

ESTRESSE, ESTRESSORES OCUPACIONAIS E AS ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DE GESTORES ORGANIZACIONAIS

GOULART JÚNIOR^I, Edward
CARDOSO^{II}, Hugo Ferrari
CAMARGO^{III}, Mário Lázaro
FEIJÓ^{IV}, Marianne Ramos
SALINAS^V, Aline Silvério

Resumo

O estudo objetivou identificar a presença do estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento utilizadas por gestores em contexto organizacional público e privado. Sessenta participantes responderam aos questionários e avaliaram aspectos psicossociais de risco à saúde na realização de seu trabalho. No final do questionário estruturado responderam, em questão aberta, sobre que estratégias adotavam para diminuir o estresse ocupacional. Os principais resultados obtidos foram: busca de apoio social fora do trabalho; atividades de autocuidado; planejamentos de trabalho e administração do tempo; estratégias de autocontrole e autodesenvolvimento no trabalho; busca por melhorias no trabalho; incentivo ao trabalho grupal; apoio aos trabalhadores; busca pelo diálogo. Os gestores das organizações públicas manifestaram maior quantidade e qualidade de formas de enfrentamento. Em ambos os setores, ações para prevenção do estresse e de cuidado com a saúde de trabalhadores devem fortalecê-los, preservar suas relações e disseminar as possíveis fontes de força e de enfrentamento do estresse.

Palavras-chave: Estressores ocupacionais; Gestores; Enfrentamento; Trabalho.

STRESS, OCCUPATIONAL STRESSORS AND COPING STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL MANAGERS

Abstract

The study aimed to identify the presence of occupational stress and coping strategies used by managers in a public and private organizational context. Sixty participants answered the questionnaires and assessed psychosocial aspects of health risk in carrying out their work. At the end of the structured questionnaire, they answered, in an open question, about the strategies adopted to reduce occupational stress. The main results obtained were: seeking social support outside of work; self-care activities; work plans and time management; strategies for self-control and self-development at work; search for work improvements; encouragement of group work; support for workers; search for dialogue. The managers of public organizations showed greater quantity and quality of ways of coping. In both sectors, actions to prevent stress and care for workers' health must strengthen them, preserving their relationships and disseminating possible sources of strength and coping with stress.

Keywords: Occupational stressors; Managers; Coping; Job.

ESTRÉS, ESTRESORES LABORALES Y ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE LOS GERENTES ORGANIZATIVOS

Resumen

El estudio tuvo como objetivo identificar la presencia de estrés ocupacional y estrategias de afrontamiento utilizadas por los gerentes en un contexto organizacional público y privado. Sesenta participantes respondieron los cuestionarios y evaluaron aspectos psicosociales del riesgo para la salud al realizar su trabajo. Al final del cuestionario estructurado, respondieron, en una pregunta abierta, sobre qué estrategias adoptaron para reducir el estrés ocupacional. Los principales resultados obtenidos fueron: buscar apoyo social fuera del trabajo; actividades de autocuidado; planes de trabajo y gestión del tiempo; estrategias de autocontrol y autodesarrollo en el trabajo; buscar mejoras laborales; fomento del trabajo grupal; apoyo a los trabajadores; busca el dialogo. Los gerentes de las organizaciones públicas mostraron mayor cantidad y calidad de formas de afrontamiento. En ambos sectores, las acciones para prevenir el estrés y cuidar la salud de los trabajadores deberían fortalecerlos, preservar sus relaciones y difundir posibles fuentes de fortaleza y hacer frente al estrés.

2

Palabras-clave: Estresores ocupacionales; Gerentes; Albardilla; Trabajo.

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho na atualidade apresenta diversas características que podem levar ao adoecimento físico e mental. Situações que requeiram dos trabalhadores constantes atualizações, maior exigência por qualificação, ritmo de trabalho acelerado, além da sensação cada vez maior de instabilidade no emprego são frequentes. Em outras palavras, cada vez mais tem sido exigido dos trabalhadores um processo de adaptação frente às novas demandas apresentadas, os quais, a depender das dificuldades no gerenciamento dessa adaptação, poderão vivenciar situações de conflitos, desequilíbrio emocional e estresse (Anderson & Rodrigues, 2016; Mendonça, 2017).

A Organização Pan-Americana de Saúde/Organização Mundial de Saúde (OPAS/OMS, 2016) e outras organizações como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Organização dos Estados Americanos (OEA), tem apontado o estresse ocupacional como importante questão de saúde em todo o mundo, por impactar negativamente sobre aspectos físicos e psíquicos de trabalhadores e levar ao absenteísmo, ao afastamento do trabalho e à

queda na produtividade, mas, principalmente, na queda brusca da qualidade de vida daqueles que o experienciam.

Para os autores deste artigo, aspectos sociais da vida de trabalhadores também são prejudicados pelos estressores ocupacionais, como já apontaram Carlotto et al. (2018) e Skaalvick e Skaalvick (2015) ao observarem que diversas fontes de estresse geram limitações na vida social, licenças saúde e aposentadoria precoce ou definitiva – muitas vezes por invalidez. De forma concordante, a *International Labour Office* - ILO (2019), indicou que estresse, longas jornadas de trabalho e doenças, contribuem para mortes de aproximadamente 2,8 milhões de trabalhadores por ano e 374 milhões de pessoas ficam doentes ou feridas em função de suas atividades laborais.

Profissionais do campo da saúde do trabalhador, representados pelos órgãos mencionados e por outras instituições e grupos de pesquisa sobre o tema em questão, tem demonstrado preocupação com o contexto industrializado, globalizado e virtual do trabalho, que se associa a tensões por rápidas mudanças e, conseqüente, necessidade de atualização de conhecimento, de instrumentos e de processos de trabalho, com aumento de demanda de atividades laborais e de especialização. Além disso, identifica-se atualmente, a necessidade de aplicar uma visão mais sistêmica dos fenômenos, dos processos e dos contextos organizacionais para uma melhor compreensão dos fenômenos que impactam a relação homem-trabalho-organização na direção de resultados mais otimizados, humanizados e com o devido cuidado com a saúde de trabalhadores. As relações de trabalho na atualidade demandam maior interação entre as pessoas, especialmente pela interdependência das tarefas, a necessidade da atuação multiprofissional e práticas colaborativas e, sendo assim, demanda maior competência social de todos que participam da organização, mas especialmente dos gestores. Esses precisam conhecer o todo da organização, seus contextos de inserção como o mercado e as leis trabalhistas e cíveis, sem perder a visão das partes, portanto, os trabalhadores, suas necessidades, motivações e relações, já que deles depende a manutenção e o aperfeiçoamento da própria organização, bem como do exercício de seu papel social (Cardoso, Feijó, & Camargo, 2018).

O mundo corporativo enfrenta significativas mudanças de diferentes ordens, especialmente tecnológicas, nos processos de trabalho e nas relações interpessoais. É cada vez mais presente a busca por resultados otimizados que coloque a organização em condição de competir e sobreviver. Essa condição exerce forte tensão sobre o trabalhador que se vê atuando em um ambiente com excessivas cobranças no tocante a desempenho, como também, para o contínuo autodesenvolvimento e capacitação profissional, posto que disso, muitas vezes depende sua empregabilidade. Em muitos casos, alongam-se as jornadas de trabalho e as responsabilidades profissionais, impactando negativamente na relação do trabalhador com outras importantes instâncias de vida, como a familiar, por exemplo.

Para Fanton e Goulart Júnior. (2019), no cenário atual, não é incomum o trabalho ganhar conotação negativa, por outro lado, a forma como o trabalho é organizado e gerido,

em alguns contextos, promove tantas e tão complexas exigências que gestores e demais trabalhadores consideram natural, e até esperado, sua incompatibilidade com outras dimensões da vida. Esse cenário, segundo os autores, pode culminar em conflitos que impactam sobre a saúde e o bem-estar da pessoa, das organizações e das famílias.

Estabelece um clima de tensão exagerada, justificando a presença cada vez maior do estresse ocupacional. O estresse ocupacional pode se estabelecer mediante a dificuldade do trabalhador em se adaptar às mudanças do trabalho e atender as demandas que se apresentam. Emerge no indivíduo um estado de ansiedade e tensão exagerada, com a constante preocupação com a avaliação do seu desempenho e o paralelo temor da perda do emprego.

O estresse ocupacional surge quando as exigências da situação excedem os recursos, desejos ou capacidades do indivíduo, sendo resultante da forma como a pessoa lida com as necessidades do trabalho e do modo como realiza o seu enfrentamento (Carvalho et al., 2020). Quando se trata do estresse ocupacional, são inúmeras as possíveis respostas aos fatores psicossociais que afetam negativamente a saúde do trabalhador. Este, por sua vez, pode apresentar manifestações de cunho emocional como aumento da insatisfação, do desinteresse e da irritabilidade, respostas fisiológicas como aumento da pressão sanguínea, do ritmo cardíaco e dos níveis hormonais e/ou comportamentais tais como tensão exagerada, fragilidade diante das relações interpessoais e dificuldades de concentração.

Urbani, Freitas e Cozendey-Silva (2019, p. 1754), explicam que “o estresse faz parte da natureza fisiológica do ser humano e está associado à capacidade adaptativa do indivíduo frente a um evento ou situação importante”. Segundo as autoras, quando o estresse se torna intenso ou persistente, ultrapassando a capacidade física, cognitiva e emocional do indivíduo em lidar com as situações estressoras, irá gerar um efeito desorganizador no organismo, podendo levar a um quadro patológico.

O estresse foi tratado no estudo como um conjunto de reações fisiológicas e psicológicas do indivíduo, sujeito a estressores ocupacionais e organizacionais, portanto, a aspectos que o impactam negativamente no trabalho: tarefas, função, cargo, condições de trabalho, clima, relações, dentre outros (Cardoso et al., 2018; Gadini, Goulart Júnior & Feijó, 2018). Trata-se de aspectos psicossociais que se descuidados, afetam a saúde do trabalhador, sendo uma das formas de adoecimento a apresentação de episódios de estresse ou um quadro ainda mais grave, como por exemplo, a Síndrome de Burnout, caracterizado como uma resposta prolongada a estressores crônicos do contexto laboral (Carlotto & Câmara, 2019; Dias & Angélico, 2018; Zanelli & Kanan, 2018).

Os fatores psicossociais associados ao risco para a saúde de trabalhadores, segundo vêm estudando Camargo (2017), Cruz e Abellán (2015), Martinez e Fischer (2019), Pujol-Cols, Foutel e Porta (2019) e Zanelli & Kanan (2018), estão relacionados tanto à categoria profissional (tipo de exercício e conjunto de fazeres profissionais como por exemplo, policiais, enfermeiros, professores, etc.) e sua ampla exposição a ambientes laborais insalubres, quanto

a intensidade e tempo de trabalho, exigências emocionais, insuficiência de autonomia, má qualidade das relações no trabalho, conflitos de valores, insegurança na situação de trabalho/emprego, percepção de reduzido suporte organizacional, cultura e clima organizacionais entre outros. Os excessos e inadequações no âmbito laboral podem gerar diferentes manifestações como gastrite, dores e problemas musculoesqueléticos e cardiovasculares, episódios e quadros de depressão e de ansiedade, uso nocivo ou dependência de substâncias psicoativas, dentre outras formas de dependência, como a de internet (Cardoso et al., 2018).

Circunscrever a organização de trabalho e os estressores ocupacionais que ali podem gerar quadros de estresse e outras formas de adoecimento de quem trabalha, não significa, porém, ignorar que há aspectos individuais e macrossociais que podem gerar maior vulnerabilidade em certos grupos de trabalhadores e em certas organizações. Autoexigência, baixa autoestima, são exemplos de fatores que podem se mostrar mais exacerbados em certas pessoas e gerar necessidade de competir, de se destacar, com conseqüente aumento da pressão já elevada, em um contexto macrossocial de instabilidade econômica e política, de desemprego estrutural, de constantes transformações tecnológicas e sociais como o que vivemos na atualidade (Feijó, 2017). A somatória, ou circularidade recursiva de diversos aspectos (do indivíduo, demais grupos de convivência, da organização de trabalho, da atividade laboral, da sociedade e seus aspectos legais, políticos, econômicos) resulta em uma complexa rede de fatores que contribuem para a fragilidade da saúde.

Os gestores organizacionais, pela natureza, responsabilidades e exigências de alta concentração e controle sobre o trabalho, formam uma categoria profissional significativamente exposta às tensões, elevadas cobranças e conflitos e, conseqüentemente, ao estresse laboral. Líderes que anteriormente atuavam em um contexto de trabalho mais previsível, hoje precisam conviver e atuar com a instabilidade e incertezas desses contextos (Cooper, 2012).

Pesquisas no âmbito nacional revelam alta incidência de estresse intenso e muito intenso em líderes que atuam em organizações de diversos setores da economia e níveis hierárquicos distintos. Estudos conduzidos por Pereira, Lanna e Coelho (2014) envolvendo uma amostra de 120 líderes que objetivou verificar a presença do estresse nesses profissionais atuantes na área de Contact Center em nível nacional, revelou que 73,4% dos líderes pesquisados apresentam manifestações de estresse, que variaram de leve a moderado a estresse muito intenso. Destes, 28,4% apresentam quadro de estresse intenso e muito intenso, cujos sintomas mais prevalentes em termos de frequência e intensidade foram irritabilidade e ímpetos de raiva. Quando a análise foi realizada por nível hierárquico, verificou-se que a maior incidência de estresse ocorreu na gerência intermediária (93,3%), se comparada com a supervisão operacional (70,5%).

Assim sendo, esses profissionais precisam dispor de estratégias de proteção e de enfrentamento visando diminuir os impactos gerados pelos estressores organizacionais com

os quais convivem no dia a dia do trabalho. Escolaridade e formação adequada, segurança pessoal, rede social de apoio, atividade laboral salubre e em meio a boas relações interpessoais, estruturas físicas adequadas na organização, equilíbrio entre papéis laborais familiares e sociais, em conjunto, são fatores protetivos, posto que implicam numa mais significativa condição de qualidade de vida no trabalho (Rueda, Serenini, & Meireles, 2014). Uma pessoa com elevado grau de escolaridade, de autoestima, que atribui significados positivos ao seu trabalho, acredita na possibilidade de expressar suas ideias e participar das decisões organizacionais que a envolvem, pode ter seu bem-estar sustentado em aspectos psicossociais positivos e demorar mais para apresentar problemas de saúde, como o estresse ocupacional, diante de algumas inadequações no ambiente laboral e nas relações entre trabalhadores, ou seja, os estressores ocupacionais.

Alguns autores enfatizam as estratégias individuais como principais meios de enfrentamento dos fatores estressores no trabalho e destacam que significados positivos atribuídos ao trabalho, protegem a saúde do trabalhador (Carlotto et al., 2018). Apesar disso, o excesso de problemas e de inadequações laborais e a manutenção destes em longo e médio prazos tendem a prejudicar o bem-estar e a saúde de todos os trabalhadores, inclusive os que contam com elevados fatores protetivos, também chamados de fatores psicossociais favoráveis à saúde ou de resiliência (Cardoso et al., 2018; Zanelli & Kanan, 2018).

Competências humanas bem desenvolvidas e habilidades sociais para identificar sentimentos, para se comunicar e para negociar bons espaços de convivência, de trabalho e de aprendizado conjunto, são exemplos de força. Onde há boas relações e uma cultura organizacional favorável ao respeito, às diferentes expressões, ideias e jeitos de ser e de viver, forças individuais e de grupos são potencializadas. Assim, gestores organizacionais devem identificar e fortalecer habilidades, competências e bons vínculos entre os que trabalham, além de corrigir problemas de falta de estrutura e de más condições para o exercício profissional.

Profissões cujas funções e atividades geram maior exposição, como envolvimento com risco de morte, violência, variadas formas de assédio e perigos constantes devem ser foco de atenção para prevenção de quadros de Estresse Pós-traumático e encaminhamento de trabalhadores que os desenvolveram. Além disso, a criação de uma rede de medidas de prevenção de acidentes e outras ações voltadas à segurança e a promoção de condições de um trabalho digno e menos hostil deve ser priorizada (Cardoso et al., 2018; Gadini et al., 2018).

A pesquisa geradora deste estudo e intitulada “Estresse em trabalhadores no exercício da Liderança Formal nas Organizações e Identificação de seus Principais Desafios e Estressores Ocupacionais” objetivou identificar a presença do estresse em profissionais que atuam na iniciativa pública e privada, que exercem cargos de gestão em diferentes níveis, e os principais estressores do ambiente organizacional onde atuam, bem como suas estratégias de enfrentamento.

MÉTODO

A presente pesquisa cumpriu um protocolo de triangulação metodológica ao aplicar instrumentos de coleta de dados e se utilizar de técnica de análise próprios da pesquisa quantitativa e qualitativa em ciências sociais (Azevedo, Oliveira, Gonzales & Abdalla, 2013).

Dada a complexidade do objeto de estudo, e para abordá-lo de forma efetiva, optamos por aplicar instrumentos que coletam e quantificam frequência de respostas, tanto quanto permitem a análise dos significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno estudado.

A pesquisa apresentada recebeu parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências – Unesp/Bauru, CAAE : 3703.1314.7.0000.5398.

Participantes

Fizeram parte da amostra 60 gestores, sendo 30 de organizações da iniciativa privada e 30 de instituições públicas de diferentes segmentos. Quanto aos dados sociodemográficos, na iniciativa pública os gestores apresentaram idades entre 30 e 60 anos ($M = 44$; $DP = 8,56$), a maioria do sexo masculino ($n = 19$), com ensino superior completo ($n = 16$) e casados ($n = 25$). Os gestores estavam empregados nas organizações públicas em um período que variou entre três e 40 anos ($M = 15,20$ anos; $DP = 10,28$ anos) e ocupavam cargos de supervisores administrativos ($n = 13$), gerência intermediária ($n = 9$), supervisor operacional ($n = 4$) e alta gerência ($n = 4$). Tais participantes ocupavam os referidos cargos em um período que variou entre um e 15 anos ($M = 4,75$ anos; $DP = 3,21$ anos), sendo responsáveis por supervisionarem um número entre um e 100 trabalhadores ($M = 13,20$; $DP = 20,05$). Já os gestores das organizações privadas apresentaram idades entre 27 e 61 anos ($M = 40,28$; $DP = 8,50$), a maioria do sexo masculino ($n = 19$), casado ($n = 21$) e maiores frequências em nível educacional de pós-graduação ($n = 15$) e ensino superior completo ($n = 7$). Esses gestores estavam empregados em um período que variou entre três e 37 anos ($M = 5,18$ anos; $DP = 8,47$ anos) e ocupavam cargos de gerência intermediária ($n = 13$), supervisor operacional ($n = 6$), alta gerência ($n = 5$), supervisor administrativo ($n = 3$) e três participantes assinalaram outro tipo de cargo de gestão, mas não especificaram. Tais participantes ocupavam os referidos cargos em um período que variou entre um e 37 anos ($M = 4,97$ anos; $DP = 7,05$ anos), sendo responsáveis por supervisionarem um número entre um e 129 trabalhadores ($M = 20,23$; $DP = 31,09$).

Instrumentos

Foram aplicados ao todo três instrumentos de coleta de dados, a saber: um instrumento para a obtenção dos dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa; um

instrumento para avaliar a frequência dos sintomas de estresse percebidos pelos participantes em sua relação com o trabalho; e um instrumento para identificar os principais estressores ocupacionais presentes no contexto de trabalho dos gestores. Nesse último instrumento, havia uma questão aberta para ser respondida de forma dissertativa pelos participantes sobre as estratégias aplicadas ao processo de enfrentamento dos estressores ocupacionais. Atendendo aos objetivos deste artigo, iremos destacar e analisar as respostas da questão dissertativa que explora as estratégias de enfrentamento dos gestores em decorrência dos estressores ocupacionais. A seguir apresentamos mais detalhadamente cada instrumento.

- Questionário sociodemográfico: elaborado para coletar informações sobre os gestores e seu contexto de trabalho. De forma mais específica, as perguntas buscaram investigar faixa etária, sexo, escolaridade e qualificação profissional, cargo exercido pelos mesmos (denominação e nível do cargo na estrutura organizacional), tempo de contrato com a organização, tempo em que está no cargo de gestão, número de trabalhadores que lidera, dentre outras informações.

- Inventário de Sintomas de Estresse para Adulto de Lipp (ISSL): esse instrumento tem por finalidade avaliar se o indivíduo está experienciando o estresse e em que fase do estresse ele se encontra (alerta, resistência, quase-exaustão e exaustão), bem como a predominância de sintomas, se psicológicos ou físicos (Lipp, 2005).

- Questionário para identificação dos principais estressores ocupacionais do contexto de trabalho dos gestores: foi elaborada uma questão aberta e aplicada aos gestores participantes da pesquisa com o intuito de identificar as ações (estratégias, recursos etc.) que adotavam para diminuir a tensão resultante do cotidiano de seu trabalho e contexto organizacional. O conjunto dessas respostas foi submetido à técnica de Análise de Conteúdo (Câmara, 2013; Bardin, 2011), por meio da qual se chegou às categorias a seguir apresentadas e discutidas.

8

Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos

Após prévio contato (presencial, telefônico e/ou por e-mail) com os potenciais participantes da pesquisa, que objetivou realizar a apresentação do objetivo da mesma, bem como a verificação de seu aceite em participar, os instrumentos foram aplicados, em sessão única e presencial, em seu local de trabalho e de acordo com a disponibilidade de tempo de cada participante.

Em se tratando dos cuidados éticos relativos à pesquisa envolvendo seres humanos, importa informar que todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e que o projeto de pesquisa, submetido à avaliação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), obteve parecer favorável.

A pesquisa garantiu o anonimato dos participantes, que não precisaram se identificar nos instrumentos aplicados e o tempo médio de aplicação dos mesmos foi de 20 minutos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando a aplicação dos instrumentos anteriormente descritos e as respostas à questão aberta apresentada aos gestores participantes da pesquisa, obtivemos os seguintes resultados. A presença do estresse foi identificada a partir da aplicação do ISSL e os dados podem ser vistos na Tabela 1.

Tabela 1

Distribuição dos dados do instrumento ISSL de acordo com o tipo de organização

		Org. Privadas	Org. Públicas
Tem estresse?	Sim	17	14
	Não	13	16
Fase do estresse	Sem estresse	13	16
	Alarme	0	1
	Resistência	17	12
	Quase-exaustão	0	0
	Exaustão	0	1
Predominância de sintomas	Sem sintomas (sem estresse)	13	16
	Físicos	3	3
	Psicológicos	8	11
	Físicos e Psicológicos	6	0

9

Pode ser constatado pela Tabela 1 que houve maior frequência de gestores com estresse em instituições privadas, quando comparados aos gestores de instituições públicas. Um gestor do setor público foi classificado como apresentando estresse em fase de exaustão (considerado o grau mais elevado de acordo com o modelo adotado pela teoria de construção do instrumento aplicado), ao passo que no setor privado todos os gestores estiveram classificados na fase de resistência. Segundo Lipp (2005), no modelo quadrifásico, o estresse possui quatro fases distintas e progressivas no que tange a sintomas e prejuízos aos indivíduos. Na primeira fase, Alerta, o sujeito identifica uma ameaça no ambiente e busca enfrentar (ou não), visando resolver tal situação incômoda. Em não se obtendo sucesso o estresse tende a evoluir para as demais fases. A segunda fase, em termos de intensidade de estresse, é a de Resistência, momento em que o indivíduo continua tentando se adaptar ao evento estressor.

Não havendo condições de enfrentar os estressores, o indivíduo passa a experimentar o que Lipp (2005) concebeu como a fase de Quase-exaustão (terceira do modelo quadrifásico). Por fim, a fase de Exaustão se configura quando o indivíduo já se encontra vulnerável e sem

estratégias de enfrentamento para os estressores, podendo desenvolver graves sintomas fisiológicos, comportamentais e/ou psicológicos.

Sobre os sintomas predominantes no público pesquisado foi percebido que houve apresentação tanto daqueles considerados físicos quanto os de ordem psicológica, com maior frequência para os sintomas psicológicos. Esses sintomas estão relacionados a manifestações, tanto de caráter emocional (como insatisfação, desinteresse e irritabilidade, por exemplo), como de caráter físico/fisiológico (aumento da pressão sanguínea, taquicardia, dificuldades de concentração, dentre outros), que os gestores podem vivenciar no contexto de trabalho. De acordo com Urbani et al. (2019), o estresse possui a característica de ser adaptativo frente a um evento ou situação importante nas vidas dos indivíduos. O mesmo também pode ser visto no contexto laboral, a partir de seus diversos estressores presentes em cada âmbito de trabalho. Considerando as características de empresas públicas e privadas, cabem algumas ponderações. A quantidade de estressores e seus impactos na saúde de gestores podem possuir relação com o segmento de atuação em que a empresa atua. Alguns setores privados, reconhecidamente competitivos, podem ter políticas de gestão organizacional mais agressivas na direção de se destacar num mercado acentuadamente competitivo. Isso vai refletir nas exigências de condutas tais como: o ritmo de trabalho, quantidade de horas trabalhadas, pressão por resultados imediatos, quadros enxutos para redução de custos, entre outras, impactando na percepção dos gestores sobre uma maior existência de estressores ocupacionais naquele contexto. Importante considerar que as empresas públicas, em sua maioria, enfrentam menor competitividade de mercado do que empresas privadas, considerando sua natureza e finalidade.

Estressores ocupacionais podem ser considerados riscos psicossociais, podendo acarretar no estresse ocupacional e afetar negativamente a saúde dos trabalhadores. Uma das possíveis medidas para minimizar a influência do estresse ocupacional (bem como dos estressores) está no repertório de estratégias de enfrentamentos que os trabalhadores possuem frente aos riscos psicossociais que estão expostos (OPAS/OMS, 2016; ILO, 2019; Zanelli & Kanan, 2018). A partir da análise do conteúdo das respostas apresentadas pelos gestores pesquisados na questão sobre estratégias de enfrentamento que adotam visando amenizar o estresse, os dados serão apresentados segundo as categorias encontradas. Cabe destacar que o processo de análise de conteúdo das respostas dos gestores de instituições públicas e privadas resultou em oito diferentes categorias, quais sejam: 1 - Busca por apoio social fora do trabalho; 2 - Atividades de autocuidado; 3- Planejamentos de trabalho e administração do tempo; 4- Estratégias de Autocontrole; 5- Busca pelo autodesenvolvimento no trabalho; 6-Valorização e incentivo ao trabalho grupal; 7-Incentivo e apoio aos trabalhadores; 8-Busca pelo diálogo (boa comunicação). A seguir os dados de cada categoria serão apresentados e discutidos (Tabelas 2, 3, 4 e 5).

Tabela 2

Categorias – (1) “Busca por apoio fora do trabalho” e (2) “Atividades de autocuidado”

Cat	Org. Privadas	Org. Públicas
1	Buscar apoio familiar Viajar Almoço e <i>happy hour</i>	Buscar apoio na Família Viajar Realização de ações culturais Ter algum <i>hobby</i> Confraternização entre amigos Buscar momentos de descontração
2	Fazer atividades físicas Visão positiva das situações Encarar o trabalho com bom humor Dormir mais tempo Buscar maior espaço de lazer Fazer alongamentos durante o dia Separar alguns minutos para retomar o trabalho	Fazer Atividades Físicas Visão positiva das situações Encarar o Trabalho com bom humor Executar atividades fora do trabalho que propiciam redução da tensão Mentalização para administração do <i>stress</i> Cuidados na alimentação Hábitos de vida saudável Se afastar das questões do trabalho 1x por semana Cuidar do sono Fazer terapia Cuidar dos animais Não guardar mágoa das pessoas

11

No que tange à primeira categoria 1, “Busca por apoio fora do trabalho”, a realização de atividades prazerosas (hobbies), os momentos de descontração e as atividades culturais foram destacados apenas pelos profissionais do setor público. A busca por apoio familiar apareceu como forma de enfrentamento aos estressores, tanto para os gestores da iniciativa pública como privada. Conseguir equilibrar vida pessoal e profissional caracteriza-se como importante fator de proteção ao estresse (Fanton & Goulart Júnior, 2019; Zanelli & Kanan, 2018; Feijó, Goulart Júnior, Nascimento & Nascimento, 2017). Viajar e se confraternizar foi mencionado por ambos, mas cabe em futuros estudos, compreender se almoços e os chamados Happy Hour se limitam à convivência com colegas de trabalho para os gestores do setor privado, o que limitaria o acesso a rede social mais ampla (amigos de fora do trabalho e

familiares). Sabe-se que o excesso de carga horária laboral deve ser considerado como fator que limita a busca por situações fora do trabalho que possam gerar apoio social (Skaalvick & Skaalvick, 2015).

No que se refere às “Atividades de autocuidado” para alívio de estresse (categoria 2), atividades físicas, visão positiva e bem-humorada das situações de trabalho foram citadas pelos gestores públicos e privados. As práticas de atividades físicas, tem implicações positivas comprovadas no tocante a saúde física e mental das pessoas por ativarem a liberação de substâncias hormonais que favorecem o equilíbrio do organismo e a sensação de prazer. Os gestores privados citaram também o alongamento, ao passo que gestores públicos mencionaram o cuidado com os animais, a terapia, os hábitos de vida saudáveis, o cuidado com a alimentação, a mentalização e o cuidado para não guardar mágoas de pessoas, como outras formas de enfrentamento. Novamente a diversidade de formas de enfrentamento apontada é maior entre os gestores públicos, o que provavelmente está relacionado com maior tempo disponível para realizá-las e por conhecer seus benefícios. Embora não seja objeto de discussão neste artigo, importa lembrar que há inúmeros estudos demonstrando diferenças entre a cultura organizacional verificada no âmbito das organizações privadas se comparadas às instituições públicas, bem como a relação deste fenômeno com os fatores psicossociais de risco à saúde do trabalhador (Pires & Macedo, 2006; Silva, Zanelli, & Tolfo, 2014; Zanelli & Kanan, 2018).

Tabela 3

Categorias – (3) “Planejamentos de trabalho e administração do tempo” e (4) “Estratégias de autocontrole”.

Cat	Org. Privadas	Org. Públicas
3	Não levar trabalho para casa Planejar a rotina de trabalho Alinhamento de metas e expectativas	Não levar trabalho para casa Planejar a rotina de trabalho Priorizar as atividades mais urgentes Dividir tarefas Compreender as tarefas executadas Fazer leitura do trabalho Administração do tempo de trabalho para realizar atividades Atendimento de demandas Evitar chegar mais cedo ou sair mais tarde
4	Evitar conflitos com colegas de trabalho Controlar o uso da conectividade profissional Trabalhar um dia após o outro	Evitar conflitos com colegas de trabalho Ver, mas não enxergar; ouvir, mas não escutar Não agir por impulso Exercitar a paciência

	Não levar para o lado pessoal	
--	-------------------------------	--

Sobre o “Planejamento do trabalho e administração do tempo” (categoria 3), ambos os grupos de gestores apontaram como estratégia de enfrentamento não levarem tarefas de trabalho para suas casas, bem como realizar o planejamento da rotina de trabalho. A necessidade de levar serviço para casa possui relação direta com sobrecarga de trabalho. Assim sendo, o dimensionamento adequado das tarefas laborais deve ser considerado nas políticas e práticas de gestão das organizações. Não conseguir administrar corretamente o tempo no trabalho, também se caracteriza como estressor em potencial causando transtornos e desequilíbrios no tempo destinado ao trabalho, bem como na produtividade. Cabe ao setor de gestão de pessoas, por meio de programas educativos e estratégicos, capacitar e instrumentalizar os gestores para administrar corretamente o tempo no trabalho, mediante planejamento bem dimensionado do conjunto das atividades laborais. Pode-se perceber que os gestores do setor privado mostraram bastante objetividade em descrever as formas de enfrentamento dos fatores de estresse nessa categoria, ao passo que os gestores do setor público relataram mais estratégias relacionadas ao planejamento e administração de tempo. Embora o trabalho tenha exigido cada vez mais tempo e comprometimento por parte dos gestores, a organização do tempo e o planejamento das atividades nesse contexto tem se mostrado como uma importante estratégia de enfrentamento ao estresse ocupacional (Cardoso et al., 2018; Gadini et al., 2018).

13

De acordo com Soares et al. (2017), Ueno et al. (2017) e Zanelli e Kanan (2018), algumas condições que levam ao melhor planejamento do trabalho, minimizando os riscos psicossociais e a melhor administração dos estressores ocupacionais, podem ser descritas como: saber delegar quando possível, analisar os ambientes insalubres e propor mudanças, realizar treinamentos periódicos visando a melhoria no desempenho das funções no trabalho, buscar manter relacionamentos respeitosos, empáticos e assertivos com os subordinados.

No que se refere às “estratégias de autocontrole” (categoria 4), houve, na visão dos autores, mais clara expressão de diferenças culturais entre os setores privado e público, na medida em que evitar conflitos, negligenciar mudanças necessárias, ter paciência e não agir por impulso traduzem uma postura mais condescendente com a manutenção do que não está como deveria. Já para os gestores privados o excesso de conectividade deve ser controlado, o que aponta para um acesso maior aos recursos tecnológicos, mas, e concomitantemente, ao risco de uso excessivo deles.

Ainda nessa categoria, questões como “trabalhar um dia após o outro”, pode significar uma estratégia cognitiva de controle de ansiedade e “não levar para o lado pessoal” de tratamento profissional para as questões que se apresentam no trabalho. Conversar com os pares, sem se alterar pode assemelhar-se à ideia de exercitar a paciência relatada pelos gestores públicos, mas mostra a atitude mais assertiva e o uso da comunicação na solução dos

problemas e conflitos. O desafio dos avanços da tecnologia e da era da conectividade, que ora facilitam a realização de tarefas, o contato com pessoas e a conexão de grupos, mantém o trabalhador ligado ao trabalho por tempo excessivo; isso foi observado nas respostas do setor privado e para tal fato devemos nos atentar, posto que pode ser elemento gerador de desequilíbrio no contexto das relações trabalho-família (Bandeira, Ferreira & Cabral, 2019; Feijó et al., 2017). Vale ainda contrapor a esta categoria de respostas com aquela que essencialmente propõe o seu contrário e que fora apresentada por ambos os grupos de participantes, ou seja, uma das estratégias possíveis de se adota é justamente “não levar trabalho para casa”.

Tabela 4

Categorias – (5) “Busca pelo autodesenvolvimento no trabalho” e (6) “Valorização e incentivo ao trabalho grupal”

Cat	Org. Privadas	Org. Públicas
5	Suporte técnico por leituras Considerar exemplos vindos da coordenação Praticar o autoconhecimento, estar atento ao próprio desenvolvimento	Participação em treinamentos para capacitação de gestores Buscar oportunidade para aprimorar conhecimentos
6	Valorização e incentivo do trabalho em Equipe	Valorização e incentivo do trabalho em equipe Trocar de experiências Favorecer um clima de cooperação e amizade entre as pessoas Realizar reuniões mensais com as equipes para discussão sobre o trabalho Buscar maior interação entre as equipes

14

Parece haver tanto por parte dos gestores da iniciativa pública como da privada uma compreensão da necessidade do “autodesenvolvimento no trabalho” (categoria 5) como estratégia do controle das tensões originadas do cotidiano de trabalho. Participar de programas de treinamentos, buscar oportunidades de aquisição de novos conhecimentos, realizar leituras para melhorar conhecimentos técnicos, considerar exemplos de gestores de cargos maiores, são formas de aprimorar as competências técnicas e humanas, fato esse que vai favorecer com que os gestores saibam melhor lidar com seus fazeres profissionais, tanto na dinâmica do trabalho como no trato com liderados e pares. Com base nesses achados, concorda-se com as afirmações de Cooper (2012) sobre o fato de que os gestores organizacionais passaram a ter cada vez mais sua atuação profissional em um contexto de pouca previsibilidade, ou seja, no contexto atual de trabalho os mesmos precisam conviver e

atuar em meio às incertezas e instabilidades, tanto em relação a sua prática, como em relação ao mundo corporativo em que atua. Esses fatos acentuam a necessidade de um aprimoramento contínuo.

No que tange à categoria 6, “valorização e incentivo ao trabalho grupal”, em ambos os grupos, os gestores sinalizaram a importância de se reconhecer e reforçar a equipe de trabalho como estratégia de enfrentamento dos estressores ocupacionais. Novamente, os gestores privados colocaram-se de maneira mais objetiva, o que pode estar relacionado com a forma com a qual administram o tempo e com os aspectos da cultura organizacional onde atuam. O detalhamento feito pelos gestores públicos sobre a valorização e incentivo do trabalho grupal como meio de enfrentamento, aponta para uma visão aparentemente mais colaborativa, de amizade e de interação, o que deve ser investigado de forma específica em futuros estudos. A esse respeito, uma estratégia de enfrentamento que pode ser utilizada pelos gestores no que tange à diminuição dos estressores ocupacionais se refere a valorização dos subordinados, visando ter boas relações interpessoais no trabalho, gerando assim uma importante rede de apoio social (Zille, Lanna, & Coelho, 2014).

Tabela 5

Categorias – (7) “Incentivo e apoio aos trabalhadores” e (8) “Busca pelo diálogo (boa comunicação)”

Cat	Org. Privadas	Org. Públicas
7	Praticar o reconhecimento quando necessário Celebrar acontecimentos positivos	Estimular a capacitação profissional Incentivos e reconhecimento aos liderados Reconhecimento salarial
8	Ouvir mais os liderados Estabelecer maior diálogo com os liderados Se posicionar frente ao que não concorda Oferecer <i>feedback</i> constante	Ouvir mais os liderados Conversar mais com a equipe Realizar orientações aos trabalhadores Conversas individuais quando necessário Fazer reuniões com mais frequência Criar oportunidade de boa comunicação entre os funcionários

Na categoria 7, “incentivo e apoio aos trabalhadores”, ambos os grupos de gestores demonstraram a necessidade de praticar o reconhecimento (elogios, salarial, dentre outros) de seus liderados como estratégia de manutenção de um clima de justiça e mais favorável de trabalho. Assim sendo, favorecem a satisfação o que pode relacionar-se a um ambiente mais produtivo e saudável, com menores adversidades. Os gestores da iniciativa pública destacaram a importância de favorecer e incentivar a capacitação profissional, o que pode ser uma estratégia muito importante na redução de conflitos de trabalho. Com base em Fanton e Goulart Jr. (2019), em muitos contextos de trabalho as relações interpessoais entre gestores

e liderados são complexas, e em muitas vezes conturbadas. Esse cenário pode gerar adoecimento, uma vez que produz um impacto negativo no bem-estar dos trabalhadores. Incentivar e oferecer apoio aos liderados são estratégias de enfrentamento significativas visando a diminuição dos estressores ocupacionais.

Quanto à “busca pelo diálogo” enquanto estratégia de enfrentamento (Categoria 8), a cultura da mudança constante no âmbito privado e a cultura de manutenção no âmbito público, já identificadas em respostas anteriores, pode ser observada no relato dos gestores sobre a busca pelo diálogo no trabalho como meio de enfrentamento ao estresse. Para os gestores do setor privado, há que se posicionar frente ao que não concorda e emitir feedback constante, além de ouvir mais os trabalhadores e dialogar com estes. Já para os gestores do setor público, conversas com a equipe, orientações aos trabalhadores, conversas individuais, reuniões mais frequentes, boa comunicação com funcionários, diálogo e escuta ao funcionário são formas de enfrentamento. As respostas se alinham, mas pode haver maior espaço informal para conversa no setor público, o que por um lado pode tornar o ambiente mais leve de pressões, mas por outro menos objetivo, profissional e focado em resultados. O diálogo assertivo e franco favorece um clima de confiança mútua entre gestores e subordinados, melhorando as relações interpessoais e favorecendo um clima de trabalho mais cooperativo e participativo.

Como visto, diversos são os estressores ocupacionais presentes no cotidiano dos gestores, entretanto pode-se constatar também que ambos (gestores de organizações públicas e privadas) sinalizaram formas de enfrentar tais situações visando se adaptar e diminuir os fatores psicossociais que podem gerar adoecimento (Cardoso et al., 2018; Carlotto et al., 2018; Zanelli & Kanan, 2018). Assim, embora o artigo tenha levantado e categorizado as estratégias de enfrentamento elencadas pelos gestores frente aos estressores ocupacionais, tais resultados devem ser visualizados com ressalvas e tendo como base uma reflexão sistêmica, pois trata-se de uma rede complexa de fatores (o próprio indivíduo, demais grupos de convivência, organização de trabalho, a atividade laboral, sociedade, aspectos jurídicos, políticos, econômicos, dentre outros) que influenciam a forma desse gestor perceber os níveis de estresse, os estressores ocupacionais que lhe tocam direta e indiretamente, bem como suas estratégias para o enfrentamento (Feijó, 2017).

16

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com uma visão sistêmica integrativa da saúde humana, aspectos sociais, psíquicos e físicos são interdependentes, afetam uns aos outros e são impactados pelos estressores ocupacionais. Desta forma, a diminuição da saúde e do bem-estar do indivíduo afeta a organização, as relações e condições de trabalho, assim como a organização, por meio de suas políticas e práticas, afeta o indivíduo. Segundo tal ponto de vista, manifestações

emocionais, fisiológicas e comportamentais se entrecruzam e devem ser vistas também como tentativas de enfrentamento que, em certas condições, serão mais efetivas do ponto de vista da manutenção da saúde de trabalhadores e em outras condições insuficientes.

As ações para fortalecimento das pessoas nas organizações, de suas relações e outras fontes de força e de enfrentamento do estresse, devem ter caráter individual, organizacional e em certa medida macrossocial, para que sejam mais efetivas e duradouras. Cada trabalhador, e seus aspectos frágeis e resilientes, devem ser conhecidos; conflitos entre trabalhadores devem ser mediados e solucionados de forma pacífica e colaborativa; más condições de trabalho e fontes de risco à saúde devem ser minimizadas; a falta de equidade, preconceitos e exclusão devem ser prevenidos. Além disso, a organização deve ter posicionamento responsável com os consumidores e com a comunidade em que se encontra. Nesse sentido, devem ser consideradas pelas organizações ações ligadas à sustentabilidade e preservação do meio ambiente, de cuidado com os trabalhadores, suas famílias atuais e com a futura geração, cumprindo assim um papel de responsabilidade social mediante a comunidade onde se insere.

Na condição de profissionais e de pesquisadores na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, cabe destacar a importância do papel de uma equipe interdisciplinar na identificação e ações de prevenção dos estressores ocupacionais e cuidados com a saúde da coletividade organizacional em que o psicólogo organizacional e do trabalho tem papel de destaque. O fato de os profissionais do setor público relacionarem mais formas de alívio de estresse fora do trabalho não significa que os profissionais do setor privado não as conheçam, mas sim que talvez não tenham tempo e nem condições de colocarem-nas em prática.

Importante considerar que cada trabalhador é singular em suas fragilidades e resiliência, cada organização também tem desenvolvidos aspectos protetivos e de vulnerabilidade ao trabalhador, dependendo de suas condições, do segmento onde atua, de aspectos predominantes de sua cultura, dentre outros. Setor público e privado também apresentam peculiaridades importantes de serem consideradas. Exemplificando, o adoecimento e o afastamento de um profissional do setor público recebem tratamento diferenciado comparando com profissionais do setor privado. As normativas legais do setor público garantem ao afastado o recebimento integral do salário e estabilidade no emprego, fato esse que, também por questões normativas legais, difere do profissional do setor privado, que, dependendo do período do afastamento, tem seu salário minorado e, em certos casos, podendo ser demitido após período legal de estabilidade.

Outra questão de relevância é que as organizações, tanto as públicas como as privadas, incentivem e favoreçam o autodesenvolvimento de seus gestores, criando oportunidade de participação em processos educativos, tanto formais como informais. Programas internos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) devem ser oferecidos com certa constância, considerando as contínuas e rápidas mudanças nos contextos de trabalho na atualidade. Incentivar o retorno aos estudos formais, seja na graduação como na pós-

graduação, com ofertas de bolsas de estudo também é uma iniciativa exemplar na direção do desenvolvimento de novas competências profissionais e pessoais de liderança. A capacitação profissional e o fortalecimento dos profissionais do ponto de vista de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, atuam como mecanismos muito eficazes de autoproteção.

REFERÊNCIAS

Anderson, M., & Rodrigues, R. (2017). O paradigma da complexidade e os conceitos da medicina integral: saúde, adoecimento e integralidade. *Revista do Hospital Universitário Pedro Ernesto*, 15(3), 242-252. <https://doi.org/10.12957/rhupe.2016.29450>

Azevedo, C. E. F., Oliveira, L. G. L., Gonzalez, R. K., & Abdalla, M. M. (2013). A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. *VI Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Brasília/DF. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ5.pdf>

Bandeira, E. L., Ferreira, V. C., & Cabral, A. C. A. (2019). Conflito trabalho-família: a produção científica internacional e a agenda de pesquisa nacional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 25(1), 49-82. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.232.87660>

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&tlng=pt

Camargo, M. L. (2017). Presenteísmo: denúncia do mal-estar nos contextos organizacionais de trabalho e de riscos à saúde do trabalhador. *Revista Laborativa*, 6(1), 125-146. <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1601/pdf>

Cardoso, H. F., Feijó, M. R., & Camargo, M. L. (2018). O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. In M. L. G. Schmidt, M. F. Castro, & M. M. Casadore (Orgs.). *Fatores Psicossociais e o Processo Saúde/Doença no Trabalho* (pp. 111-136). FiloCzar.

Goulart Júnior, E., Cardoso, H. F.; Camargo, M. L.; Feijó, M. R., & Salinas, A. S. (2022). Estresse, estressores ocupacionais e as estratégias de enfrentamento de gestores organizacionais. *PLURAL – Revista de Psicologia UNESP Bauru*, 1, e022017.

Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2019). Síndrome de Burnout em servidores públicos: prevalência e associação com estressores ocupacionais. *Psico-USF*, 24(3), 425-435. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240302>

Carlotto, M. S., Câmara, S. G., Diehl, L., Ely, K., Freitas, I. M., & Schneider, G. A. (2018). Estressores ocupacionais e estratégias de enfrentamento. *Revista Subjetividades*, 8(1), 92-105. <https://doi.org/10.5020/23590777.rs.v18i1.6462>

Carvalho, A. E. L., Frazão, I. S., Silva, D. M. R., Andrade, M. S., Vasconcelos, S. C. & Aquino, J. M. (2020). Stress of nursing professionals working in pre-hospital care. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 73(2), e20180660. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0660>

Cooper, C. L. (2012). A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In A. M. Rossi, P. Perrewé, & S. L. Sauter. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional* (pp. 3-8). Atlas.

Cruz, S. O., & Abellán, M. V. (2015). Desgaste profissional, stress e satisfação no trabalho do pessoal de enfermagem em um hospital universitário. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 23(3), 543-552. <https://doi.org/10.1590/0104-1169.0284.2586>

Dias, F. S., & Angélico, A. P. (2018). Síndrome de Burnout em trabalhadores do setor bancário: uma revisão de literatura. *Trends in Psychology*, 26(1), 15-30. <https://doi.org/10.9788/tp2018.1-02pt>

Feijó, M. R. (2017). O Pensamento Sistêmico e Complexo aplicado às organizações e à gestão de pessoas. In D. C. Campos (Org.). *Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos* (pp. 226-230). LTC.

Feijó, M. R., Goulart Júnior, E., Nascimento, J. M., & Nascimento, N. B. (2017). Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. *Pensando famílias*, 21(1), 105-119. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2017000100009&lng=pt&tlng=pt

Gadini, B., Goulart Júnior, E., & Feijó, M. R. (2018). Implicações do transtorno de estresse pós-traumático no trabalho: uma revisão bibliográfica narrativa. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 19(3), 644-652. <https://dx.doi.org/10.15309/18psd190314>

Goulart Júnior, E., Cardoso, H. F.; Camargo, M. L.; Feijó, M. R., & Salinas, A. S. (2022). Estresse, estressores ocupacionais e as estratégias de enfrentamento de gestores organizacionais. *PLURAL – Revista de Psicologia UNESP Bauru*, 1, e022017.

International Labour Office – ILO. (2019). Safety and health at the heart of the future of work. ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_686645.pdf

Lipp, M. E. N. (2005). *Manual do Inventário dos sintomas de stress para adultos de Lipp (ISSL)*. Casa do Psicólogo.

Martinez, M. C., & Fischer, F. M. (2019). Fatores psicossociais no trabalho hospitalar: situações vivenciadas para desgaste no trabalho e desequilíbrio entre esforço e recompensa. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 44(e12). <https://doi.org/10.1590/2317-6369000025918>

Mendonça, H. P. F. (2017). *A problemática da saúde na sociedade capitalista e suas implicações no processo de adoecimento dos trabalhadores brasileiros*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Alagoas]. <http://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/2540>

Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), & Organização Mundial de Saúde (OMS) (2016). *Estresse no ambiente de trabalho cobra preço alto de indivíduos, empregadores e sociedade*. Webconferência. https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5087:estresse-no-ambiente-de-trabalho-cobra-preco-alto-de-individuos-empregadores-e-sociedade&Itemid=839

Pereira, L. Z., Lanna, F. C. C. C., & Coelho, G. I. (2014). Estresse ocupacional e liderança. *Reuna*, 19(4), 205-226. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36545/estresse-ocupacional-e-lideranca-/i/pt-br>

Pujol-Cols, L., & Foutel, M., & Porta, L. (2019). Riesgos Psicosociales en la Profesión Académica: Un análisis interpretativo del discurso de docentes universitarios argentinos. *Trabajo y Sociedad*, (33), 197-223. <https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/33%20PUJOL%20COLS%20Y%20OTROS%20Riesgos%20Psicosociales%20en%20Profesionales%20Academicos.pdf>

Rueda, F. J. M., Serenini, A. L. P., & Meireles, E. (2014). Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(3), 303-314. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000300006&lng=pt&tlng=pt

Goulart Júnior, E., Cardoso, H. F.; Camargo, M. L.; Feijó, M. R., & Salinas, A. S. (2022). Estresse, estressores ocupacionais e as estratégias de enfrentamento de gestores organizacionais. *PLURAL – Revista de Psicologia UNESP Bauru*, 1, e022017.

Silva, N., Zanelli, J. C., & Tolfo, S. R. (2014). Cultura organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Andrade-Borges, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 491-525). Artmed.

Skaalvick, E., & Skaalvick, S. (2015). Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession—What Do Teachers Say? *International Education Studies*, 8(3), 181-192. <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n3p181>

Soares, J. P., Barbosa, T. C., Silva, B. K. R., Zica, M. M., Maciel, E. S., Batello, G. V. V. A. T., ... Quaresma, F. R. P. (2017). Qualidade de Vida, Estresse, Nível de Atividade Física e Cronotipo dos Auxiliares/Técnicos de Enfermagem em Unidades de Pronto Atendimento em Palmas/TO. *Revista CPAQV – Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida*, 9(1), 1-9. <http://www.cpaqv.org/revista/CPAQV/ojs-2.3.7/index.php?journal=CPAQV&page=article&op=view&path%5B%5D=180&path%5B%5D=141>

Ueno, L. G. S., Bobroff, M. C. C., Martins, J. T., Machado, R. C. B. R., Linares, P. G., & Gaspar, S. G. (2017). Estresse Ocupacional: Estressores referidos pela equipe de enfermagem. *Revista de Enfermagem – UFPE*, 11(4), 1632-1638. <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v11i4a15232p1632-1638-2017>

Urbani, G., Freitas, L. J., & Cozendey-Silva, E. N. (2019). Síndrome da disfunção da articulação temporomandibular e o estresse presente no trabalho policial: revisão integrativa. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 24(5), 1753-1765. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018245.16162017>

Zanelli, J. C., & Kanan, L. A. (2018). *Fatores de risco e de proteção psicossocial: organizações que emancipam ou que matam*. Uniplac.

Recebido em: 25/10/2022

Reapresentado em: 28/02/2023

Aprovado em: 28/02/2023

¹ Atua como supervisor de estágio profissionalizante na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, ministra aulas na graduação e em diferentes cursos de Pós-graduação Lato Sensu. Coordena o Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho – LaborPOT (FC-Unesp) e o curso de Especialização "Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho" (FC-Unesp). É membro pesquisador do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp "Psicologia Organizacional e do Trabalho". E-mail: edward.goulart@unesp.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4923-433X>

² Possui graduação em Psicologia (Formação e Licenciatura/2008 e Bacharelado/2009) pela Universidade Sagrado Coração; Pós-graduação em Psicologia com ênfase em avaliação psicológica (Mestrado/2010; Doutorado/2013)

Goulart Júnior, E., Cardoso, H. F.; Camargo, M. L.; Feijó, M. R., & Salinas, A. S. (2022). Estresse, estressores ocupacionais e as estratégias de enfrentamento de gestores organizacionais. *PLURAL – Revista de Psicologia UNESP Bauru*, 1, e022017.

e Pós-doutorado/2015) pela Universidade São Francisco. Atualmente é Professor Assistente Doutor da Unesp, dos cursos de Psicologia (Graduação e Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem - UNESP/FC); bolsista produtividade em pesquisa do CNPq (PQ-Nível 2). E-mail: hugo.cardoso@unesp.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1960-2936>

^{III} Doutor em Psicologia pela USP, Mestre em Psicologia e Sociedade pela Unesp, Graduado em Psicologia pela USC. Professor Assistente Doutor nos Cursos de Graduação em Psicologia e Engenharia de Produção da UNESP-FC-FEB e docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem da Faculdade de Ciências-Unesp. Membro do Grupo de Pesquisa CNPq/Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho” e do LaborPOT - Laboratório de Psicologia Organizacional (FC-Unesp). E-mail: mario.camargo@unesp.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1802-2382>

^{IV} Professora Assistente Doutora do Departamento de Psicologia da Unesp-Bauru e docente credenciada no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Aprendizagem e do Desenvolvimento da Unesp-Bauru. Vice-supervisora do Centro de Psicologia Aplicada da Unesp, Bauru (CPA). Pós-doutora pelo Departamento de Psicobiologia da Unifesp, Doutora pela PUCSP e Mestre pela PUCSP. Psicóloga, com experiência em intervenções e práticas sistêmicas nas áreas de Psicologia do Trabalho, Orientação Profissional, Famílias, Casais, Mediação de Conflitos, Educação para a Paz e Projetos Sociais. E-mail: marianne.r.feijo@unesp.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6036-9884>

^V Graduada em Psicologia pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Foi Diretora de Marketing na Interage Jr. – Empresa Junior de Psicologia Unesp- Bauru no ano de 2016. E-mail: alinesalinas25@gmail.com.