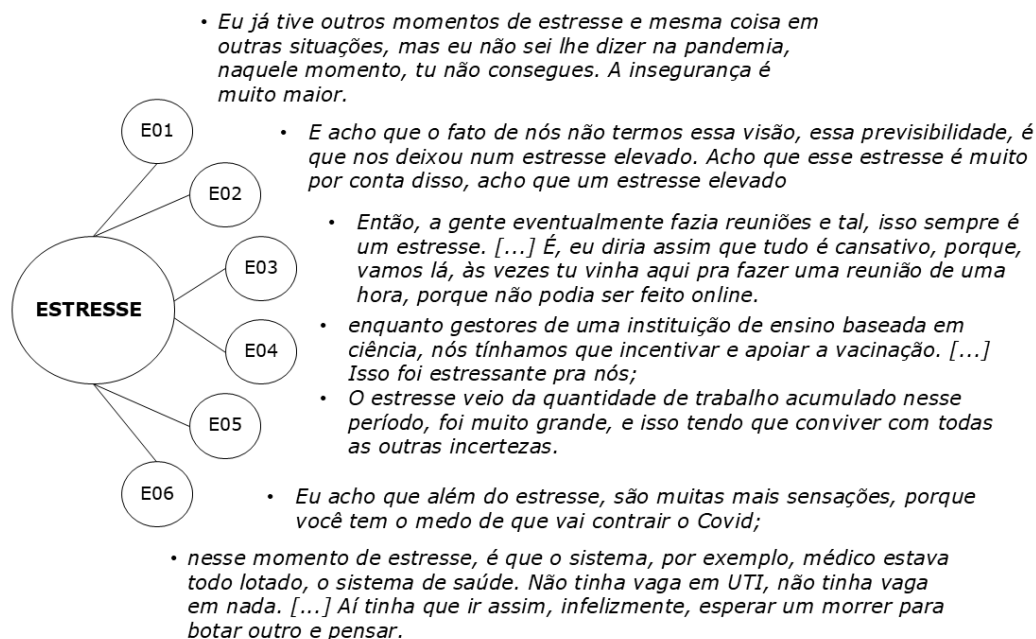
Quanto ao Estresse

O estresse é considerado uma experiência emocional desagradável associada a elementos como medo, ansiedade, irritação, entre outros. Embora o estresse seja muitas vezes associado a efeitos negativos, como aumento da excitação fisiológica ao longo do tempo, o estresse também

pode ter um lado útil, alertando para a necessidade de mudança e ação diante de obstáculos ou desafios (Elfenbein, 2007). A Figura 2 apresenta como o estresse foi abordado pelos gestores universitários.

Figura 2

Os drivers do estresse dos gestores universitários



De acordo com as narrativas dos gestores, percebe-se que o estresse foi reconhecido em conjunto com elementos de insegurança, imprevisibilidade, cansaço, incertezas e medo. De acordo com Elfenbein (2023), a experiência de estresse é influenciada pela percepção individual dos eventos estressantes e pela forma como esses eventos são avaliados em relação às capacidades e recursos pessoais para lidar com eles, sendo considerada como uma resposta adaptativa a demandas percebidas que excedem os recursos disponíveis.

O estresse deve ser considerado um dos elementos centrais para compreender o processo decisório em contextos de crise. A recorrência dessa emoção não apenas traduz a pressão vivida diante da imprevisibilidade, mas também evidencia como a sobrecarga comprometeu a clareza na definição de prioridades e estratégias institucionais. Buscando interpretar esta emoção, o estresse funcionou como um fator duplo: de um lado, limitou a capacidade de reflexão em função da urgência das respostas exigidas; de outro, atuou como um sinalizador da necessidade de reorganizar processos e buscar alternativas para garantir a continuidade das atividades. Observa-se que o estresse não pode ser visto apenas como um efeito colateral negativo, mas como um componente que revelou a vulnerabilidade dos gestores e, ao mesmo tempo, impulsionou ajustes nas práticas de liderança durante a pandemia.

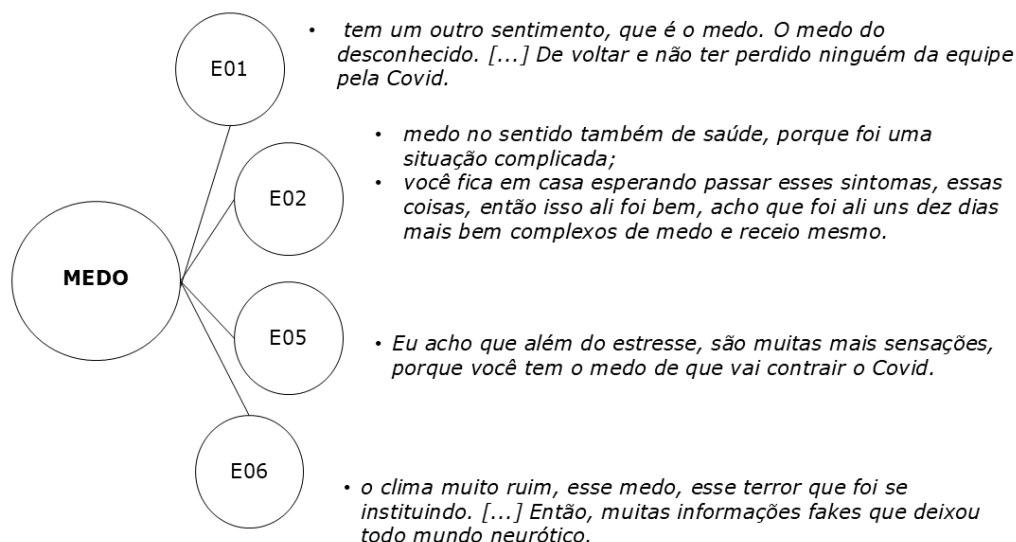
Quanto ao Medo

O medo é uma emoção que reflete a ativação do sistema de defesa (Gross, 2014). É descrito como uma emoção que desencadeia respostas adaptativas às demandas do ambiente. Essas respostas podem incluir alterações fisiológicas, comportamentais e cognitivas em reação a estímulos percebidos como ameaçadores. O medo é considerado uma emoção que tem uma função evolutiva de auxiliar na sobrevivência diante de situações de perigo ou ameaça (Elfenbein, 2007).

Os elementos como o medo do desconhecido em relação ao COVID-19, da falta de informações precisas, foram apresentados na Figura 3, segundo as experiências dos gestores universitários.

Figura 3

Os drivers do medo dos gestores universitários



Como evidenciado nos *drivers*, o medo é mencionado como um dos estados emocionais que podem influenciar o julgamento e a tomada de decisão, levando a visões pessimistas sobre o futuro, ou ainda, como uma emoção que pode impactar a forma como as pessoas avaliam situações de risco e tomam decisões, sendo relacionado a uma propensão a escolhas mais seguras e conservadoras (Eysenck & Keane, 2017).

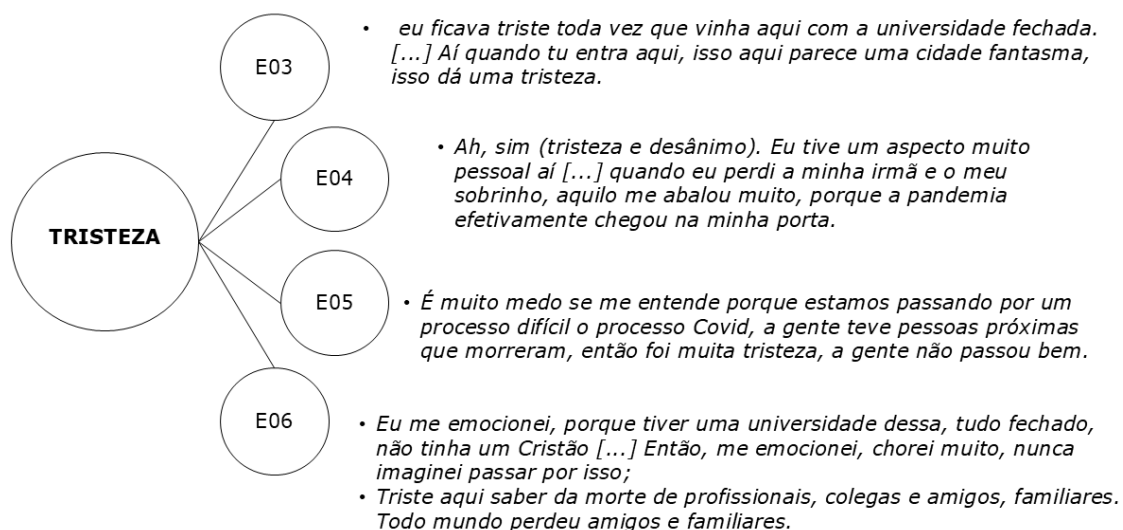
O medo pode ser compreendido como um fator que condicionou escolhas mais conservadoras e prudentes durante a pandemia. A ausência de informações claras e a percepção constante de risco resultaram em decisões voltadas prioritariamente à preservação da segurança institucional e da comunidade acadêmica. Esse estado emocional, embora limitador em termos de inovação, funcionou como um mecanismo de proteção que orientou a adoção de medidas de contenção e cautela.

Quanto à Tristeza

A tristeza é descrita como uma emoção que pode afetar a forma como interpretamos e reagimos a novos eventos, criando um ciclo em que a tristeza crônica pode levar a interpretar mais eventos como tristes, resultando em um estado emocional contínuo de tristeza, e ainda, pode ser observada como uma emoção que faz parte de um amplo espectro de sentimentos experimentados no local de trabalho. A tristeza é mencionada como uma das experiências emocionais negativas relatadas por trabalhadores, juntamente com sentimentos como decepção, fadiga, tensão, amargura, ressentimento, entre outros (Elfenbein, 2007). A Figura 4 apresenta elementos relatados pelos gestores que denotam esta emoção desencadeada principalmente pelo *lockdown* e pelo luto.

Figura 4

Os drivers da tristeza dos gestores universitários



Para os entrevistados, a tristeza é uma emoção caracterizada por sentimentos de melancolia, desânimo, pesar e falta de alegria. É comum surgir em resposta a eventos negativos, perdas, decepções ou situações desafiadoras. A tristeza pode manifestar-se de diversas formas, como choro, isolamento, falta de interesse nas atividades cotidianas e pensamentos negativos. É uma emoção natural e faz parte da experiência humana, permitindo processar e lidar com eventos dolorosos ou difíceis. A tristeza também pode desencadear reflexões sobre a vida, promover a empatia e fortalecer os laços emocionais com os outros (Elfenbein, 2023).

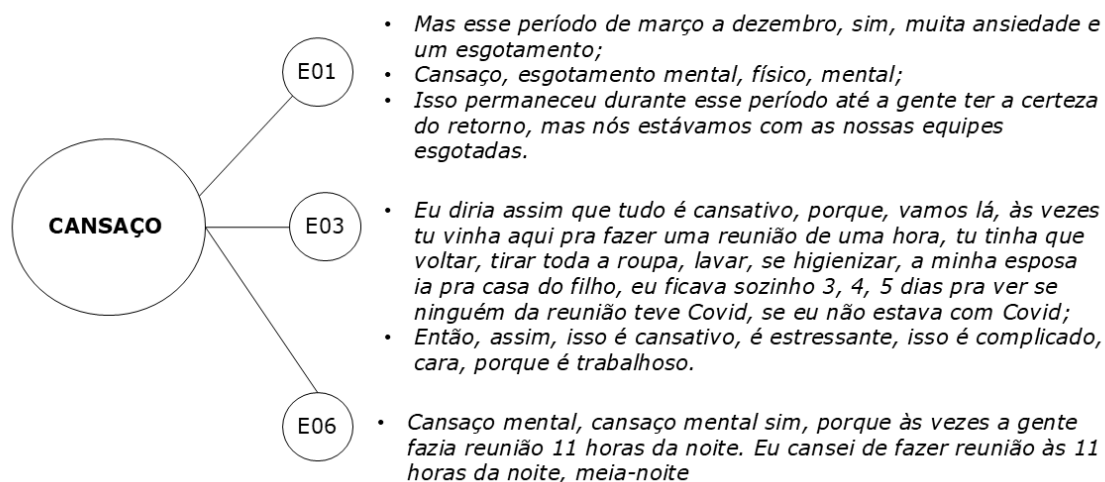
A tristeza, pode ser compreendida ainda, como um reflexo das perdas humanas e da paralisação das atividades presenciais. Esse estado emocional repercutiu na forma como os gestores vivenciaram o cotidiano institucional, trazendo o sentimento de desalento diante dos impactos da pandemia. Embora tenha representado um peso adicional no processo decisório, a tristeza também expôs a dimensão humana da gestão em contextos de crise, reforçando a necessidade de apoio emocional e de práticas institucionais voltadas ao cuidado coletivo.

Quanto ao Cansaço

A fadiga é tipicamente uma resposta normal e transitória ao esforço, ao estresse, ao tédio ou ao sono inadequado, mas também pode ser incomumente prolongada e indicativa de distúrbio, por exemplo, síndrome da fadiga crônica (APA, 2024). Na figura 5, os gestores universitários relatam o cansaço conjuntamente com a ansiedade, esgotamento físico, esgotamento mental e estresse.

Figura 5

Os drivers do cansaço dos gestores universitários



Nota-se que a dinâmica requerida pela pandemia de COVID-19 relacionada aos protocolos de cuidados foram citados como procedimentos cansativos no dia a dia, ou seja, a constante preocupação com os cuidados de higienização e distanciamento causaram nos gestores o cansaço diário conforme relataram.

O cansaço é observado como consequência direta da rotina extenuante imposta pela pandemia, marcada pela intensificação do trabalho remoto e pela sobrecarga de responsabilidades. Esse estado emocional afetou a disposição para enfrentar os desafios diários e, em alguns casos, reduziu a capacidade de manter o mesmo nível de energia em processos de decisão prolongados. Ainda assim, o cansaço revelou os limites físicos e mentais dos gestores, apontando para a importância de considerar a sustentabilidade das práticas de liderança em cenários de crise.

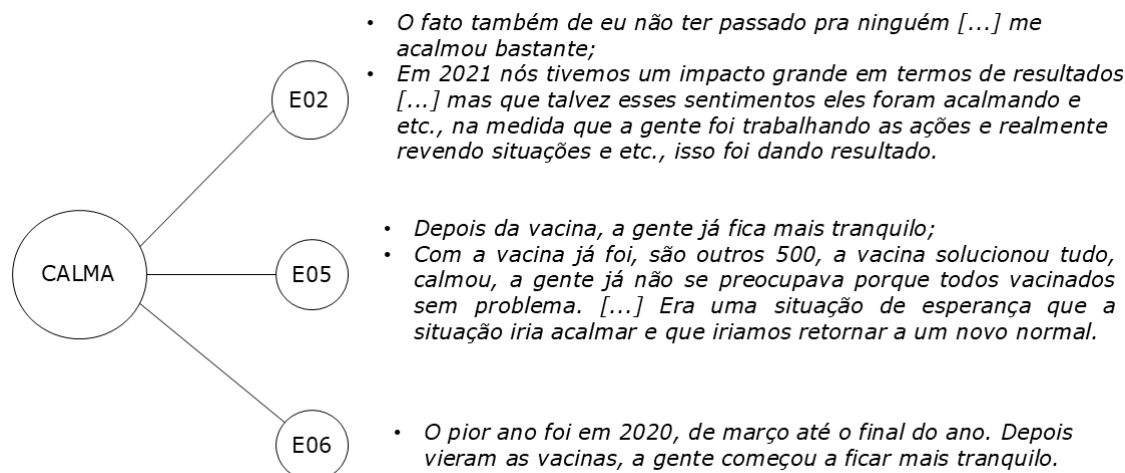
Quanto à Calma

A calma é considerada como uma emoção positiva, juntamente com outras emoções positivas como felicidade e paixão. Essas emoções positivas são contrastadas com emoções negativas, como tristeza, medo e raiva. A calma é apresentada como uma emoção que pode influenciar o comportamento e as respostas emocionais das pessoas (Eysenck & Keane, 2017).

A Figura 6 apresenta a abordagem dos gestores universitários quando tratam dos momentos de calma diante da pandemia. A calma está relacionada ao surgimento de ações relacionadas a chegada da vacina e resultados positivos da universidade diante da crise.

Figura 6

Os drivers da calma dos gestores universitários



De acordo com Healey e Hodgkinson (2017), a calma é abordada no contexto da importância de não se acomodar com as estratégias passadas e manter a capacidade de adaptação. Os autores advertem sobre o perigo de persistir com uma estratégia passada bem-sucedida devido a um sentimento equivocado de contentamento. Portanto, a calma é apresentada como um estado que pode levar à complacência e à falta de adaptação se não for gerenciada adequadamente no contexto da tomada de decisões estratégicas.

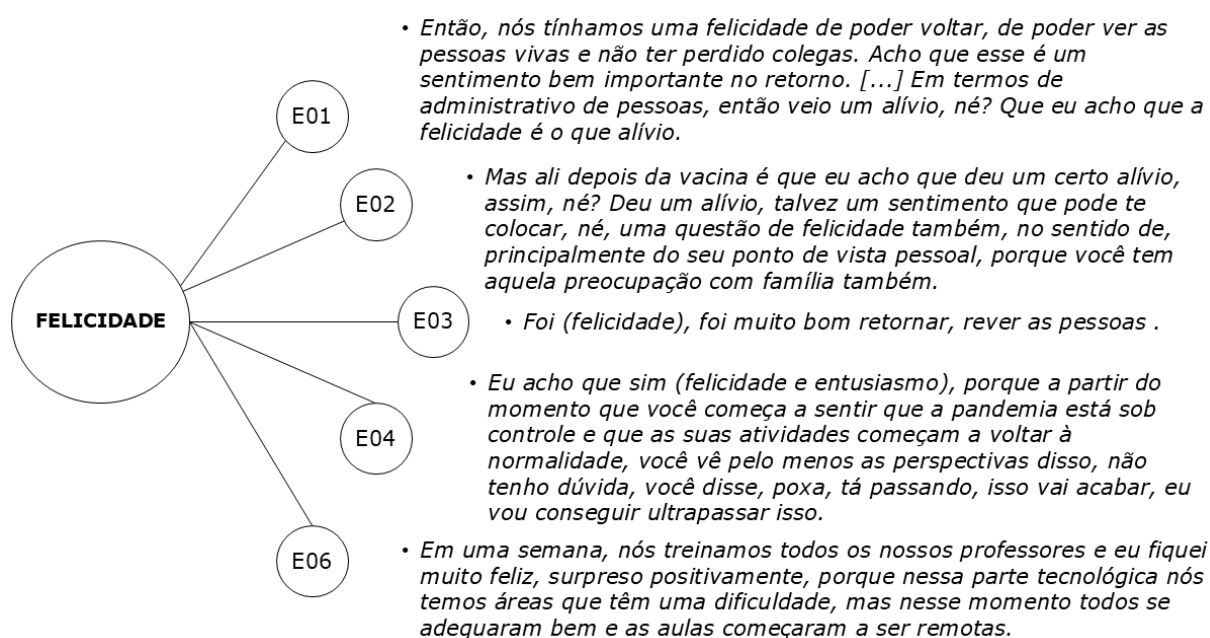
Quanto à Felicidade

A felicidade refere-se ao conceito de bem-estar, que está relacionado à satisfação com a vida e com a experiência de sentir muitas emoções agradáveis e poucas emoções desagradáveis, o que pode ser considerado uma definição de felicidade dentro desse contexto específico. Além do que, considera-se a importância do afeto positivo no dia a dia como um fator associado à satisfação no trabalho, o que sugere que a felicidade, entendida como um estado emocional positivo e que desempenha um papel significativo no ambiente organizacional (Elfenbein, 2007).

Esta emoção é apresentada na Figura 7 e está associada ao retorno ao trabalho, ao alívio por rever as pessoas e sentir que a pandemia está sob controle.

Figura 7

Os drivers da felicidade dos gestores universitários



Segundo Eysenck e Keane (2017), a felicidade está relacionada como uma emoção positiva que pode influenciar o processamento cognitivo e emocional das pessoas. É descrita como uma das emoções positivas que podem afetar a forma como os argumentos são avaliados, influenciando a persuasão de argumentos fortes e fracos. Neste caso, a felicidade é associada a um processamento heurístico ou superficial em relação aos argumentos, o que pode levar a diferentes respostas e decisões.

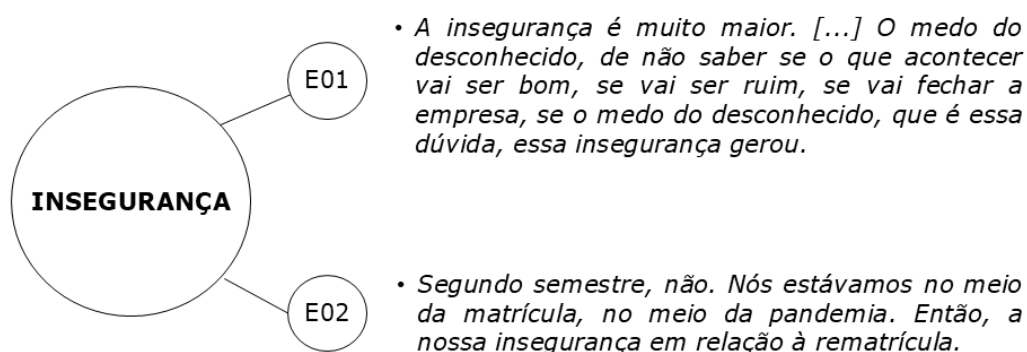
Quanto à Insegurança

Segundo a APA (2024), a insegurança é um sentimento de inadequação, falta de autoconfiança e incapacidade de lidar com a situação, acompanhado de incerteza geral e ansiedade sobre os próprios objetivos, habilidades e refletindo nos relacionamentos com outras pessoas.

Os gestores quando narraram os sentimentos relacionados à insegurança salientaram a aproximação ao medo e a dúvida quanto ao futuro da universidade. Estes elementos são apresentados na Figura 8.

Figura 8

Os drivers da insegurança dos gestores universitários



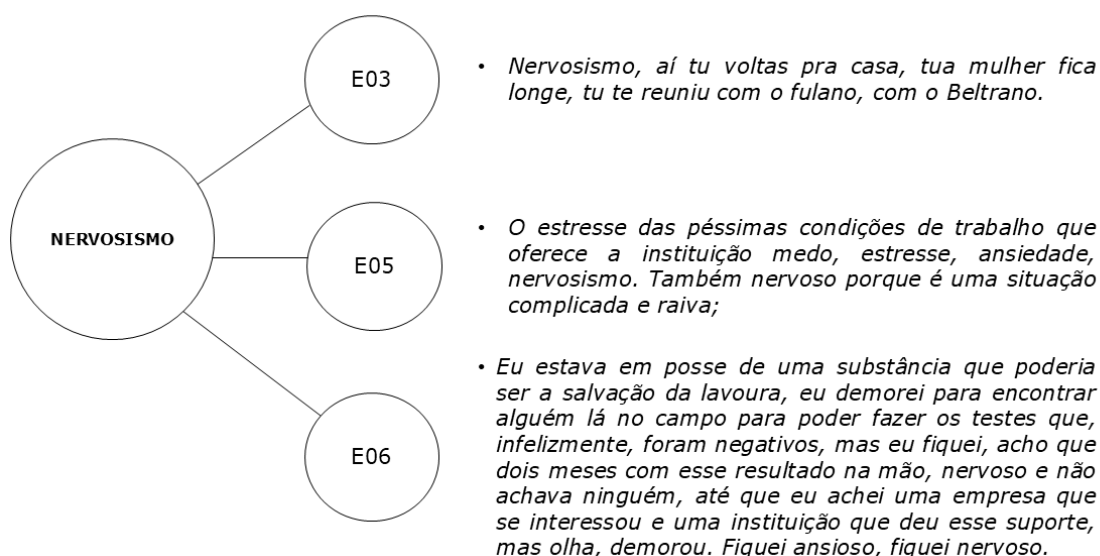
Eysenck e Keane (2017) menciona a insegurança em relação à ansiedade. Ele descreve que a ansiedade ocorre em situações ameaçadoras envolvendo incerteza e imprevisibilidade, levando os indivíduos ansiosos a buscar reduzir a ansiedade aumentando a certeza e a previsibilidade. Isso pode resultar em escolhas de opções menos arriscadas para minimizar a sensação de insegurança.

Quanto ao Nervosismo

O nervosismo é considerado um estado observado em conjunto com a tensão inquieta e emotividade caracterizado por tremores, sentimentos de apreensão ou outros sinais de ansiedade ou medo (APA 2024). A Figura 9 apresenta os indutores do nervosismo conforme narrado pelos gestores universitários.

Figura 9

Os drivers do nervosismo dos gestores universitários



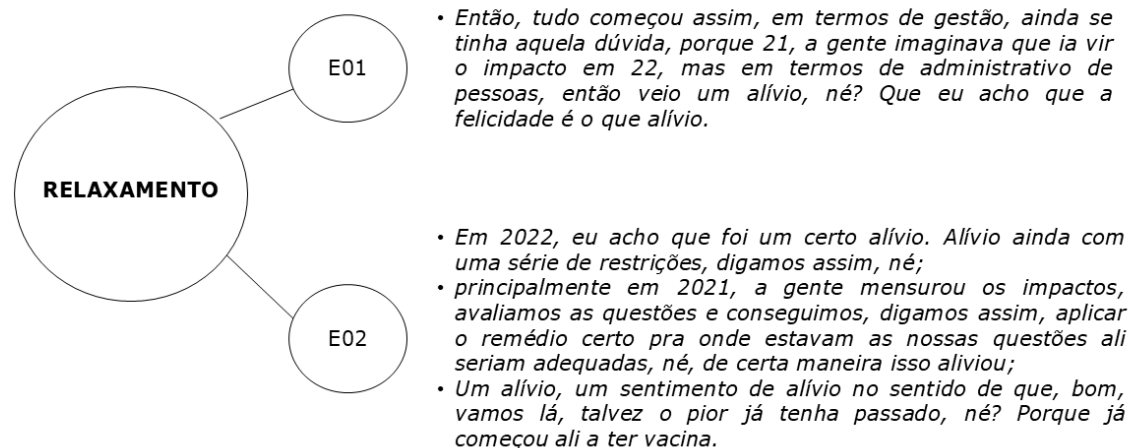
Observa-se a tratativa dos gestores a relação entre o nervosismo e o distanciamento imposto pela pandemia, e também, a falta de respaldo nas iniciativas de pesquisa e desenvolvimento em parceria com outras instituições.

Quanto ao Relaxamento

O relaxamento é considerado como a redução da intensidade, vigor, energia ou tensão, resultando em calma da mente, do corpo ou de ambos, também pode ser observado pelo retorno de um músculo à sua condição de repouso após um período de contração (APA, 2024). Na Figura 10 são apresentadas as narrativas dos gestores em relação a emoção de relaxamento.

Figura 10

Os drivers do relaxamento dos gestores universitários



Os gestores salientaram os momentos de alívio das tensões em conjunto com a felicidade pelo retorno positivo de ações gerenciais e pelos eventos externos como a chegada da vacina.

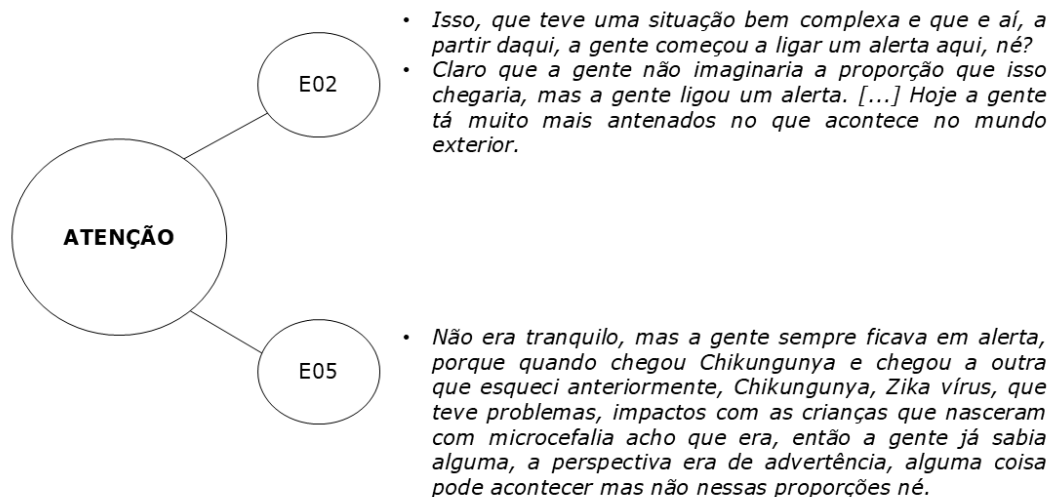
Quanto à Atenção

Esta emoção pode ajudar a distinguir estímulos relevantes de irrelevantes e fornecer motivação para tomar decisões e implementá-las. A atenção é descrita como o primeiro passo no registro emocional. Envolve a orientação dos órgãos sensoriais do ator para receber o estímulo emocional. Além disso, a atenção está relacionada à criação de sentido, ou seja, atribuir significado a um evento emocional (Elfenbein, 2007).

Neste caso, a atenção descrita pelos gestores caminha com um componente de alerta dada a complexidade do ambiente pandêmico. Os gestores atribuem a este fator o aprendizado com acontecimentos passados e que agora acompanham mais proximamente eventos do "mundo exterior", conforme apresentado na Figura 11.

Figura 11

Os drivers da atenção dos gestores universitários



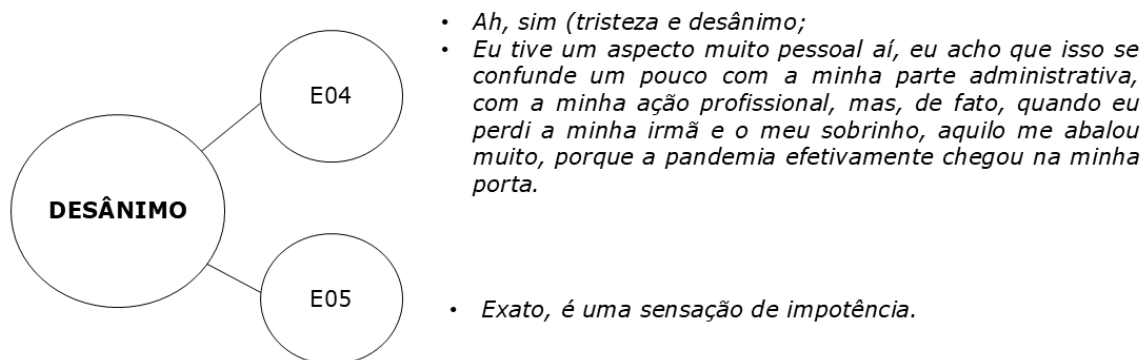
Do ponto de vista de Eysenck e Keane (2017), a atenção é um processo cognitivo fundamental que envolve a capacidade de direcionar e manter o foco em estímulos específicos, enquanto simultaneamente inibe ou ignora estímulos irrelevantes. O autor discute a atenção em termos de engajamento e desengajamento, destacando a importância do controle inibitório na capacidade de remover a atenção de estímulos negativos, especialmente em contextos de ansiedade e depressão.

Quanto ao Desânimo

O desânimo pode ser caracterizado como um estado de desesperança e desespero. Trata-se da sensação de não experimentar emoções positivas ou uma melhoria na nossa condição (APA 2024). Na Figura 12 são apresentados os indutores do desânimo dos gestores universitários pelo luto e pela sensação de impotência diante da pandemia de COVID-19.

Figura 12

Os drivers do desânimo dos gestores universitários



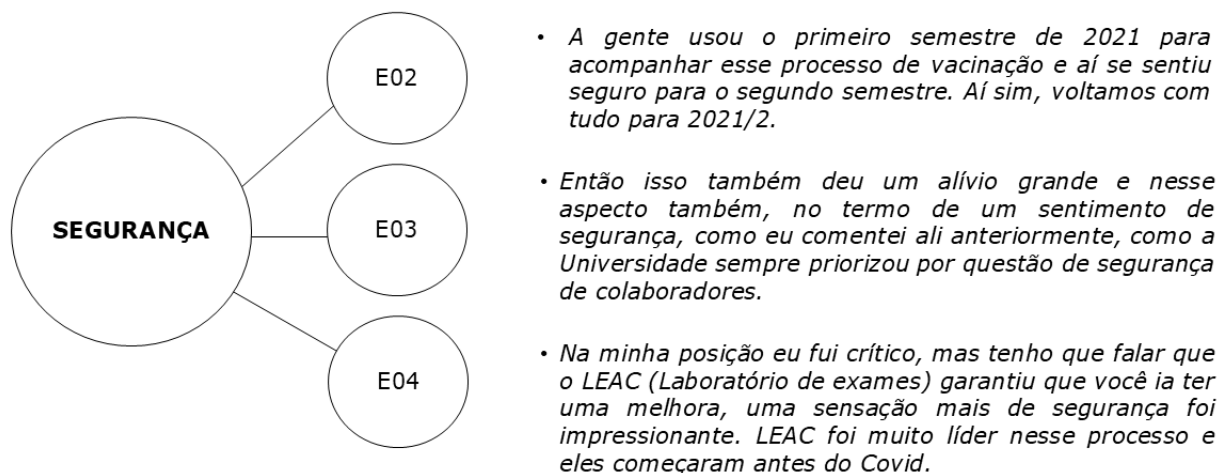
Healey e Hodgkinson (2017) observam tanto o desânimo, quanto o contentamento da equipe executiva como possíveis pontos cegos nos processos de busca e avaliação estratégica. O desânimo pode levar a equipe a ver apenas as desvantagens em detrimento das vantagens e uma visão mais pessimista das situações. Portanto, o desânimo é apresentado como um estado emocional que pode influenciar negativamente a tomada de decisões estratégicas e a capacidade de inovação das organizações.

Quanto à Segurança

O sentimento de segurança narrado por alguns dos gestores diz respeito, principalmente, no sentido de priorização da saúde da comunidade acadêmica. Está atrelado, também, ao surgimento da vacina e ações operacionais internas que levaram a emergir este sentimento. A Figura 13 apresenta os fatores destacados pelos gestores em suas narrativas.

Figura 14

Os drivers da segurança dos gestores universitários



Na abordagem de Healey e Hodgkinson (2017), a esta emoção refere-se à sensação de segurança emocional e psicológica que as pessoas experimentam quando se sentem confiantes,

protegidas e integradas em relação ao seu “eu” e identidade. Neste sentido, a segurança está relacionada à capacidade das pessoas de se sentirem seguras e confiantes em si mesmas, o que pode influenciar sua receptividade à mudança e à aprendizagem.

Estratégias de Regulação Emocional dos Gestores Universitários

No contexto dos gestores universitários, a regulação emocional envolveu estratégias de modificação da situação (alterar a condição emocional), de desenvolvimento da atenção (focar em elementos específicos da situação), de avaliação (reavaliar a situação para influenciar a resposta emocional) e de modulação da resposta (estágio resultante da resposta emocional). A Tabela 3, apresenta as ocorrências em número absoluto das estratégias narradas pelos gestores.

Tabela 3

Ocorrências das estratégias de regulação emocional dos entrevistados

Estratégias de Regulação Emocional	Entrevistados						Totais
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	
Atenção	4	0	3	0	0	5	12
Situação	4	2	1	2	0	2	11
Avaliação	2	2	0	2	0	2	8
Resposta	0	0	3	0	1	0	4
Evitação	0	0	0	0	0	0	0
Totais	10	4	7	4	1	9	35

Nota. Fonte: os autores (2024).

Observa-se o destaque da estratégia de regulação emocional pela atenção. Trata-se de parte do processo de regulação, quando há mudança de foco da atenção como uma estratégia. Por exemplo, desviar a atenção de pensamentos negativos ou direcioná-la para aspectos positivos pode ajudar a modular as respostas emocionais. Portanto, a regulação emocional pela atenção é reconhecida como uma estratégia eficaz para influenciar e gerenciar as emoções (Gross, 2015).

Por outro lado, as estratégias de regulação emocional de evitação, em que os gestores universitários poderiam ter escolhido evitar as situações advindas da pandemia de COVID-19, não foram citadas nas entrevistas. Para Gross (2014), estas estratégias podem incluir a tentativa de evitar situações que desencadeiam emoções negativas, suprimir ou reprimir emoções indesejadas, ou distrair-se para não lidar diretamente com as emoções desconfortáveis.

Estratégia de regulação emocional pela atenção

A regulação emocional pela atenção é abordada como um mecanismo pelo qual as pessoas podem controlar suas emoções no ambiente de trabalho. A atenção seletiva pode ser utilizada para regular as emoções, direcionando o foco para determinados estímulos ou aspectos da situação que ajudam a modificar o impacto emocional (Elfenbein, 2007).

Os gestores universitários narram diversas estratégias de regulação emocional pela atenção como uma mudança de foco, desviando pensamentos negativos e buscando torná-los positivos como segue:

Então, em casa, [...] eu fazia um almoço diferente, um jantar diferente. Tenho os joguinhos que eu brinco no celular para distrair a cabeça [...] os meus joguinhos são todos estratégicos, mais simplesinhos, né! Mas era um escape que eu tinha. (E01)

Eu coloquei uma ergométrica na sacada [...] para olhar os apartamentos, olhando a vista da cidade e aquilo ajudava um pouco a desopilar. Também foi um período extremamente produtivo, do ponto de vista da produção de artigos e publicações. (E02)

Eu acabei saindo daqui da cidade, eu tinha uma casinha na praia e eu fui para lá com a família [...]. Tinha contato com a natureza, eu marcava as reuniões mais durante a noite, de manhã, deixava a tarde para poder resolver outras questões da instituição e isso me ajudou bastante nesse sentido; As atividades extras também, [...] eu sou compositor, faço canções, faço a letra de música; Nós fizemos duas comemorações online com shows, as pessoas em casa, interagimos (E06).

As mudanças envolvem ajustes no impacto emocional por meio da atenção seletiva, demonstrando como as emoções podem ser influenciadas e controladas por meio desse processo (Elfenbein, 2007). Os mecanismos para controlar as emoções advindas do ambiente de trabalho em contexto pandêmico que são tratados pelos gestores universitários direcionaram o foco para outros estímulos específicos ou aspectos da situação que ajudaram a modular o impacto emocional.

Estratégia de Regulação Emocional pela Situação

A modificação de situação é uma estratégia de regulação da emoção na qual os indivíduos buscam alterar as circunstâncias ou o ambiente externo para lidar com suas emoções. Isso pode envolver mudar ativamente a situação em que se encontram, buscando apoio social, buscando ambientes mais tranquilos ou agradáveis, ou evitando situações que desencadeiam emoções negativas. Essa estratégia de regulação emocional destaca a importância de modificar o contexto externo para influenciar as emoções e as respostas emocionais das pessoas, mostrando que o ambiente em que estamos inseridos desempenha um papel significativo na regulação das nossas emoções (Eysenck e Keane, 2017).

O apoio social, na perspectiva dos gestores universitários foi amplamente utilizado como mecanismo de desenvolvimento das estratégias de regulação emocional. Trata-se em buscar apoio da equipe para amenizar as pressões, apoio dos gestores de topo que se mostraram presentes nas narrativas, apoio de outros gestores universitários de outras instituições e grupos de mensagens mostraram-se eficazes neste sentido. Observamos o contexto desta estratégia nas falas que seguem:

Então, eu não estou sozinho. Acho que o diálogo foi uma das ferramentas pra isso. Eu tenho um "petzinho", então o pet ajuda. O pet ajudou demais aqui. Isso é bem importante (E01).

Acho que um estresse muito elevado, ansiedade obviamente, porque a gente está numa instituição, mais de dois mil colaboradores, com as suas famílias, quase 25 mil alunos, [...] É um peso muito grande nas costas, e claro, o que amenizou isso foi talvez esse engajamento que nós tivemos de todo o nosso grupo gestor, e o apoio total aí da nossa presidência. Eu acho que isso amenizou bastante, esse peso, digamos assim. (E02)

Ah, ia pra casa, sentava na minha ergométrica, dava uma pedalada, falava com outros diretores que estavam na mesma situação que eu bah. Hoje eu fui na universidade, pô, dava difícil, cara (E03).

Eu acho que o grupo sim, sim. Nós passamos a nos falar muito, durante muito tempo, e como você falou, se criou essa... Tanto que depois, os grupos de WhatsApp acabaram sendo criados nessa época e se mantiveram, até porque a estratégia se mostrou positiva (E04).

Nós chegamos a fazer, por exemplo, um encontro com a participação dos professores nossos, o reitor da Universidade de Alicante e a Universidade Perúgia de Itália e Espanha, que nós temos parceria para estabelecer um protocolo de cuidados com a questão toda de procedimentos em relação à pandemia (E06).

A estratégia de regulação emocional pela mudança da situação pode ser observada quando um indivíduo ansioso decide alterar ativamente o ambiente em que se encontra para lidar com suas emoções. Conforme apresentado nas falas dos gestores universitários, quando solicitam o apoio de um parceiro gestor ou de um grupo de gestores em uma situação estressante para se sentir mais apoiado e confortável. Essa ação pode modificar a situação e reduzir a ansiedade e melhorar a experiência emocional do gestor diante do evento pandêmico.

Estratégia de Regulação Emocional pela Avaliação

A estratégia de regulação emocional pela avaliação envolve a modificação das interpretações e significados atribuídos a eventos ou situações que possam evocar emoções. Essa estratégia de regulação emocional permite influenciar a forma como as pessoas percebem e avaliam as circunstâncias, impactando diretamente suas respostas emocionais (Elfenbein, 2007).

Observa-se na exposição dos gestores esta estratégia no dia a dia do contexto da pandemia. A busca pelo planejamento como forma de amenizar as incertezas, as ações e revisões, enfim, o trabalho com afincos são apresentados como mecanismos de reinterpretações e resignificação do contexto. Vejamos estas disposições nas narrativas dos entrevistados.

A forma de extravasar ou amenizar foi planejar em excesso. Então, uma das formas que a gente teve de extravasar foi planejar tudo, tudo, tudo, tudo. [...] Nós fazíamos aqui planejamento, que não era necessariamente uma reunião de trabalho. A gente organizava e depois se reunia (E01).

Houve todo esse componente emocional que absolutamente afeta, né? Não tem como não afetar. Mas, por outro lado, foi uma mola propulsora no sentido de que a gente trabalhasse com mais afincos ainda, com mais gana, com mais garra pra tentar encontrar as melhores soluções (E04).

Então, vamos buscar informações mais de fontes seguras. [...] O trabalho continuou, tive força divina também para dar todo o suporte para todos. Tinha também esses canais de desopilação, como a composição, que me ajudou muito. (E06)

São narrativas que salientam e explicitam as condições de mudança na perspectiva dos gestores diante dos desafios do cenário pandêmico. São ações que distanciam o gestor do envolvimento negativo pela falta de informações precisas, pelas *fake News*, e ainda, como relatou um dos gestores quando buscou nesta estratégia a motivação para o trabalho com mais afinco.

Estratégia de Regulação Emocional pela Resposta

A estratégia de regulação emocional pela modulação da resposta significa controlar como mostramos nossos sentimentos. Por exemplo, quando estamos com raiva, podemos decidir não a demonstrar de maneira explosiva. Em vez disso, podemos controlar nossas expressões faciais, gestos e até mesmo nossos pensamentos, tentando parecer mais neutros. Isso mostra que é importante não apenas lidar com nossas emoções por dentro, mas também controlar como as mostramos por fora, para que possamos nos adaptar às situações de forma apropriada (Eysenck & Keane, 2017).

Em síntese, trata-se de modular as emoções colocando-as para fora ou escondendo-as, como mostram a narrativa dos gestores:

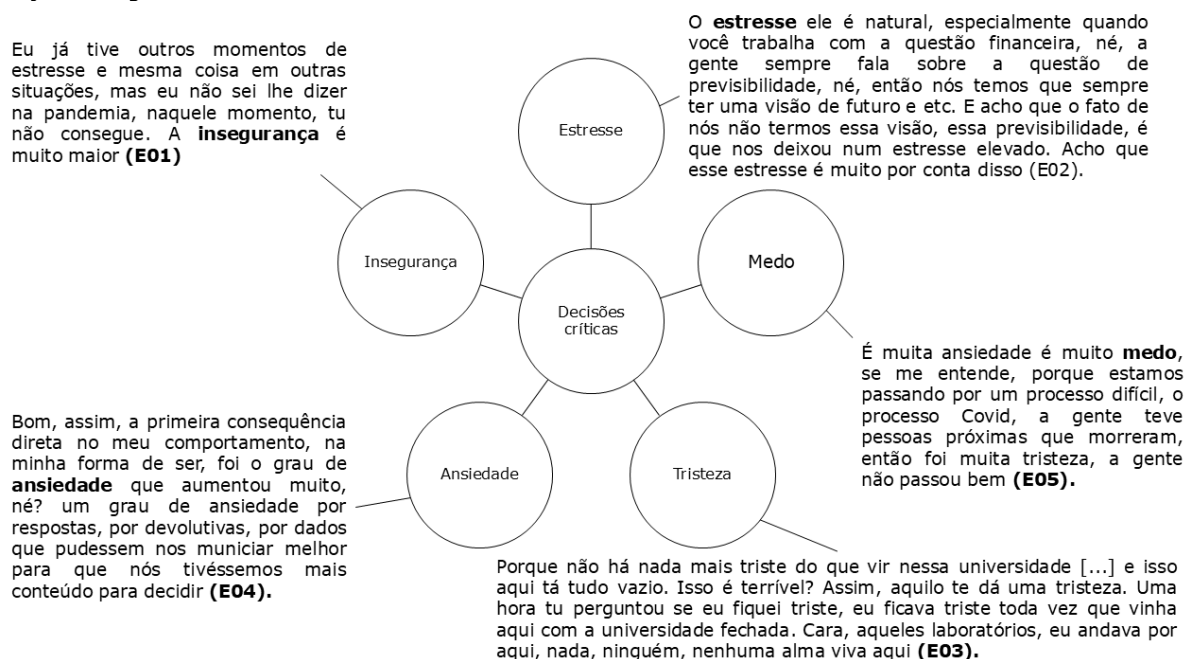
Usei aquela ergométrica muito durante a pandemia na sacada da frente para olhar os apartamentos, olhando a vista da cidade e aquilo ajudava um pouco a desopilar, usando aquela ergométrica. Ah, ia pra casa, sentava na minha ergométrica, dava uma pedalada, falava com outros diretores que estavam na mesma situação que eu bah. Hoje eu fui na universidade, pô, dava difícil, cara. (E3)

Eu acho que a gente não tem como lidar com a situação, é complicado, porque infelizmente você precisa trabalhar, precisa fazer as coisas, então lembrando, você me trouxe esse contexto, a gente só calar. (E05)

Portanto, abordou-se a estratégia de regulação emocional pela modulação da resposta como parte do processo de regulação emocional que ocorre depois das respostas emocionais que já foram desencadeadas. Essa é uma forma de regulação emocional que ocorre após a ativação emocional ter sido iniciada (Gross, 2014).

A Influência das Emoções na Tomada de Decisões

Para Elfenbein (2023), as emoções influenciam a tomada de decisões, alterando a profundidade do pensamento e influenciando as funções sociais das emoções no processo decisório. Já Eysenck e Keane (2017) menciona a tomada de decisão em relação à regulação emocional. O autor aborda como as emoções podem influenciar o julgamento e a tomada de decisão, destacando a importância de considerar o impacto dos estados emocionais na forma como avaliamos situações e fazemos escolhas. Além disso, discute como diferentes estados de humor e personalidade podem afetar as decisões que tomamos e como lidamos com as emoções durante o processo de tomada de decisão. Observa-se na Figura 15, uma síntese das emoções dos gestores universitários em ação no período pandêmico, quando confrontados com a necessidade de tomada de decisão imediata.

Figura 15*Emoções dos gestores universitários influenciadoras da tomada de decisões*

As emoções do gestor (**E01**), tiveram um impacto significativo em suas decisões durante a pandemia. O gestor mencionou que a insegurança gerada pela situação desconhecida da pandemia que criou uma proporção muito maior de estresse e incerteza do que havia experimentado em outras situações. A incerteza sobre o término da pandemia e o retorno ao trabalho presencial afetaram suas decisões, levando-o a buscar informações, planejar excessivamente e tentar estar à frente em relação aos acontecimentos. A ansiedade do gestor em projetar no futuro também influenciou suas decisões, pois se preocupava com o impacto das ações tomadas no presente no retorno dos alunos e na adaptação ao presencial.

O gestor (**E02**) relatou como o receio, medo, estresse, ansiedade e preocupação, impactaram significativamente em suas decisões. A incerteza e a pressão emocional causadas pela situação desafiadora levaram o gestor a tomar decisões estratégicas, como a migração para o trabalho remoto, o acompanhamento rigoroso dos boletins de saúde pública e a reorganização das atividades acadêmicas e administrativas.

O gestor mencionou que o estresse elevado e a ansiedade foram sentimentos presentes devido à responsabilidade de gerir uma instituição com milhares de colaboradores e alunos, o que gerou preocupações com a saúde financeira da universidade e a possibilidade de atrasos nos salários e pagamentos. No entanto, ressaltou que o engajamento do grupo de gestores e o apoio da presidência foram essenciais para amenizar o peso emocional da tomada de decisões.

Portanto, as emoções do entrevistado desempenharam um papel crucial na forma como ele enfrentou os desafios e conduziu a instituição durante a pandemia, influenciando suas decisões e ações para garantir a continuidade das operações e o bem-estar da comunidade acadêmica.

O gestor (**E03**) revelou os impactos das emoções como estresse, ansiedade e preocupação em suas decisões. Mencionou que a incerteza e o desconhecido geraram estresse, especialmente ao lidar com a transição para o ensino remoto e as mudanças necessárias para garantir a continuidade das atividades acadêmicas.

O gestor reconheceu que as decisões tomadas durante esse período, como manter o trabalho remoto e adotar estratégias para lidar com os desafios, foram influenciadas por suas experiências anteriores como professor e coordenador. Ele destacou a importância de considerar o impacto emocional das decisões nos professores, como a redução de aulas e salários, e a necessidade de encontrar soluções criativas para enfrentar os desafios.

Sendo assim, as emoções do entrevistado, como o estresse e a preocupação com o bem-estar dos professores e funcionários foram impactantes na formulação de suas decisões durante a pandemia. A sua capacidade de lidar com essas emoções e buscar soluções inovadoras foi fundamental para garantir a continuidade das atividades acadêmicas e o apoio aos membros da comunidade acadêmica.

O entrevistado (**E04**) apresentou, especialmente, a ansiedade e a responsabilidade emocional como impactantes na tomada de decisão. Algumas influências emocionais incluíram o aumento da ansiedade por respostas, devolutivas e dados durante o processo de tomada de decisões. O gestor

revelou ter perdido dois parentes próximos pela COVID-19, o que adicionou um componente emocional significativo ao seu contexto de trabalho. Como gestor, sentiu a responsabilidade de tomar decisões que impactariam a vida de muitas pessoas, incluindo colaboradores e alunos, o que gerou um peso emocional adicional.

Apesar das emoções desafiadoras, o entrevistado utilizou essas experiências emocionais como uma mola propulsora para trabalhar com mais persistência, buscando encontrar as melhores soluções para a instituição e seus *stakeholders*.

Esses aspectos demonstram como as emoções do entrevistado influenciaram suas decisões, destacando a complexidade e a interação entre fatores emocionais e decisões práticas durante um período de mudanças e desafios como a pandemia de COVID-19.

O gestor (E05) relatou emoções como ansiedade, medo, tristeza e impotência, impactaram a tomada de decisão durante a pandemia. A ansiedade e o medo causados pela incerteza e pela gravidade da situação levaram o entrevistado a adotar medidas de segurança mais rigorosas e a priorizar a proteção da equipe e da comunidade. A tristeza e o desespero causados pela perda de pessoas próximas e pela crise econômica influenciaram a forma como o entrevistado gerenciou a equipe e as operações da instituição, buscando manter um ambiente de apoio e solidariedade. A impotência diante de decisões políticas e estruturais que afetaram negativamente a situação também influenciando a percepção do entrevistado sobre as ações a serem tomadas.

Essas emoções desempenharam um papel importante na forma como o entrevistado lidou com os desafios da pandemia, moldando suas decisões e estratégias de gestão para enfrentar as dificuldades e garantir o bem-estar da equipe e o sucesso das operações da instituição.

O gestor (E06) demonstrou o impacto que suas emoções tiveram em suas decisões durante o período pandêmico.

O entrevistado relatou que a solidariedade e a sensibilidade das pessoas e empresas ao seu redor foram fundamentais para a implementação tranquila das decisões tomadas, como no caso da adesão dos funcionários ao PREMER (Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda) e da renegociação de contratos. Mencionou que a maior tensão que enfrentou durante a pandemia foi relacionada à evasão de alunos na instituição, demonstrando como suas emoções influenciaram suas preocupações e ações como gestor. Esses exemplos mostram como as emoções do entrevistado desempenharam um papel essencial na tomada de decisões e na gestão da instituição durante um período desafiador como a pandemia de COVID-19.

Hodgkinson e Healey (2011) explicam a tomada de decisão em vários contextos relacionados à inovação e aos desafios comportamentais enfrentados pelos tomadores de decisão. Destacam a importância de compreender as limitações cognitivas dos tomadores de decisão e projetar ferramentas e processos para superar essas limitações.

Discussão

As emoções dos gestores universitários foram primordiais na forma como enfrentaram os desafios e conduziram suas instituições durante a pandemia de COVID-19. As emoções, como estresse, ansiedade, medo e tristeza, influenciaram diretamente suas decisões e ações para garantir a continuidade das operações e o bem-estar da comunidade acadêmica. A pandemia de COVID-19 gerou um ambiente de pressão que exigiu dos gestores a adoção de estratégias de regulação emocional para lidar com as emoções desafiadoras vivenciadas. As experiências emocionais foram utilizadas como propulsora para trabalhar com persistência na busca das melhores soluções para a instituição.

A incerteza, a perda de entes queridos, a responsabilidade de tomar decisões impactantes e as pressões emocionais adicionais foram aspectos que influenciaram as emoções dos gestores durante a pandemia. A complexidade e a interação entre fatores emocionais e decisões práticas foram evidenciadas nesse contexto desafiador. Os gestores universitários enfrentaram uma variedade de emoções, refletindo a intensidade do impacto emocional da crise pandêmica sobre eles. A busca por estratégias de regulação emocional e o apoio de suas equipes e da presidência foram essenciais para lidar com o peso emocional da tomada de decisões.

Essas conclusões destacam a importância de compreender e gerenciar as emoções dos gestores universitários durante períodos de crise. Em resumo, as capacidades dinâmicas e a estratégia comportamental foram aplicadas pelos gestores universitários para adaptar-se às mudanças, inovar em resposta à crise, considerar as emoções e reações subjetivas na tomada de decisão e garantir a continuidade das operações acadêmicas durante a pandemia de COVID-19.

Consideramos que frequente estudos enfrentem limitações. Com relação à presente pesquisa, algumas possíveis limitações que merecem destaque incluem: a seleção exclusiva de gestores de alto escalão de uma única instituição de ensino, o que restringe a generalização dos resultados para outros ambientes ou organizações; e a ausência de diversidade entre os participantes, manifestada em aspectos como gênero, idade e experiências, o que pode restringir a diversidade de experiências e percepções consideradas no estudo.

Estudos futuros podem se concentrar na investigação do papel do apoio institucional e das equipes nas estratégias de regulação emocional dos gestores, bem como seu impacto nas decisões

organizacionais. Além disso, é pertinente explorar como as estratégias de regulação emocional dos gestores influenciam o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores. Uma análise das consequências das decisões tomadas sob influência emocional para a sustentabilidade e resiliência da instituição no pós-pandemia é igualmente relevante. Por fim, é essencial examinar os efeitos de longo prazo das experiências emocionais vivenciadas durante a pandemia na gestão atual e no bem-estar dos gestores.

Referências

- Agba, M. S., Ocheni, R. I., Ocheni, S. I., Ettah, G., Abang, P. O., Paul, S. O., & Agba, G. E. M. (2022). COVID-19 and the workplace of higher educational institutions in developing market economies: Lessons, policy options and the emerging new normal [Special issue]. *Corporate & Business Strategy Review*, 3(2), 328–338. <https://doi.org/10.22495/cbsrv3i2siart14>
- American Psychological Association. (2024). *APA Dictionary of Psychology*. <https://dictionary.apa.org/>
- Bardin, L. (2018). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Cheron, C., Salvagni, J., & Colomby, R. K. (2022). The Qualitative Approach Interview in Administration: A Guide for Researchers. *Revista De Administração Contemporânea*, 26(4), e210011. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac202210011.en>
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 315–386. <https://doi.org/10.5465/078559812>
- Elfenbein, H. A. (2023). Emotion in Organizations: Theory and Research. *Annual review of psychology*, 74, 489–517. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-035940>
- Eysenck, M. W., & Keane, M. T. (2017). *Manual de psicologia cognitiva* (7a. ed., Trad. L. F. M. Dorvillé & S. M. M. da Rosa; Rev. Téc. A. Jaeger). Artmed.
- Feldman Barrett, L., & Russell, J. A. (1998). Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(4), 967–984. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.4.967>
- Fiocruz. (2021). COVID-19 – perguntas e respostas. Recuperado em 16 de janeiro, 2024, em <https://portal.fiocruz.br/pergunta/por-que-doenca-causada-pelo-novo-coronavirus-recebeu-o-nome-de-COVID19#:~:text=Atualizado%20em%2007%2F06%2F2021,seria%20%22doen%C3%A7a%20do%20coronav%C3%ADrus%22>
- Foss, N. J. (2020). Behavioral Strategy and the COVID-19 Disruption. *Journal of Management*, 46(8), 1322–1329. <https://doi.org/10.1177/0149206320945015>
- Gross, J. J. (2014). Emotion regulation: Conceptual and empirical foundations. Em J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (2a ed., pp. 3–20). Guilford Press.
- Gross, J. J. (2015). The Extended Process Model of Emotion Regulation: Elaborations, Applications, and Future Directions. *Psychological Inquiry*, 26(1), 130–137. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2015.989751>
- Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2017). Making Strategy Hot. *California Management Review*, 59(3), 109–134. <https://doi.org/10.1177/0008125617712258>
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516. <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.2009.44268008>
- Organização Panamericana de Saúde. (2024). *Coronavirus*. Recuperado em 15 de janeiro, 2024, de <https://www.paho.org/pt/topicos/coronavirus?adgroupsurvey={adgroupsurvey}&qclid=CjwKCAiAzJotBhALEiwAtwj8tjR5SmlJeRM3WnFEb-TgHwXAYQZ>

Contribuições:

Jorge Cunha: conceituação, curadoria de dados, análise de dados, aquisição de financiamento, visualização (design da apresentação dos dados), redação do manuscrito original, revisão e edição.

Carlos Ricardo Rossetto: conceituação, análise de dados, aquisição de financiamento, administração do projeto e revisão do manuscrito.

Ana Paula Grillo Rodrigues: conceituação, análise de dados, metodologia e revisão do manuscrito.

Suzete Antonieta Lizote: conceituação, análise de dados, metodologia e revisão do manuscrito.

Gustavo Behling: conceituação, análise de dados, metodologia e metodologia e revisão do manuscrito.

Janaina Lorenzi Tomio: conceituação, análise de dados, metodologia e metodologia e revisão do manuscrito.

Financiamento: Esta pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), por meio do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Comunitárias – PROSUC e de bolsas concedidas pelo Programa de Suporte à chamada Pública CNPq nº 25/2020 – Apoio à Pesquisa Científica, Tecnológica e de Inovação, para os Cursos de Mestrado Acadêmico em Administração e Doutorado em Administração.

Disponibilização de dados:

Os dados da pesquisa estão disponíveis mediante solicitação ao autor correspondente.

Conflitos de interesse:

Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.

Recebido: 24 de maio de 2025

Revisado: 20 de agosto de 2025

Aceito: 22 de agosto de 2025

Publicado: 22 de outubro de 2025