

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



Beatriz Cintra Storti

Práticas de gestão de pessoas nas universidades públicas brasileiras e a saúde mental de
gestores e equipes

RIBEIRÃO PRETO-SP

2023

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

BEATRIZ CINTRA STORTI

Práticas de gestão de pessoas nas universidades públicas brasileiras e a saúde mental de
gestores e equipes

Versão Resumida

Dissertação apresentada à Faculdade de Filosofia,
Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de
São Paulo, como parte das exigências para a obtenção
do título de Mestre em Ciências, Área: Psicologia em
Saúde e Desenvolvimento.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marina Gregghi Sticca

RIBEIRÃO PRETO-SP

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Storti, C. Beatriz

Práticas de gestão de pessoas nas universidades públicas brasileiras e a saúde mental de gestores e equipes. Ribeirão Preto, 2023.

127p. : il. ; 30cm

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto/ USP. Área de concentração: Psicologia.

Orientadora: Sticca, Marina Gregghi.

1. Práticas de gestão de pessoas. 2. Saúde mental. 3. Universidades públicas.

Nome: Storti, B. C.

Práticas de gestão de pessoas nas universidades públicas brasileiras e a saúde mental de gestores e equipes.

Dissertação apresentada à Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências, Área: Psicologia em Saúde e Desenvolvimento.
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marina Gregghi Sticca

Aprovada em: ____/____/2023

Banca
examinadora:

Prof.(a) Dr(a) _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) Dr(a) _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) Dr(a) _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

*Aos meus pais, Ivonete e Carlos Alberto, que sempre me incentivaram e nunca mediram
esforços pela minha educação*

Agradecimentos

Agradeço à Universidade de São Paulo, por ter me proporcionado a experiência do tão sonhado curso de Mestrado e, mesmo em meio a uma pandemia, não deixou de oferecer diferentes recursos para que meu processo de formação pudesse ser um pouco menos impactado por tudo que a Covid-19 provocou.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo fomento à minha pesquisa, o qual me permitiu maior tranquilidade financeira e disponibilidade de tempo para que eu me dedicasse a esta dissertação.

Aos meus pais, mais uma vez. Pela vida! Pela força, pela confiança, pelo incentivo, pelo investimento em minha formação desde a minha base, que agora também se reflete através da concretização desse trabalho.

À professora Marina Greggi Sticca, que generosamente me acolheu como sua orientanda e confiou em meu interesse e dedicação ao longo desse processo sem ao menos me conhecer, a princípio. Marina acalma, compartilha, impulsiona, cria oportunidades e me fez querer mais. Que venha o doutorado!

Ao Gabriel, meu namorado, pelo grato encontro que tivemos na vida no decorrer desse curso. Por todas as vezes que me ouviu: nos sonhos, nas angústias, nas realizações. Por todas as vezes que ponderou e acolheu meu nervosismo, minhas tensões, minhas ausências. Por me mostrar e fazer sentir o verdadeiro sentido de “ter um parceiro”!

À professora Amalia Raquel Pérez-Nebra, que tanto contribuiu com meu trabalho no exame de qualificação e depois, de forma inesperada e genuinamente feliz, também foi com quem tive o privilégio de aprender ao longo da produção de um dos artigos. Com leveza e muito bom humor, Amalia me expandiu!

Aos colegas do LabPOT, pelas trocas e partilhas ao longo desse período. Em especial à Cris, que gentilmente mediou meu primeiro contato com o LabPOT e com a professora Marina, e à Flávia, pela paciência em me ensinar e pela parceria nos projetos paralelos às nossas pesquisas.

Aos participantes desta pesquisa, sem os quais eu não poderia finalizar este trabalho. Conhecê-los e entrevistá-los não só contribuiu com a minha dissertação, mas também me permitiu adentrar, ainda que de forma singela, ao universo em que escolho a cada dia mais me integrar. Obrigada por confiarem em mim suas vivências. Acredito e espero, verdadeiramente, que este trabalho possa contribuir com vocês.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto que passaram pelo meu caminho durante este período. Cada leitura, cada seminário, cada aula, cada trabalho, fizeram reacender o afeto pela pesquisa que a graduação plantou em mim e trouxeram a certeza do caminho que eu quero seguir.

Enfim, agradeço imensamente à instituição “Universidade”, por oportunizar a produção de uma das mais belas coisas dessa vida e pela qual sou apaixonada: o conhecimento. Que permite, que ilumina, que responsabiliza, que vivifica. Que liberta! Muito obrigada!

Resumo

Storti, B. C. (2023). *Práticas de gestão de pessoas nas universidades públicas brasileiras e a saúde mental de gestores e equipes* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Departamento de Psicologia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

O trabalho intenso, o ambiente competitivo e a escassez de recursos têm levado os trabalhadores das universidades públicas brasileiras ao adoecimento mental. A literatura aponta que a implementação de práticas de gestão de pessoas nesses contextos é importante, pois elas provocam mudanças positivas nas organizações e estão associadas a resultados favoráveis à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores. Entretanto, a identificação dessas práticas e de seus benefícios são pouco conhecidos dentro das universidades. Este estudo teve por objetivo identificar como as práticas de gestão de pessoas afetam a saúde mental dos trabalhadores de universidades públicas brasileiras, bem como descrever quais são essas práticas, por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória. O estudo 1 foi realizado por meio de uma revisão sistemática da literatura que visou analisar as produções científicas que relataram a realização de intervenções voltadas para a prevenção em saúde mental de gestores e de suas equipes de trabalho, focando principalmente em suas características e eficácia. Vinte artigos foram selecionados e verificou-se a predominância de estudos cujo foco se deu na prevenção em saúde mental das equipes através das ações dos gestores. As equipes cujos gestores participaram das intervenções tiveram melhores indicadores de bem-estar mental, ao serem comparadas com aquelas cujos gestores não participaram das intervenções. Já nas intervenções voltadas para a saúde mental dos gestores, os resultados mostraram que houve diminuição nos níveis de estresse, síndrome de *burnout*, sintomas depressivos e sofrimento psicológico, além de aumento em sua confiança para falarem com a equipe sobre doenças mentais e no reconhecimento de seu papel para desenvolver ações para a promoção de saúde da equipe. O estudo 2 realizou uma pesquisa empírica qualitativa, descritiva e exploratória, a fim de identificar quais são as práticas de gestão de pessoas que contribuem com a saúde mental de trabalhadores de universidades públicas brasileiras, como essas práticas são percebidas e como elas variam segundo a visão de gestores e de equipes. Foram entrevistados individualmente 20 gestores e 11 membros de equipe por meio de videochamadas. As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo e de análises lexicais. Como resultado da análise de conteúdo emergiram as categorias: organização do trabalho, contratos idiossincráticos, suporte social afetivo, suporte informacional, comunicação e manutenção de boas relações interpessoais. Nas análises lexicais as três classes reveladas foram: 1) suporte às tarefas; 2) trocas sociais e; 3) suporte social. Verificou-se que a percepção da função das práticas de gestão de pessoas varia entre os atores, sendo que os gestores percebem que as práticas de suporte às tarefas contribuem mais para a saúde mental da equipe, enquanto esta atribui importância às práticas de suporte social. O estudo oferece contribuições práticas à atuação de gestores de universidades públicas brasileiras e contribuições teóricas a partir da identificação e descrição dessas práticas que poderão subsidiar pesquisas futuras sobre a temática. O último capítulo apresenta uma síntese integrativa dos dois estudos, bem como suas limitações, contribuições e agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Universidades públicas. Saúde mental. Práticas de gestão de pessoas.

Abstract

Storti, B. C. (2023). *People management practices in Brazilian public universities and the mental health of managers and teams*. (Master's dissertation). Faculty of Philosophy, Sciences and Letters of Ribeirão Preto, Department of Psychology, University of São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brazil.

The intense work, the competitive environment and the scarcity of resources have led workers at Brazilian public universities to become mentally ill. The literature points out that the implementation of people management practices in these contexts is important, as they cause positive changes in organizations and are associated with favorable results for the health and well-being of workers. However, the identification of these practices and their benefits are little known within universities. This study aimed to identify how people management practices affect the mental health of workers in Brazilian public universities, as well as to describe what are these practices, through a qualitative, descriptive and exploratory research. Study 1 was carried out through a systematic review of the literature that aimed to analyze the scientific productions that reported the implementation of interventions aimed at preventing mental health of managers and their work teams, focusing mainly on their characteristics and effectiveness. Twenty articles were selected and there was a predominance of studies whose focus was on mental health prevention in teams through the actions of managers. Teams whose managers participated in the interventions had better mental well-being indicators, when compared to those whose managers did not participate in the interventions. In the interventions aimed at the managers' mental health, the results showed that there was a decrease in the levels of stress, burnout syndrome, depressive symptoms and psychological suffering, in addition to an increase in their confidence to talk to the team about mental illnesses and the recognition of their role in developing actions to promote the health of the team. Study 2 carried out a qualitative, descriptive and exploratory empirical research, in order to identify which people management practices contribute to the mental health of workers in Brazilian public universities, how these practices are perceived and how they vary according to the point of view of managers and teams. Twenty managers and 11 team members were individually interviewed via video calls. The interviews were transcribed and analyzed using the technique of content analysis and lexical analysis. As a result of the content analysis, the following categories emerged: work organization, idiosyncratic contracts, affective social support, informational support, communication and maintenance of good interpersonal relationships. In the lexical analyses, the three classes revealed were: 1) task support; 2) social exchanges and; 3) social support. It was found that the perception of the role of people management practices varies among actors, with managers perceiving task support practices as more important for promoting the team's mental health, while the teams attribute importance to social support practices. The study offers practical contributions to the performance of managers of Brazilian public universities and theoretical contributions from the identification and description of these practices that may subsidize future research on the subject. The last chapter presents an integrative synthesis of the two studies, as well as their limitations, contributions and research agenda.

Keywords: Public universities. Mental health. People management practices.

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Práticas de gestão de pessoas para a promoção de bem-estar dos funcionários..... | 23 |
| Tabela 2. Resultados das buscas na base de dados Science Direct..... | 28 |
| Tabela 3. Resultados das buscas na base de dados Web of Science..... | 32 |

Sumário

| | |
|--|-----|
| Apresentação | 12 |
| Capítulo 1. Introdução | 19 |
| 1.1 O trabalho nas universidades públicas brasileiras e a saúde mental dos trabalhadores.. | 19 |
| 1.2 Práticas de gestão de pessoas | 21 |
| 1.2.1 Revisão de literatura: As práticas de gestão de pessoas e a saúde mental dos trabalhadores..... | 24 |
| 1.3 Ações de TD&E e suas contribuições para a saúde mental no trabalho | 34 |
| 1.4 O papel dos gestores nas práticas de gestão de pessoas e a saúde mental da equipe..... | 35 |
| 1.5 Conclusão..... | 388 |
| Capítulo 4. Síntese integrativa dos estudos, discussão e conclusão | 105 |
| 4.1 Síntese integrativa dos estudos | 105 |
| 4.1.1 <i>Limitações do estudo e agenda de pesquisa</i> | 109 |
| 4.1.2 <i>Contribuições do estudo</i> | 110 |
| 4.2 Conclusão..... | 111 |
| Referências | 113 |

Apresentação

Embora as condições de trabalho existentes em universidades públicas brasileiras possam ser consideradas privilegiadas quando comparadas a realidade brasileira, em aspectos como os salários, o espaço físico, o grau de segurança no emprego e a garantia de direitos trabalhistas, pesquisas têm apontado que as características do trabalho nas universidades públicas brasileiras também têm se mostrado potencialmente geradoras de danos para a saúde mental de seus trabalhadores (Zanelli & Kanan, 2018). Estudos com gestores e equipes de universidades apresentaram os efeitos dos aspectos do trabalho sobre a saúde mental dessas pessoas ao relatarem a incidência de estresse, Síndrome de Burnout e dos Transtornos Mentais Comuns nas amostras pesquisadas (Wilhelm & Zanelli, 2013; Carlotto & Câmara, 2017; Neme & Limonge, 2019).

A intensificação do trabalho e os mecanismos mercantis vigentes, iniciados a partir da implementação das políticas de ajuste neoliberais em meados dos anos 1990, levaram as universidades a uma atuação que segue as lógicas empresariais e a competitividade (Mancebo et al., 2006; Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior [ANDES-SN,] 2013). Essas políticas provocaram mudanças significativas na atuação de seus trabalhadores, que atualmente acumulam em sua prática profissional os papéis de professores, colaboradores, administradores, pesquisadores, supervisores, líderes, empreendedores, negociadores e conselheiros (Subban et al., 2022).

A diversidade de papéis que os trabalhadores das universidades públicas devem exercer elevam as cargas de trabalho, que contribuem para a incidência de angústia e de estresse entre os profissionais (Cladellas-Pros et al., 2018). No caso daqueles que ocupam cargos de gestão, é preciso que eles assumam diferentes papéis: 1) o acadêmico – a partir da criação e manutenção de um ambiente favorável para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa sem maiores obstáculos administrativos e organizacionais; 2) o econômico-financeiro – através da captação, gerenciamento e alocação de recursos, de modo a possibilitar o desenvolvimento da instituição conforme suas prioridades e; 3) o social – por meio do desenvolvimento de projetos que atendam às demandas da comunidade (Meyer Jr. & Murphy, 2003). Esses gestores, geralmente, são docentes que foram nomeados para tais cargos devido ao reconhecimento da comunidade acadêmica em relação a sua trajetória profissional (Silva et al., 2013). Ao assumir a gestão, eles passam a dividir seu tempo para continuar a realização das atividades pedagógicas, além de acumularem tarefas administrativas (Silva et al., 2013; Cristaldo & Binotto, 2019), que não raro

levam a uma sobrecarga de trabalho que é descrita como estafante e custosa (Marra & Melo, 2005).

Já no tocante aos docentes, mais recentemente em virtude da pandemia da COVID-19, a intensificação do trabalho foi verificada por meio do aumento da carga de trabalho derivada do ensino remoto, da adaptação ao uso das tecnologias associadas ao ensino, do distanciamento social e da falta de participação/engajamento dos estudantes. Como resultado, os níveis de estresse e ansiedade entre esses trabalhadores aumentaram, sendo percebidos como alto ou muito alto por mais da metade da amostra pesquisada (Silus et al., 2020).

Além disso, outros fatores gerais citados na literatura como as principais fontes de estresse entre os profissionais que atuam nas universidades públicas são o alto número de horas trabalhadas, a necessidade de conciliar atividades de naturezas diferentes, a escassez de recursos, os relacionamentos difíceis (Wilhelm & Zanelli, 2013; Marra & Melo, 2003), os cortes de financiamento, o sistema de avaliação de desempenho nas universidades, as altas exigências com poucos prazos para realização, a ambiguidade de papéis, os salários baixos, a falta de reconhecimento, o alto controle institucional e a insegurança no trabalho (Campos et al., 2020; Diehl & Marin, 2016).

Para amenizar os impactos provocados por este cenário sobre a saúde mental dos trabalhadores universitários, intervenções organizacionais podem ser propostas. Essas intervenções visam a melhoria das condições de trabalho e contribuem positivamente para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Angerer & Muller, 2015). Nas intervenções organizacionais, deve-se identificar e diminuir os estressores do trabalho, enquanto se busca o equilíbrio entre os estressores de desafio e as capacidades dos funcionários, e paralelamente a isto, os recursos devem ser maximizados (Angerer & Muller, 2015). Para que sejam sustentáveis, a implementação das intervenções organizacionais também deve estar integrada à estrutura das organizações, como à área de recursos humanos, por exemplo. Além disso, outro fator crucial é o suporte dos gestores e supervisores em sua implementação, o qual deve estar garantido para que as intervenções organizacionais sejam efetivas (Angerer & Muller, 2015).

Nas universidades, a estrutura hierárquica predominante aproxima o contato diário entre gestores e equipes (Marcon, 2008) e a literatura aponta que eles são extremamente importantes para a implementação e o sucesso das práticas e intervenções aplicadas, visto que são os gestores que mediam a execução das políticas estabelecidas pelo setor de recursos humanos e possuem forte influência sobre o comportamento das pessoas devido à confiança que elas lhes depositam (Gill et al., 2018). Sendo assim, no escopo de seu papel profissional, que permite maior controle, organização e tomadas de decisão sobre o trabalho (Marra & Melo, 2003), os

gestores podem lançar mão de práticas e comportamentos que amenizem os estressores do contexto do trabalho sobre a saúde mental da equipe (Gilbreath & Karimi, 2012). Estudos apontam que os gestores podem tanto favorecer quanto prejudicar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores através de sua ação, e ressaltam que este resultado estará diretamente ligado às habilidades, práticas e comportamentos adotados em sua gestão (Gilbreath & Benson, 2004). Portanto, se as práticas de gestão de pessoas forem bem implementadas pelos gestores, elas poderão contribuir positivamente com a saúde mental da equipe (St-Hilaire & Gilbert, 2019), caso contrário, o oposto também ocorre; ou seja, o gestor pode se tornar o próprio risco para a saúde mental de sua equipe, a partir da adoção de práticas e atitudes inadequadas.

Todavia, ainda que a responsabilidade dos gestores em relação à saúde mental da equipe seja destacada pela literatura, há que se considerar que esses profissionais também possuem uma intensa carga de trabalho, a qual é caracterizada pelo constante aumento de demandas em contraposição à redução dos recursos necessários para o atingimento dos objetivos organizacionais, e isto também resulta em efeitos negativos sobre a sua própria saúde mental (St-Hilaire & Gilbert, 2019). No contexto específico das universidades públicas brasileiras, o convívio direto com os estressores do trabalho (Wilhelm & Zanelli, 2013) também acarreta em danos à saúde mental dos gestores, que passam a vivenciar sentimentos de inquietude, cansaço, sensação de falta de controle, síndrome de *burnout*, percepção negativa sobre o trabalho, sofrimento psíquico e desgaste físico e psicológico (Kanan et al., 2018).

A literatura aponta que o estresse e a deterioração da saúde mental dos gestores podem afetar a saúde mental de suas equipes (Persson Asplund et al., 2018; St-Hilaire & Gilbert, 2019). Sendo assim, para que os gestores possam contribuir efetivamente com a saúde mental da equipe (Gill et al., 2018) comprometendo-se com a implementação das intervenções organizacionais (Angerer & Muller, 2015), é preciso que eles também recebam os devidos cuidados com a sua própria saúde mental no local de trabalho.

Neste sentido, retomando o papel e a efetividade comprovada dessas intervenções para melhorias na saúde e no bem-estar dos trabalhadores (Angerer & Muller, 2015), as práticas de gestão de pessoas se configuram como tal, pois são capazes de promover mudanças positivas nas organizações, inclusive em momentos de crise (Bal et al., 2019). No decorrer das últimas décadas, as práticas de gestão de pessoas têm sido mais relacionadas ao desempenho, engajamento e comprometimento dos indivíduos no trabalho do que à sua saúde (Boon et al., 2019). Porém, as características prevalentes no mundo do trabalho e suas consequências para a saúde das pessoas suscitam a proposição de uma nova perspectiva dessas práticas, em que os

ganhos com sua implementação sejam mútuos, ou seja, benéficos para os indivíduos e as organizações (Guest, 2017).

Estudos mostram resultados positivos derivados da associação entre a implementação das práticas de gestão de pessoas e o bem-estar dos trabalhadores (He et al., 2019; Bal et al., 2020; Guest, 2017). Contudo, ainda que a saúde mental esteja entre as facetas que fazem compreender o bem-estar relacionado ao trabalho (Warr, 1990), uma revisão de literatura prévia feita para este estudo, que buscou especificamente a associação entre as práticas de gestão de pessoas e a saúde mental dos trabalhadores, não encontrou um número significativo de artigos. Os resultados mostraram que muitas das produções recuperadas sugerem a implementação dessas práticas nas discussões e implicações práticas de suas investigações, porém a literatura parece carecer de pesquisas empíricas que mostrem efetivamente quais são essas práticas no cotidiano do trabalho e como elas contribuem para a saúde mental dos trabalhadores, e isto faz com que seus efeitos sejam em grande parte desconhecidos. Ademais, nenhum dos estudos recuperados por esta revisão é de origem brasileira, o que também se configura como uma lacuna de pesquisa, já que a maioria dos resultados encontrados nas pesquisas sobre a temática referem-se à população dos países WEIRD (Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic; Henrich et al., 2010), que são representados principalmente pela Europa e América do Norte e não refletem as características de países latino-americanos como o Brasil e, por isto, não podem ser generalizados (Muthukrishna et al., 2020).

Entre os artigos recuperados e incluídos nesta revisão prévia, são as práticas de gestão de pessoas da área de TD&E, especificamente, desenvolvidas por meio de ações educacionais formais, que são mais frequentemente citadas e aplicadas nas organizações visando contribuições para a saúde mental de seus participantes (Dimoff & Kelloway, 2019; Angerer & Muller, 2015; Majidi et al., 2012; Neves de Jesus et al., 2014; Agarwal, 2021). A ciência de TD&E objetiva à remoção de lacunas de desempenho através da facilitação para a aquisição das competências necessárias ao trabalho (Meneses et al., 2010). Estas lacunas podem estar relacionadas não apenas às tarefas, mas também a outras competências que contribuem para que a realização do trabalho seja menos danosa à saúde dos trabalhadores. Estudos que relataram a proposição de treinamentos para o ensino de técnicas como regulação emocional (Kim et al., 2014), psicoeducação sobre estresse no trabalho (Sørensen, et al., 2019), táticas de limite na interface trabalho-casa (Persson Asplund et al., 2018), habilidades de enfrentamento (Collins et al., 2020) e gerenciamento do estresse (Persson Asplund, 2018), por exemplo, apresentaram resultados positivos para a saúde mental dos participantes. Entre as variáveis avaliadas sobre a saúde mental após a participação nas ações de TD&E, foram verificados

resultados positivos nos indicadores de sintomas depressivos e depressão (Boysen et al., 2018; Li et al., 2017; Persson Asplund, 2018), sofrimento psicológico (Martin et al., 2020; Sakuraya et al., 2016; Stansfeld et al., 2015), risco de Burnout (Ceravolo & Raines, 2019; Persson Asplund, 2018), domínios de confiança (Akhanemhe et al., 2021) e estresse percebido (Persson Asplund, 2018).

Apesar destes resultados comprovados cientificamente sobre a eficácia das práticas de gestão de pessoas (principalmente da área de TD&E) para a saúde mental dos trabalhadores, as lacunas identificadas abrem margens importantes para novas investigações. Conforme apresentado, o baixo número de pesquisas realizadas sobre o tema, que tornariam seus resultados mais contundentes, o campo inexplorado das demais práticas de gestão de pessoas, além de TD&E, e a ausência de estudos com amostras brasileiras evidenciam esta lacuna. Além disso, em relação às universidades públicas brasileiras, especificamente, os conhecimentos sobre as possibilidades de minimização dos danos provocados pelo trabalho à saúde mental de seus trabalhadores (Wilhelm & Zanelli, 2013; Carlotto & Câmara, 2017; Neme & Limonge, 2019) por meio das práticas de gestão de pessoas tornam-se limitados, já que nenhum estudo recuperado pela revisão deste estudo analisou essas organizações, o que corrobora com a revisão de Demo et al. (2018), que revela a baixa exploração da temática nas universidades do país até o momento. Esta ausência pode ser problemática tendo em vista o caráter científico, tecnológico e de inovação das universidades (Bal et al., 2019) que se concretiza a partir do trabalho dos docentes e gestores das universidades, cujas contribuições e impactos ocorrem em dimensões sociais, políticas, econômicas, administrativas, pedagógicas e intelectuais (Carlotto & Câmara, 2017; Kanan & Zanelli, 2011). Sendo assim, dada a abrangência de seu papel, a saúde desses profissionais que permite o desenvolvimento de todas essas atribuições e responsabilidades não deve ser negligenciada.

Por todo o exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar como as práticas de gestão de pessoas afetam a saúde mental dos trabalhadores de universidades públicas brasileiras, bem como descrever quais são essas práticas.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- 1) Realizar o mapeamento da literatura nacional e internacional, por meio de uma revisão sistemática, acerca das práticas de gestão de pessoas específicas da área de TD&E realizadas para a prevenção em saúde mental de gestores e equipes.

- 2) Identificar por meio dos discursos de gestores e membros de equipes, representados por docentes e secretários técnicos-administrativos, quais são as práticas de

gestão de pessoas adotadas pelos gestores, como elas afetam a saúde mental da equipe e descrever quais são essas práticas.

3) Verificar e apresentar as diferenças entre as percepções de gestores e dos membros de equipes (docentes e secretários técnicos-administrativos) acerca das funções das práticas de gestão de pessoas identificadas.

O estudo traz contribuições teóricas ao identificar e descrever as práticas de gestão de pessoas adotadas nas universidades públicas brasileiras e como elas afetam a saúde mental de seus trabalhadores; ao corroborar com estudos anteriores que relataram as variações das percepções sobre as práticas de gestão de pessoas entre os atores organizacionais e; ao possibilitar que o modelo proposto por Van Beurden et al. (2021a) sobre a categorização das práticas de gestão de pessoas seja testado de forma empírica. O estudo também traz contribuições práticas para a atuação dos gestores e do setor de Recursos Humanos das universidades, já que ambos podem ter acesso e aplicar as práticas de gestão de pessoas percebidas como positivas para a saúde mental da equipe, uma vez que elas foram identificadas e tipificadas conforme a percepção dos funcionários, tornando sua implementação mais efetiva. Esta identificação também possibilita que as universidades se articulem em associação ao setor de RH para a proposição de políticas de nível organizacional, as quais permitem modificações de maior alcance sobre a organização e as condições de trabalho que podem afetar a saúde mental dos trabalhadores das universidades públicas brasileiras.

O capítulo 1 apresenta as variáveis que compõem este estudo, trazendo a compreensão sobre o contexto e as características do trabalho nas universidades públicas brasileiras, as práticas de gestão de pessoas, com foco na área de Treinamento, Desenvolvimento & Educação e o papel dos gestores na aplicação dessas práticas. Em seguida, uma breve conclusão apresenta a relação entre estas variáveis, articulando sua adequação ao objetivo do presente trabalho.

O capítulo 2 apresenta o Estudo 1, intitulado “Educational Actions and Health Prevention for Managers and Teams: Systematic Review”, que teve o objetivo de analisar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, as produções científicas que relataram a realização de intervenções voltadas para a prevenção em saúde mental de gestores e de suas equipes de trabalho, focando principalmente em suas características e eficácia. O estudo foi submetido e aceito na revista *Psicologia: Organizações e Trabalho* (rPOT) em 17/03/2022 e encontra-se em espera para a publicação (Anexos).

O capítulo 3 apresenta o Estudo 2, intitulado “Promotion and reception of human resource management practices for health promotion” o qual visou identificar, por meio de uma pesquisa empírica qualitativa, descritiva e exploratória, quais são as práticas de gestão de

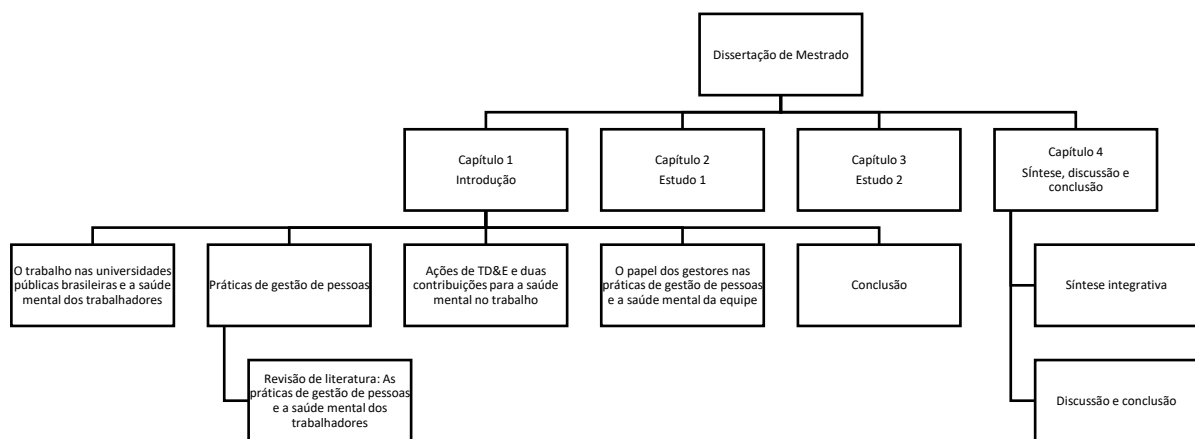
peçoas que promovem saúde mental de trabalhadores de universidades públicas brasileiras, como essas práticas são percebidas e como elas variam segundo a visão de gestores e de equipes. O estudo foi submetido à revista *Frontiers in Psychology* no dia 11/01/2023 após revisão feita em conformidade com os pareceristas e aguarda decisão por sua aprovação ou rejeição (Anexos).

Por fim, o capítulo 4 apresenta uma síntese integrativa entre os dois artigos e evidencia as limitações, contribuições e conclusões desta dissertação, além de propor uma agenda de pesquisa para futuras investigações relacionadas ao tema.

A Figura 1 apresenta o esquema que contempla a estrutura completa do trabalho.

Figura 1

Estrutura esquemática da dissertação



Fonte: Elaborada pelas autoras

Capítulo 1. Introdução

Este capítulo tem por objetivo apresentar as variáveis que serão abordadas no decorrer deste estudo: o contexto e as características do trabalho nas universidades públicas brasileiras, as práticas de gestão de pessoas, com foco na área de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas, e o papel dos gestores na aplicação das práticas de gestão de pessoas. Serão descritos e discutidos seus conceitos, a relação que possuem entre si e suas implicações práticas para a população estudada.

1.1 O trabalho nas universidades públicas brasileiras e a saúde mental dos trabalhadores

As modificações sofridas pelo mundo do trabalho ao longo das últimas décadas resultaram em novas formas de produção, de gestão e de relações de trabalho, as quais têm intensificado o trabalho, exigindo dos trabalhadores sua constante atualização e adaptação a um meio dinâmico, exigente e mutável (Reis et al., 2010; Jacinto & Tolfo, 2017). Adaptar-se a este contexto significa alcançar maior produtividade, realizar atividades mais complexas dispendendo de maior esforço mental, de altos níveis de atenção e de concentração, de ritmos e cargas de trabalho cada vez mais elevados e dispor de horários diferenciados, muitas vezes sob relações de trabalho tensas e precárias (Costa & Santos, 2013). Este cenário tem feito com que o ambiente de trabalho seja reconhecido como um gerador de novos e emergentes riscos para a saúde dos trabalhadores, que impactam de forma nociva em seu bem-estar e saúde mental, contribuindo para a incidência do estresse relacionado ao trabalho e seus distúrbios associados, como a fadiga e o esgotamento profissional (International Labour Office [ILO], 2016; Jacinto & Tolfo, 2017).

No contexto específico das universidades públicas brasileiras, a intensificação do trabalho teve início com a implementação das políticas de ajuste neoliberais em meados dos anos 1990, que redefiniram as esferas públicas e privadas em diversas atividades humanas no âmbito do Estado e da sociedade civil (Mancebo et al., 2006). Desde então, essas mudanças têm levado as universidades a um modelo que não as configuram mais como uma instituição social, mas como uma organização regida por mecanismos mercantis em suas políticas, as quais seguem a lógica e os interesses do mercado, sob um caráter empresarial e competitivo (ANDES-SN, 2013).

A transformação pela qual as universidades passaram também gerou mudanças no trabalho dos profissionais que atuam nesse espaço, principalmente dos docentes. A docência no ensino superior é considerada uma atividade complexa dos pontos de vista político, social, intelectual, psicológico e pedagógico. Sua prática requer do professor o uso de competências diversas, como as cognitivas, funcionais, comportamentais, éticas e políticas para a execução das atividades acadêmicas, de investigação e de gestão imbricadas à sua atuação (Carlotto & Câmara, 2017). Em meio a toda essa complexidade no atual cenário em que trabalham, esses profissionais são cada vez mais cobrados por maior produtividade e o seu desempenho é avaliado de forma essencialmente quantitativa, enquanto suas condições de trabalho e remuneração são continuamente degradadas (Leite, 2017). Estudos apontam que o número de publicações brasileiras na produção científica internacional cresceu consideravelmente nas últimas décadas, ao passo em que os recursos investidos pelo governo brasileiro para a ciência e a tecnologia, de forma contrária, diminuíram (Meis et al., 2003, Web of Science, 2019). Esta escassez dos recursos reforça o aspecto competitivo do ambiente acadêmico, visto que para sobreviver profissionalmente é preciso trabalhar cada vez mais.

Além da busca desenfreada por produções científicas, o trabalho dos gestores e docentes das universidades públicas tem extrapolado o escopo da tríade ensino-pesquisa-extensão, e reúne outras atividades que parecem elucidar a faceta mercantilista das universidades. Ações para o levantamento de verbas, preenchimento de relatórios, coordenação de eventos e promoção de visibilidade para o departamento, atualmente fazem parte das atribuições desses profissionais (Soares et al., 2019). A soma de todos esses afazeres requer que os trabalhadores encontrem novas formas de atender a essas demandas e o aumento das horas trabalhadas tem sido a principal delas (Wilhelm & Zanelli, 2013). Todavia, esta estratégia sobrepõe os limites da interface trabalho-casa, pois frequentemente lhes toma o tempo destinado ao descanso e a outras atividades não relacionadas ao trabalho (Leite, 2017).

Dentre os “custos” deste funcionamento do trabalho nas universidades está o sofrimento sentido pelos profissionais. Os fatores geradores deste sofrimento envolvem o produtivismo acadêmico já relatado, que carrega consigo a premissa de “publicar ou perecer” no sistema avaliativo vigente nas universidades; a onipresença, destacada pela necessidade de realizarem diversas atividades simultaneamente até mesmo fora de sua carga horária; e o desgaste nas relações de trabalho, característico do cotidiano de diversas organizações e que nas universidades pode se dar entre alunos, colegas de trabalho e a hierarquia, devido a divergências de interesse e à competitividade (Neme & Limonge, 2019).

A saúde mental desses profissionais também tem sofrido o impacto das circunstâncias

e das condições de trabalho às quais eles estão expostos. Estressores ocupacionais presentes nesse ambiente como o conflito de papéis, a falta de autonomia, a sobrecarga e o alto ritmo de trabalho, os conflitos interpessoais e o baixo apoio social têm sido associados à incidência da Síndrome de Burnout e dos Transtornos Mentais Comuns entre os docentes (Carlotto & Câmara, 2017; Neme & Limonge, 2019), sendo que nos professores das universidades públicas o desgaste psicológico é ainda maior quando comparado aos professores das instituições privadas (Baptista et al., 2019).

Não bastassem estes impactos do trabalho sobre a saúde mental dos docentes, o advento da pandemia da COVID-19 os intensificou e elevou os níveis de estresse e ansiedade entre os profissionais (Silus et al., 2020). Neste período, grande parte dos professores universitários relataram as dificuldades sentidas na transição para o ensino remoto emergencial. Entre os motivos dessas dificuldades se destacaram o uso e manuseio das ferramentas tecnológicas adotadas, a falta de instrução e preparo para o ensino intermediado pelos meios virtuais, a sobrecarga de trabalho em virtude do trabalho à distância e as dificuldades psicológicas associadas a todos esses processos (sentimentos de ansiedade, depressão e angústia), sendo que para aqueles que já possuíam alguma dificuldade psicológica externa, o ensino remoto emergencial potencializou em cinco vezes o risco de aumento dessas dificuldades (Santos et al., 2022).

Para amenizar os danos provocados por este cenário sobre a saúde mental dos trabalhadores das universidades, a literatura aponta que as práticas de gestão de pessoas são importantes, tendo em vista que sua implementação viabiliza mudanças organizacionais positivas em contextos de crise, tal como este que se instala na academia (Bal et al., 2019). Sendo assim, faz-se necessário compreender quais são essas práticas e os resultados mais comumente investigados e apresentados pela literatura em associação à sua aplicação, de modo a verificar sua efetividade para a finalidade à qual esse estudo se propõe.

1.2 Práticas de gestão de pessoas

As práticas de gestão de pessoas são compreendidas como as ações de rotina, as atividades diárias que permitem que as políticas e estratégias de gestão de pessoas das organizações se tornem vigentes e atuantes (Martín-Alcázar et al., 2005). Através de sua implementação, as organizações se tornam mais propensas a atingir seus objetivos, tendo em vista que isto ocorre majoritariamente por meio do trabalho das pessoas e, por isto, o cuidado com estas por meio das práticas de gestão de pessoas deve receber atenção.

A extensa revisão de literatura de Van Beurden et al. (2021a) sugere que estas práticas estão relacionadas a três grandes grupamentos, dependendo do seu foco, sendo eles: de troca social, de comunicação ou de saúde ocupacional. Nas práticas de relações de troca, as organizações oferecem incentivos às pessoas e elas contribuem com as organizações com base em como percebem esses incentivos (Van Beurden et al., 2021a). As práticas de comunicação estão relacionadas a como as organizações se comunicam com seus funcionários e são utilizadas para direcionar as normas sociais e o que se espera de cada uma das partes envolvidas (Van Beurden et al., 2021a). Já as práticas de saúde ocupacional são interpretadas a partir das demandas e dos recursos que existem do trabalho, sendo que quanto maiores forem os recursos organizacionais (materiais, tecnológicos, suporte social, e financeiros) disponíveis, menor será a probabilidade de que os efeitos negativos do trabalho recaiam sobre a saúde e o bem-estar das pessoas (Van Beurden et al., 2021a).

Outros autores interessados na temática desenvolveram estudos que relacionam as práticas de gestão de pessoas a diversos resultados associados à sua implementação, os quais manifestam interesse tanto para o indivíduo quanto para as organizações. Boon et al. (2011) permitiram uma melhor identificação de quais são essas práticas de gestão de pessoas ao desenvolverem uma escala a partir das sete práticas voltadas para o alto desempenho mais encontradas na literatura. O estudo verificou as relações dessas práticas com o ajuste do indivíduo com o ambiente de trabalho e resultados como comprometimento organizacional, intenção de sair e satisfação com o trabalho. As práticas consideradas foram: treinamento e desenvolvimento; participação/autonomia/desenho do trabalho; avaliação de desempenho/recompensas; trabalho em equipe/autonomia; equilíbrio da vida profissional; recrutamento/seleção; segurança do emprego.

A confiabilidade da escala desenvolvida e adotada por Boon et al. (2011) levou outros pesquisadores a utilizarem as práticas mencionadas neste instrumento como base para suas investigações. Van Beurden et al. (2021b) investigaram a percepção dos funcionários sobre a relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho e engajamento dos funcionários no trabalho. Adaptando a escala de Boon et al. (2011), o estudo de Van Beurden et al. (2021b) envolveu práticas de coaching e desenvolvimento de carreira; gerenciamento de desempenho e comunicação e compartilhamento de informações.

Tordera et al. (2020) buscaram uma compreensão acerca da sustentabilidade da carreira e o papel que as práticas de recursos humanos têm em sua promoção podendo, inclusive, refletir no desempenho e bem-estar das pessoas. Com base em Boon et al. (2011), os autores consideraram as práticas de: treinamento e desenvolvimento; salário competitivo; pagamento

contingente; avaliação de desempenho; recrutamento e seleção; equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; segurança e gerenciamento de saída.

Villajos et al. (2019a) refinaram e validaram a escala desenvolvida por Boon et al. (2011), tornando-a um instrumento confiável para medir a percepção dos funcionários e testar um modelo de dois níveis estruturado em oito práticas e dois pacotes. As práticas apresentadas para a melhoria de desempenho foram: treinamento e desenvolvimento; pagamento e recompensas contingentes; avaliação de desempenho; recrutamento e seleção; salário competitivo. Já as práticas para o apoio ao funcionário foram segurança do emprego, equilíbrio da vida profissional e gerenciamento de saída.

Um outro estudo de Villajos et al. (2019b) testou o papel mediador dos negócios idiossincráticos no desdobramento da relação entre práticas de recursos humanos, bem-estar eudaimônico e desempenho criativo. Os autores também se pautaram nas práticas de recursos humanos de Boon et al. (2011) e concluíram que a negociação dessas práticas pode criar uma situação de ganhos mútuos tanto para as organizações quanto para os funcionários.

A proposta de ganhos mútuos traz uma nova perspectiva sobre as práticas de gestão de pessoas ao considerar que estas podem beneficiar tanto indivíduos quanto organizações (Guest, 2017). A literatura aponta que o foco predominante das práticas de gestão de pessoas nos últimos trinta anos tem sido sobre o desempenho em detrimento do bem-estar dos trabalhadores (Boon et al., 2019). Contudo, conforme já apresentado, as mudanças nas características e nas condições de trabalho levam a riscos prejudiciais para a saúde dos funcionários e, potencialmente, para as organizações (ILO, 2016; Matos, 2014). Neste contexto, as práticas de recursos humanos capazes de promover o bem-estar das pessoas ganham relevância, visto que o bem-estar dos funcionários e uma relação de emprego positiva gera efeitos diretos e indiretos sobre o seu desempenho e, assim, também favorece as organizações (Guest, 2017).

A Tabela 1 apresentada abaixo aponta as práticas de gestão de pessoas consideradas pela proposta de ganhos mútuos, baseada na teoria da troca, que contribuem para o bem-estar dos funcionários e, conseqüentemente, para os objetivos e resultados das organizações (Guest, 2017).

Tabela 1

Práticas de gestão de pessoas para a promoção de bem-estar dos funcionários

| | |
|---------------------------|--|
| Investir nos funcionários | Recrutamento e seleção Treinamento e desenvolvimento Mentoria e apoio à carreira Trabalhos concebidos para proporcionar autonomia e desafio |
|---------------------------|--|

| | |
|-------------------------------------|---|
| Proporcionar um trabalho envolvente | Fornecimento de informações e feedback Uso de habilidades |
| Ambiente social e físico positivo | Prioridade em saúde e segurança Igualdade de oportunidade/ gestão da diversidade Intolerância ao bullying e assédio Interação social Recompensas coletivas justas/ melhores salários Segurança do emprego/ empregabilidade |
| Voz | Ampla comunicação bidirecional Pesquisa de funcionários Representação coletiva |
| Suporte organizacional | Gestão participativa/ de apoio Clima e práticas de envolvimento Arranjos de trabalho flexíveis e familiares Gestão de desempenho e desenvolvimento |

Fonte: Guest (2017)

O bem-estar relacionado ao trabalho é uma variável que pode ser compreendida sob três facetas: psicológica, física e social. A primeira envolve as dimensões satisfação-insatisfação, entusiasmo-depressão e conforto-ansiedade. A segunda captura os indicadores fisiológicos de saúde ou doença no local de trabalho. A terceira explora as relações interpessoais em termos de apoio social e percepção de confiança e justiça (Warr, 1990). Embora as pesquisas sobre o bem-estar relacionado ao trabalho estejam ganhando espaço em relação à implementação das práticas de gestão de pessoas nas organizações (Guest, 2017) e a saúde mental esteja inserida em seu conceito (Warr, 1990), as investigações específicas sobre a dimensão psicológica do bem-estar em relação às práticas de gestão de pessoas aplicadas nas organizações ainda parecem incipientes. Por isto, para fundamentar esta afirmação prévia e tornar viável a realização deste estudo, uma revisão de literatura foi feita, a fim de verificar as produções científicas realizadas até o momento que pesquisaram a associação entre a implementação das práticas de gestão de pessoas e seus efeitos sobre a saúde mental dos trabalhadores.

1.2.1 Revisão de literatura: As práticas de gestão de pessoas e a saúde mental dos trabalhadores

Para recuperar e acessar o maior número possível de estudos que investigaram as práticas de gestão de pessoas e a saúde mental dos trabalhadores, foram escolhidas duas bases de dados que englobam pesquisas de várias áreas do conhecimento e de diversos países: Science Direct e Web of Science. Para tanto, foram utilizadas as seguintes estratégias de busca: “human resources management” and “mental health”; “human resources management practices” and

“mental health”; “people management practices” and “mental health”; “HRMP” and “mental health”; “human resources practices” and “mental health” e “HR practices” and “mental health”. Os filtros adicionais utilizados foram os de “tipo de artigo”, o qual selecionou artigos de revisão e de pesquisa, já que estes poderiam dar um panorama teórico e empírico acerca das investigações realizadas sobre a temática, e a busca também foi refinada para os artigos de acesso aberto, tendo em vista que, caso os artigos recuperados não pudessem ser acessados e lidos, não seria possível adicionar suas contribuições nesta revisão. Desta forma, foi estabelecido como critério de inclusão que os estudos deveriam ser: 1) empíricos, para que fossem verificados os efeitos da associação entre as variáveis pesquisadas ou; 2) de revisão, porém apenas com estudos que também fossem empíricos, o que permitiria uma visão compilada das produções existentes sobre a temática. Como critério de exclusão, foi estabelecido que os estudos que contemplavam as palavras-chaves utilizadas nas estratégias de busca, mas não apresentavam relação com o objetivo desta dissertação seriam desconsiderados. Além disso, estudos que apenas recomendavam as práticas de gestão de pessoas, mas não exploravam seus resultados empíricos, também foram excluídos da revisão.

Foi realizada a leitura dos resumos de todos os resultados recuperados, buscando pela centralidade do tema nos artigos, pois caso as palavras utilizadas nas estratégias de busca não fossem encontradas nos resumos, muito provavelmente o artigo não apresentaria as informações desejadas por esta revisão. Os resultados foram alocados nas Tabelas 2 e 3, onde foram apresentados os seguintes dados dos artigos: título, autores, ano, objetivo e resultados. Os estudos que foram recuperados por mais de uma estratégia de busca foram citados apenas uma vez, na primeira estratégia em que emergiu, para evitar a exposição de artigos duplicados.

Ao total, foram recuperados 95 estudos a partir de todas as estratégias de buscas utilizadas, porém apenas 15 se enquadraram nos critérios de inclusão propostos e compuseram a amostra final desta revisão. Os outros 80 artigos encontrados foram rejeitados em virtude dos critérios de inclusão e exclusão adotados ou por serem duplicados. Como resultado, foram encontrados estudos que citam as práticas de gestão de pessoas em suas discussões e implicações práticas, sugerindo que elas sejam implementadas para finalidades distintas como: engajamento no trabalho (Saks, 2021), ajuste pessoa-ambiente (Roczniewska & Retowski, 2014), motivação dos funcionários (Azizi et al., 2021; Choi et al., 2022; Salmela-Aro et al., 2012), rotatividade (Knio et al., 2021), capacitação da equipe para novas tarefas (Teng, 2019), entre outras. Porém, em vista do número de artigos recuperados, são poucos os que fazem essa sugestão relacionando as práticas de gestão de pessoas com a saúde mental dos trabalhadores

(Azizi et al., 2021; Ghislieri et al., 2022; Saruhan et al., 2022; Jang & Chang, 2022; Mackenzie & Kerr, 2013).

Também foi visto entre os estudos destacados nas Tabelas 2 e 3, que as práticas da área de Treinamento, Desenvolvimento & Educação de pessoas são predominantes ao abordar a temática da saúde mental e, em sua maioria, relatam efeitos positivos para as finalidades a que se propuseram, como para o enfrentamento do estresse e da ansiedade (Agarwal, 2021), a redução da Síndrome de *Burnout* (Kloutsiniotis et al., 2022) e a diminuição dos sintomas depressivos e o aumento dos recursos mentais (Vuori et al., 2012).

Além da área de TD&E, outras práticas encontradas pelos estudos recuperados nesta revisão foram mencionadas, como: intervenções organizacionais que melhorem as condições de trabalho por meio do equilíbrio entre demandas e recursos (Angerer & Muller, 2015); mudanças individuais no controle dos funcionários sobre o trabalho, e organizacionais no ambiente psicossocial do trabalho (Bambra et al., 2009); possibilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o empoderamento e o empreendedorismo dos funcionários (Bamel et al., 2022); flexibilização de horários e reformulação das políticas de licenças e estratégias para a motivação (Sharma & Sharma, 2022) e planos de transição para o retorno ao trabalho após a licença à maternidade por meio do apoio social, e o incentivo aos gestores para a flexibilização da carga e do controle sobre o trabalho após o período de licença à maternidade (Ortega & Reio Jr., 2016).

Ainda que a quantidade de artigos relevantes ao objetivo dessa pesquisa tenha sido baixa mediante o número de produções recuperadas pelas estratégias de busca, estes resultados reforçam a recorrência das ações da área de TD&E nas investigações sobre as práticas de gestão de pessoas, como já apontado por autores importantes no estudo da temática (Boon et al., 2011; Tordera et al., 2020; Villajos et al., 2019a; Guest, 2017). Além disso, os resultados também evidenciam as contribuições práticas de sua aplicação sobre a saúde mental dos trabalhadores, conforme citado por meio dos estudos acima. Contudo, apesar da efetividade das práticas de TD&E, nenhum estudo recuperado foi realizado com amostras de trabalhadores brasileiros, tampouco daqueles que atuam nas universidades públicas do país, ainda que a literatura nacional e internacional sinalize as preocupações existentes com a saúde mental desses profissionais devido às condições de trabalho precárias e à excessiva pressão por desempenho com que eles convivem em diversos países, inclusive no Brasil (Bal et al., 2019; Levecque et al., 2017; Carlotto & Câmara, 2017; Wilhelm & Zanelli, 2013; Cladellas-Pros et al., 2018; García et al., 2016; Tian & Lu, 2017). Estes resultados corroboram com os achados da revisão sistemática de Demo et al. (2018), que mostrou a baixa porcentagem de estudos voltados para

as práticas de gestão de pessoas nas universidades realizados no Brasil, além de apontar a existência de uma lacuna de pesquisa que deve ser suprida em relação à adoção de práticas de gestão de pessoas e seus efeitos para a saúde mental dos trabalhadores em ambientes acadêmicos. Sendo assim, os motivos pelos quais as ações da área de TD&E podem contribuir com esta lacuna serão destacados no tópico a seguir.

Tabela 2*Resultados das buscas na base de dados Science Direct*

| Artigos recuperados da base de dados Science Direct | | | |
|--|--|--|--|
| Estratégia de busca | Título/ Autores/ Ano | Objetivo | Resultados |
| “human resources management” and “mental health” (54 resultados) | Mental health problems are management problems: Exploring the critical role of managers in supporting employee mental health (Dimoff & Kelloway, 2019) | Enfatizar o papel dos líderes no apoio à saúde mental dos funcionários no local de trabalho e apresentar uma visão detalhada de uma intervenção organizacional específica direcionada aos gerentes – o Treinamento de Conscientização em Saúde Mental (MHAT) para líderes. | Os líderes podem ajudar a aumentar as taxas de utilização de recursos entre os funcionários, por meio de comportamentos solidários, tornando-se conscientes dos sinais de deterioração da saúde mental e sugerindo os recursos disponíveis para funcionários em dificuldades. Ao fornecer aos líderes treinamentos para reconhecer e responder aos sinais de alerta de deterioração da saúde mental dos funcionários, as organizações podem diminuir a incerteza dos gerentes, apoiar os funcionários e cultivar um ROI positivo. |
| | Occupational Stress Management (Angerer & Muller, 2015) | Revisar o impacto do estresse no trabalho sobre a saúde e delinear duas abordagens para o gerenciamento do estresse ocupacional: a abordagem individual e a organizacional. | <u>Intervenções individuais:</u> Treinamentos baseados na TCC capacitam os participantes para gerenciar ativamente condições estressantes de trabalho, por exemplo, por meio de seus pensamentos. Treinar habilidades práticas como gerenciamento de tempo, resolução de problemas, negociação ou resolução de conflitos pode reduzir fontes de estresse no trabalho. Treinar técnicas de relaxamento e meditação ajudam a reduzir a tensão muscular, excitação emocional e auxiliam na ponderação cognitiva devido ao trabalho. |
| | The effect of stress management technique training on the ports and shipping organization employees’ happiness (Majidi et al., 2012) | Investigar o efeito do treinamento em técnicas de gerenciamento de estresse na felicidade dos funcionários dos portos e das organizações marítimas. | <u>Intervenções organizacionais:</u> promover melhorias nas condições de trabalho equilibrando as demandas e maximizando os recursos do trabalho por meio do ciclo: preparação, análise de risco, priorização, desenvolvimento de medidas, implementação de medidas, avaliação e melhoria. |
| | | | Os resultados indicaram que o treinamento realizado teve um efeito positivo na diminuição do estresse ocupacional dos funcionários dos portos e das organizações marítimas. Além disso, o treinamento de gerenciamento de estresse trouxe mais alegria no grupo de intervenção. |

| Artigos recuperados da base de dados Science Direct | | | |
|---|--|---|---|
| Estratégia de busca | Título/ Autores/ Ano | Objetivo | Resultados |
| | Resilience to Stress Evidence-Based Improvements in Integrative Psychotherapy Working Groups (Anitei et al., 2012) | Destacar as melhorias na resiliência ao estresse adquiridas em grupos de trabalho de psicoterapia integrativa. | Os resultados mostraram que embora os participantes passem por situações estressantes no trabalho, eles pensam positivamente e consideram cada fracasso uma nova tentativa para alcançar o sucesso, não têm problemas relacionados à saúde, fazem uma boa gestão das emoções, elevada resiliência ao estresse e alto desempenho no local de trabalho. |
| | Evaluating the effectiveness of a stress management training on teachers and physicians' stress related outcomes (Neves de Jesus et al., 2014) | Investigar a influência imediata de um treinamento de gerenciamento de estresse nos resultados relacionados ao estresse de professores e médicos (exaustão emocional, angústia no trabalho e crenças irracionais), usando técnicas meta-analíticas. | Verificou-se a diminuição dos desfechos de estresse em todas as amostras onde o treinamento foi implementado, porém nem todos os resultados foram estatisticamente significativos. Os estudos constataram que esse treinamento diminuiu a intensidade das consequências negativas do estresse ocupacional, principalmente na diminuição das crenças irracionais. Por outro lado, não houve redução significativa no desgaste do trabalho dos professores e médicos. |
| | Working for health? Evidence from systematic reviews on the effects on health and health inequalities of organisational changes to the psychosocial work environment (Bambra et al., 2009) | Mapear os efeitos na saúde de intervenções que visam alterar o ambiente psicossocial do trabalho, com foco particular em impactos diferenciais por status socioeconômico, gênero, etnia ou idade. | As evidências sintetizadas nesta revisão sugerem que as mudanças no controle dos funcionários e no nível organizacional no ambiente psicossocial do trabalho (trabalho por turnos, privatizações, legislação em matéria de saúde e segurança) podem ter efeitos importantes e benéficos na saúde. |
| | “human resources management practices” and “mental health” (2 resultados) | - | - |
| | “people management practices” and | - | - |

| Artigos recuperados da base de dados Science Direct | | | |
|--|---|--|---|
| Estratégia de busca | Título/ Autores/ Ano | Objetivo | Resultados |
| “mental health” (1 resultado) | | | |
| “HRMP”and “mental health” (0 resultados) | - | - | - |
| “human resources practices” and “mental health” (2 resultados) | - | - | - |
| “HR practices” and “mental health” (16 resultados) | <p>Managing the dark side of digitalization in the future of work: A fuzzy TISM approach (Bamel et al., 2022)</p> <p>Testing the effects of a coping orientation program in reducing newcomers' psychological contract breach: A field experiment (Li et al., 2022)</p> | <p>Identificar e investigar práticas de RH que possam capacitar os funcionários a gerenciar os desafios causados pela digitalização no futuro do trabalho respondendo, assim, ao que as organizações podem fazer para promover a simbiose entre pessoas e tecnologia para que seus funcionários estejam bem preparados para responder aos desafios decorrentes da digitalização no futuro do trabalho.</p> <p>Investigar os efeitos de um programa de orientação focado no coping chamado “Programa de Orientação Realista para Estresse de Entrada” (ROPES; Wanous & Reichers, 2000) na redução da experiência de quebra de contrato psicológico dos recém-chegados</p> | <p>Seis práticas de RH podem capacitar os funcionários a gerenciar o lado sombrio da digitalização no futuro do trabalho: 1) práticas que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; 2) democratização do trabalho e tecnologias de trabalho; 3) práticas que promovem o empoderamento dos funcionários; 4) práticas que promovem o comportamento empreendedor; 5) requalificação para o domínio e; 6) práticas que promovem o bem-estar (saúde mental, produtividade) dos funcionários. As práticas que promovem o bem-estar dos funcionários estão entre as mais fortes.</p> <p>O suporte organizacional percebido mediou o efeito do ROPES na redução da quebra de contrato psicológico dos recém-chegados e a sensação de abundância dos recém-chegados acentuou o efeito do ROPES no suporte organizacional percebido. Ou seja, o senso de abundância ampliou o suporte organizacional percebido dos recém-chegados ao receber o programa de orientação que é projetado para ajudá-los a lidar com os estressores de entrada.</p> <p>Não foi encontrado suporte empírico para a redução do estresse como um mecanismo tradicional da intervenção ROPES, que foi documentado por pesquisas anteriores sobre o programa de orientação.</p> |

| Artigos recuperados da base de dados Science Direct | | | |
|---|--|--|--|
| Estratégia de busca | Título/ Autores/ Ano | Objetivo | Resultados |
| | “Your health and safety is of utmost importance to us”: A review of research on the occupational health and safety of international employees (De Cieri & Lazarova, 2020) | Este artigo reúne pesquisas díspares e multidisciplinares para revisar e entender o que se sabe sobre SSO entre funcionários internacionais. | Estudos descobriram que várias políticas e práticas de RH estão positivamente associadas aos resultados de SSO em locais de alto risco, incluindo: triagem antes da partida, treinamento, aconselhamento, apoio social; programas de assistência a funcionários e monitoramento de expatriados em locais de alta ameaça; provisão de intervalos de licença de trabalho internacional; e programas e intervenções projetados e implementados para avaliar e gerenciar questões de saúde psicológica, como ansiedade e depressão. |
| | Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19 (Agarwal, 2021) | Explorar as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) adotadas pelos hotéis durante o COVID-19 e examinar o impacto do COVID-19 no bem-estar dos funcionários do hotel usando análise temática qualitativa | <u>Treinamento & Desenvolvimento:</u> 4 hotéis relataram ter aumentado o número de treinamentos oferecidos aos funcionários. Todos os treinamentos foram online e incluíram novos temas, como: segurança COVID-19, enfrentamento do estresse e ansiedade e treinamento baseado em estilo de vida. <u>Apoio à saúde mental:</u> Dois hotéis nomearam um conselheiro e um hotel tinha membros de sua equipe de RH atuando como conselheiros. O hotel forneceu aos funcionários ajuda profissional direta para lidar com problemas de saúde mental e isso melhorou o bem-estar geral dos funcionários. |
| | Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness (Kloutsiniotis et al., 2022) | Investigar o papel crucial da “Liderança Transformacional (TFL)” na “ansiedade”, “estresse pessoal” e “solidão no trabalho” e no “burnout” dos funcionários e investigar o papel moderador das “práticas de GRH” na relação entre TFL e burnout. | A análise mostrou que o efeito moderador das práticas de GRH é estatisticamente significativo e, portanto, dá suporte à hipótese criada de que as práticas de GRH teriam um papel moderador na relação “TFL – burnout”. Ou seja, os resultados mostram que as “práticas de GRH” tendem a reduzir o burnout dos funcionários e esta relação é potencializada quando essas práticas de GRH são aumentadas. |

Tabela 3

Resultados das buscas na base de dados Web of Science

| Artigos recuperados da base de dados Web of Science | | | |
|--|---|---|---|
| Estratégia de busca | Título/ Autores/ Ano | Objetivo | Resultados |
| “human resources management” and “mental health” (15 resultados) | Application of mindfulness-based stress reduction to a stress management intervention in a study of a mining sector company (Molek-Winiarska & Zołnierczyk-Zreda, 2018) | O objetivo deste artigo foi verificar se a redução do estresse baseada em mindfulness (MBSR) é uma intervenção eficaz na redução do estresse relacionado ao trabalho no caso de trabalhadores de mineração. | O estudo confirmou a influência positiva do treinamento MBSR na redução do estresse relacionado ao trabalho e na melhoria do bem-estar mental em funcionários cujo estresse está relacionado ao medo de perder a saúde ou a vida. O treinamento provou ser eficaz na redução do estresse no âmbito da latitude de decisão e apoio social de supervisores e colegas. |
| | Effects of Resource-Building Group Intervention on Career Management and Mental Health in Work Organizations: Randomized Controlled Field Trial (Vuori et al., 2012). | Investigar se uma intervenção coletiva preventiva e de construção de recursos, projetada para melhorar a preparação para a gestão de carreira e implementada universalmente no local de trabalho, beneficia a carreira e a saúde mental dos funcionários. | Os resultados mostraram que o programa diminuiu significativamente os sintomas depressivos e as intenções de se aposentar mais cedo e aumentou os recursos mentais entre os participantes do grupo de intervenção. O aumento na preparação para a gestão de carreira mediou os efeitos de longo prazo na saúde mental. Os que mais beneficiaram com a intervenção em termos de saúde mental foram os colaboradores com níveis elevados de depressão ou exaustão e funcionários mais jovens. |
| “human resources management practices” and “mental health” (1 resultado) | - | - | - |
| “people management practices” and “mental health” (0 resultados) | - | - | - |
| “HRMP”and “mental health” (0 resultados) | - | - | - |
| “human resources practices” and “mental health” (0 resultados) | - | - | - |

| Artigos recuperados da base de dados Web of Science | | | |
|---|--|---|--|
| Estratégia de busca | Título/ Autores/ Ano | Objetivo | Resultados |
| “HR practices” and “mental health” (4 resultados) | Can Upheaval of COVID-19 be Managed by Change in HR Practices? A Study on Indian Working Professionals (Sharma & Sharma, 2022) | Investigar se a mudança nas práticas de RH executadas pelas organizações durante a pandemia do COVID-19 está reduzindo o estresse de seus funcionários, explorar a relação entre a mudança nas práticas de RH e estresse e examinar o papel moderador do gênero nesta relação. | Existe uma relação significativa entre 'mudança nas práticas de RH' e 'estresse cognitivo'. Mudanças nas políticas de RH (como: como flexibilização do horário de trabalho, reformulação das políticas de licença, estratégias de motivação para remover a ansiedade e criação de planos de contingência) estão reduzindo o estresse dos funcionários. |
| | Interventions for Women With Postpartum Depression Symptoms: An Integrative Literature Review for Human Resource Development (Ortega & Reio Jr., 2016) | Identificar como os profissionais de Desenvolvimento de RH podem abordar os problemas enfrentados pelas novas mães que estão voltando ao trabalho com sintomas de depressão pós-parto, além de identificar lacunas na pesquisa de HRD sobre esse tema utilizando a hipótese de atenuação do estresse de Cohen e Wills (1985). | Os profissionais de RH podem: <ul style="list-style-type: none"> - Criar um plano de transição de retorno ao trabalho para aliviar o estresse das novas mães. - Promover o apoio social no trabalho por meio de orientações e ajudando-as a entender os efeitos positivos do retorno ao trabalho, além de dar apoio instrumental nas tarefas. - Desenvolver e implementar treinamentos para os gerentes sobre os sintomas de depressão pós-parto, seus potenciais efeitos negativos humanos e organizacionais e como para evitar possíveis perdas de produtividade. - Incentivar os supervisores a serem flexíveis, permitindo que as novas mães tenham algum controle sobre sua carga de trabalho durante a transição para o retorno. |

1.3 Ações de TD&E e suas contribuições para a saúde mental no trabalho

Para além do principal objetivo das organizações em relação às práticas da área de TD&E de promover a aprendizagem dos indivíduos para gerar desempenho (Borges-Andrade & Abbad, 1996; Salas et al., 2012), elas também podem ser oferecidas de modo a contribuir com a saúde mental dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho.

Tal ideia se confirma, pois, de acordo com Candeias (1997), ações de promoção à saúde invariavelmente envolvem a educação. Isto se justifica devido ao fato de abarcarem combinações de determinantes do comportamento humano com experiências de aprendizagem, as quais são planejadas a fim de possibilitar e viabilizar ações e comportamentos por parte das pessoas envolvidas nestas propostas. Com isto, a partir da plena compreensão e aceitação dos indivíduos sobre os objetivos a que essas ações se propõem, elas poderão refletir positivamente sobre sua saúde.

Segundo Cazón et al. (2007), o ambiente de trabalho pode ser um local privilegiado para a realização de ações voltadas para a saúde, pois é onde os trabalhadores passam grande parte do seu dia. Este fator reforça a pertinência de oferecer-lhes, nesse espaço, oportunidades de reflexões mais amplas sobre saúde e qualidade de vida, podendo, assim, proporcioná-los condições de trabalho e de vida mais agradáveis, seguras e estimulantes.

Desta forma, é possível estabelecer ações voltadas para a saúde no local de trabalho por meio das práticas de TD&E. As ações que podem ter efeitos sobre a saúde mental dos trabalhadores tanto podem ser voltadas à promoção quanto à prevenção da mesma. As ações de promoção em saúde são mais abrangentes, pois envolvem aspectos que estão sob controle das pessoas, como suas condutas individuais e estilos de vida, mas também dependem de outros âmbitos, como os serviços de saúde, as autoridades sanitárias e outros setores sociais que visam o desenvolvimento de melhores condições de saúde individual e coletiva (Salazar, 2004). Já as ações de prevenção em saúde envolvem os problemas potenciais do indivíduo e os fatores de risco internos ou externos a ele, os quais devem ser controlados por meio de intervenções. Estas podem ser primárias, quando pretendem evitar que problemas ocorram em uma população; secundárias, quando visam alcançar pessoas que estão em risco de desenvolver determinado problema e; terciárias, quando pretendem limitar os impactos negativos de um problema que já aconteceu (Romano, 2015).

De qualquer forma, independentemente de seu foco específico ao ser proposta, o alcance dos resultados esperados por meio da execução de ações educacionais para a saúde mental dos participantes, dependerá consideravelmente da qualidade de seu planejamento, bem como dos

métodos escolhidos e da condução adotada ao transmiti-la para os aprendizes (Sheeba & Christopher, 2020), o que configura o caráter formal da aprendizagem promovida por meio das práticas de TD&E (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2008).

A realização das ações de TD&E e das demais práticas de gestão de pessoas geralmente estão atreladas atreladas (e, de fato, devem estar) ao setor de recursos humanos (Angerer & Muller, 2015). Contudo, destacamos nesse estudo a possibilidade e a importância de que os gestores estejam em contato próximo com as mesmas e sejam também os agentes de sua implantação (Gill et al., 2018; Gilbreath & Karimi, 2012). Isto, porque são eles que, no dia a dia, acompanham o trabalho da equipe e a conhece a ponto de identificar suas reais necessidades e, assim, adotar as práticas de gestão de pessoas que mais efetivamente contribuirão para a saúde mental dessas pessoas.

1.4 O papel dos gestores nas práticas de gestão de pessoas e a saúde mental da equipe

Os profissionais que exercem cargos de gestão nas universidades são responsáveis pela formulação das estratégias e ações organizacionais e pela coordenação e harmonização dos atos e esforços que colocam estas definições em prática. Sendo assim, cabe a eles a previsão, organização, comando, coordenação e controle dessas diretrizes (Marra & Melo, 2003).

Embora possam existir diferenças entre as universidades, de acordo com Marcon (2008), a estrutura da gestão destas instituições, assim como em outras organizações, é composta, de forma genérica, por três níveis hierárquicos com graus distintos de abrangência de autoridade. No nível estratégico encontram-se os cargos de reitor e pró-reitor, os quais são responsáveis por definir as políticas e objetivos institucionais a longo prazo. No nível tático estão alocados os cargos de coordenador, chefe de departamento e diretor de faculdade. Esses profissionais estabelecem a interação entre o nível estratégico e o operacional, atuando de modo a planejar o processo de ensino e aprendizagem, envolvendo-se nos planos de infraestrutura acadêmica, de melhoria da qualidade e realizando o controle das atividades de ensino, pesquisa e extensão. No nível operacional encontram-se os professores e os cargos administrativos de secretaria, os quais são responsáveis por fazerem as estratégias e planos traçados acontecerem na prática, por meio de sua execução (Marcon, 2008).

A estrutura hierárquica apresentada revela a extensão das universidades públicas brasileiras e, ao mesmo tempo, sugere a proximidade entre os gestores e suas equipes no cotidiano de trabalho, devido ao trânsito da formulação das estratégias organizacionais até sua execução. Considerando as características e condições de trabalho prevalentes nas

universidades públicas, as quais se mostraram potencialmente geradoras de danos para a saúde mental dos trabalhadores (Carlotto & Câmara, 2017; Neme & Limonge, 2019; Leite, 2017), o gestor pode ter um papel determinante na redução desses riscos de adoecimento por meio de sua atuação profissional e do contato com essas pessoas.

Estudos apontam a existência de uma relação entre os comportamentos dos gestores e a saúde mental da equipe, demonstrando que eles podem tanto contribuir para a promoção de bem-estar psicológico de seus funcionários, quanto aumentar seus níveis de estresse, afetando negativamente a saúde mental dessas pessoas (Stout, 1984; Gilbreath & Benson, 2004; Skakon et al., 2010). Esta variação está diretamente ligada às habilidades e às práticas adotadas na gestão, sendo que, ao serem bem implementadas, elas podem atuar como um amortecedor dos estressores do trabalho e, assim, contribuir com a saúde mental dos trabalhadores (St-Hilaire & Gilbert, 2019).

Os mecanismos através dos quais ocorrem os resultados que essas práticas geram sobre a saúde mental das pessoas, ou seja, quais funções elas cumprem para os funcionários de modo a atingir esse efeito, ainda são em grande parte desconhecidos. Entretanto, o fato é que elas são percebidas e relatadas pelos funcionários como favoráveis à sua saúde mental. Portanto, os comportamentos concretos adotados pelos gestores no cotidiano, por menores que sejam, contribuem positivamente para a saúde mental da equipe (St-Hilaire & Gilbert., 2019; St-Hilaire et al., 2018).

O estudo de St-Hilaire et al. (2018) identificou 92 práticas de gestão, agrupadas em 8 grandes temas, relatadas por gestores e funcionários como sendo relacionadas ao bem-estar desses respondentes no trabalho. São elas: práticas de supervisão, de relacionamento, informativas, de atribuição, de cooperação, de gestão de equipes, de liderança e práticas éticas. Dentre elas, as práticas relacionadas aos temas “práticas de supervisão” e “práticas relacionais” se destacaram. Em relação às práticas de supervisão, as mais apontadas estavam relacionadas a competências vinculadas à decisão, auxílio na tarefa, gerenciamento da carga de trabalho, gerenciamento do tempo de trabalho e feriados, e valorização e reconhecimento do trabalho. Já no tocante às práticas relacionais, as mais mencionadas pelos respondentes estavam ligadas a competências como interação e iniciação de relações.

Além dessas práticas, outros comportamentos positivos dos gestores também foram encontrados na literatura e associados ao bem-estar afetivo dos trabalhadores e a uma maior capacidade de lidarem com o estresse. Práticas desenvolvidas por meio de comportamentos que demonstraram apoio, feedback, confiança, segurança e integridade foram citadas entre esses resultados (Skakon et al, 2010).

Apesar de as práticas mencionadas (St-Hilaire et al., 2018; Skakon et al., 2010) serem aplicadas em nível individual, o comportamento dos gestores também gera influências cujos alcances ocorrem em nível organizacional. Exemplo disto são as evidências empíricas que apontam que as práticas adotadas por eles estão associadas ao presenteísmo da equipe (Gilbreath & Karimi, 2012). Sabe-se que o presenteísmo é prejudicial para as organizações, visto que sua incidência leva à menor produtividade dos funcionários, maior ocorrência de erros e menor qualidade dos serviços prestados, o que repercute diretamente nos resultados das organizações (Cooper, 1994). Variáveis como controle do trabalho, liderança, comunicação, consideração, apoio social, manutenção do grupo, organização e cuidado com o bem-estar dos funcionários, quando são percebidas por meio de práticas negativas, apresentam maior correlação com o presenteísmo do que quando são percebidas de forma positiva através do comportamento dos gestores (Gilbreath & Karimi, 2012).

Visto que esses aspectos do trabalho possuem potencial para afetar a saúde mental dos funcionários, os custos associados aos eventuais afastamentos e outros cuidados relacionados à saúde do trabalhador também se configuram como outra consequência de nível organizacional quando as práticas de gestão, mediadas pelos comportamentos dos gestores, são adotadas de forma inadequada no trabalho com a equipe (Gilbreath & Benson, 2004).

A autonomia e as margens para o controle e as tomadas de decisões vinculadas ao papel dos gestores (Marra & Melo, 2003) possibilitam que eles estabeleçam ambientes de trabalho mais saudáveis, o que pode ser feito a partir de práticas que eliminem ou ao menos reduzam os efeitos de determinados aspectos do trabalho que geram impactos nocivos à saúde e ao bem-estar dos funcionários (Gilbreath & Karimi, 2012). Sabe-se que a estrutura e os graus de autoridade podem variar entre os níveis hierárquicos das universidades (Marcon, 2008), e que isto, conseqüentemente, interfere em determinadas possibilidades de intervenção do gestor perante as necessidades da equipe. Contudo, mesmo quando esse controle sobre os estressores do trabalho é limitado aos gestores, está ao alcance desses profissionais o controle do seu próprio comportamento (Stout, 1984).

Sendo assim, considerando que as práticas relatadas na literatura estão diretamente relacionadas aos comportamentos e atitudes dos gestores (St-Hilaire et al., 2018; Skakon et al., 2010) e os resultados associados à sua aplicação têm sido percebidos de forma positiva para a saúde mental dos trabalhadores, a adoção de práticas de gestão de pessoas por parte desses profissionais se mostra viável e significativamente contributiva para a saúde mental dos trabalhadores das universidades públicas brasileiras.

1.5 Conclusão

Esta revisão de literatura apresentou as variáveis deste estudo e as relações entre elas: o contexto e as características do trabalho nas universidades públicas brasileiras, as práticas de gestão de pessoas, com foco nas práticas da área de TD&E, e o papel dos gestores para a aplicação dessas e outras práticas, visando verificar seus efeitos sobre a saúde mental dos trabalhadores. Foi possível constatar a prevalência de fatores de risco para a saúde mental dos trabalhadores das universidades públicas brasileiras, principalmente devido à elevada carga de trabalho e à escassez de recursos, que os levam a jornadas intensas e à competitividade em busca da sobrevivência profissional no meio acadêmico, cujos efeitos prejudiciais à saúde mental têm sido identificados em amostras de estudos nacionais e internacionais (Cladellas-Pros et al., 2018; 2017; Carlotto & Câmara, 2017).

Contudo, apesar de as práticas de gestão de pessoas serem recomendadas como uma forma de contribuir com a saúde mental dos trabalhadores universitários (Bal et al., 2019) e de já terem sido apontadas pela literatura em amostras de trabalhadores de diversas áreas como capazes de contribuir positivamente nesse aspecto (Boysen et al., 2018; Martin et al., 2020; Ceravolo & Raines, 2019; Persson Asplund, 2018), não foram encontrados estudos sobre o tema especificamente com trabalhadores de universidades, mesmo com a utilização de diversas estratégias de busca. De forma geral, os resultados apresentados nas Tabelas 2 e 3 mostram que poucos estudos foram recuperados sobre a associação entre práticas de gestão de pessoas e saúde mental, e nenhum deles continha amostras brasileiras em suas investigações.

Além disso, os resultados encontrados apontam que as práticas da área de TD&E são mais comumente aplicadas nas organizações com a finalidade de contribuir com a saúde mental de seus participantes. Por meio dessas ações, os indivíduos apresentaram redução nos indicadores de sintomas depressivos (Boysen et al., 2018), sofrimento psicológico (Martin et al., 2020), *Burnout* relacionado ao trabalho (Ceravolo & Raines, 2019) e estresse percebido (Persson Asplund, 2018). Embora, por um lado, este resultado aponte para sua efetividade, por outro, a ausência de estudos que abordem outras tantas e possíveis práticas de gestão de pessoas limita as possibilidades de intervenção a partir da implementação das mesmas e do conhecimento de seus efeitos sobre a saúde mental dos trabalhadores.

Com todo o exposto, verificam-se lacunas de pesquisa a partir da baixa quantidade de resultados derivados da associação entre as variáveis deste estudo, poucos estudos empíricos sobre as demais práticas de gestão, além da área de TD&E, que afetam a saúde mental dos

trabalhadores das universidades públicas, e da ausência de estudos brasileiros sobre a temática, apesar de estudos anteriores identificarem que esta população enfrenta dificuldades em relação às condições e recursos para o trabalho, que também refletem sobre sua saúde mental. Estas lacunas reforçam a relevância da execução do presente estudo que tem por objetivo identificar, a partir das percepções de gestores e equipes, como as práticas de gestão de pessoas afetam a saúde mental de trabalhadores de universidades públicas brasileiras, o que será realizado por meio de uma investigação exploratória e descritiva, que poderá contribuir com avanços teóricos e práticos na temática investigada.

Capítulo 4. Síntese integrativa dos estudos, discussão e conclusão

4.1 Síntese integrativa dos estudos

Este tópico relacionou os dois artigos realizados como resultado desta dissertação de mestrado, cujo objetivo geral foi identificar como as práticas de gestão de pessoas afetam a saúde mental dos trabalhadores de universidades públicas brasileiras, bem como descrever quais são essas práticas. Para isto, o estudo realizou um mapeamento da literatura nacional e internacional das práticas de gestão de pessoas específicas da área de TD&E que visavam contribuir com a saúde mental de gestores e equipes, tendo em vista as constatações prévias de que entre as práticas de gestão de pessoas, as ações de TD&E são mais frequentemente aplicadas nas organizações, possivelmente pela efetividade de seus resultados associados. Além disso, também identificou, por meio dos discursos de gestores e equipes quais são as práticas de gestão de pessoas que contribuem para a promoção de saúde mental no trabalho, se essas práticas variam e como elas são percebidas segundo cada um desses atores e, por fim, se esta variação é estatisticamente significativa. Para atingir estes objetivos gerais e específicos, esta pesquisa foi composta por dois estudos:

O primeiro estudo contemplou o primeiro objetivo específico deste trabalho e constituiu-se de uma revisão sistemática da literatura que analisou as produções científicas que relataram a realização de intervenções voltadas para a prevenção em saúde mental de gestores e de suas equipes de trabalho, focando principalmente em suas características e eficácia.

A busca dos artigos foi realizada por meio das bases de dados PubMed, Scopus, PsycINFO e Web Of Science, as quais foram escolhidas por serem bases de referência na área de saúde, administração e psicologia, pelo acesso integral aos textos e por abarcarem publicações nacionais e internacionais. A estratégia de busca utilizada em todas as bases de dados incluídas foi: *manager** and “*mental health*” and (*intervention or training*) and *work*. Para refinar os resultados recuperados, foram utilizados três filtros: o acesso aberto ao artigo, o ano de publicação do artigo (entre 2000 e 2020) e a identificação das palavras-chaves escolhidas nos campos título e/ou resumo do artigo.

Os resultados dos vinte artigos selecionados foram organizados de modo a apresentar os seguintes aspectos das intervenções realizadas: perfil da amostra, duração da intervenção, instrumentos de medidas aplicados, características da intervenção, tempo de follow-up e principais resultados. Por meio desta análise, verificou-se que a maioria das intervenções

tinham foco na prevenção em saúde mental das equipes através das ações dos gestores (n = 10), seguido dos artigos cujo foco foi sobre a saúde mental dos gestores (n = 8), e que os profissionais da área da saúde foram os que mais participaram das amostras dos artigos (n = 9). O formato online foi escolhido por 7 estudos para transmitir seus conteúdos e 6 artigos recorreram à abordagem da Terapia Cognitivo-Comportamental para a construção dos conteúdos e estratégias utilizados nas ações educacionais.

Como resultado das intervenções, os gestores apresentaram diminuição nos níveis de estresse, síndrome de *burnout*, sintomas depressivos e sofrimento psicológico. Também foi identificado o aumento na confiança e na autoeficácia dos gestores para conversarem sobre doenças mentais e no reconhecimento de seu papel para desenvolver ações para a promoção de saúde da equipe. Em relação às equipes, aquelas cujos gestores participaram das intervenções tiveram melhores indicadores de bem-estar mental e diminuição no sofrimento psicológico e nas ausências por doença quando foram comparados aos resultados dos funcionários cujos gestores não participaram das intervenções propostas.

Entre os estudos incluídos no primeiro artigo, verificou-se um baixo número de investigações que se encaixavam nos critérios desta revisão em comparação ao total recuperado pela estratégia de busca, e a maior incidência de estudos que relataram os treinamentos para os gestores, visando sua capacitação para lidar e intervir sobre a saúde mental da equipe. Além disso, foi constatado que nenhum deles tinha origem brasileira ou latino-americana, cujas características são mais próximas do Brasil, e que entre todas as amostras participantes das práticas de TD&E, nenhuma era de trabalhadores de universidades. Estes resultados chamaram a atenção para uma lacuna que deu suporte à realização do segundo estudo desta pesquisa.

Embora os estudos incluídos tenham indicado a efetividade das práticas de TD&E para a saúde mental, eles não podem ser generalizados devido às características comuns entre os países em que foram realizados, conhecidos como WEIRD (Western, Educated, Rich, Industrialized, Democratic; Henrich et al., 2010). Estes países não refletem a realidade da maioria da população mundial, que não possui condições semelhantes a estas dos cinco aspectos mencionados, como é o caso do Brasil. Ademais, a questão da saúde mental dos trabalhadores das universidades é uma problemática de nível global (Bal et al., 2019; Levecque et al., 2017; Cladellas-Pros et al., 2018; García et al., 2016; Tian & Lu, 2017) com evidências robustas em território nacional (Cassandre, 2011; Câmara & Carlotto, 2017; Neme & Limonge, 2019; Wilhelm & Zanelli, 2013; Zanelli & Kanan, 2018), onde além das altas demandas de trabalho, esses trabalhadores também convivem com a escassez dos recursos necessários ao trabalho que agravam os impactos à sua saúde mental (Meis et al., 2003). Todavia, apesar da expressividade

desta demanda, a literatura ainda carece de pesquisas sobre as práticas de gestão de pessoas neste meio (Demo et al., 2018).

Sendo assim, o segundo estudo desta dissertação teve o intuito de reduzir estas lacunas identificadas ao realizar uma pesquisa empírica, qualitativa, descritiva e exploratória, que visou: 1) identificar quais são as práticas de gestão de pessoas adotadas pelos gestores visando a saúde mental dos trabalhadores de universidades públicas brasileiras, segundo as percepções de gestores e equipes; 2) verificar como essas práticas são percebidas e como elas variam segundo a visão desses atores organizacionais; 3) verificar se essas variações são estatisticamente significativas. Apesar de uma das conclusões do primeiro estudo se referir à necessidade de cuidar da saúde dos gestores, optou-se, no segundo estudo, por abordar as práticas de gestão de pessoas que esses profissionais adotam e como elas afetam a saúde mental da equipe, pois, a posição e as atribuições dos gestores permitem que suas ações tenham maior alcance sobre a organização e as possibilidades de melhoria no trabalho. Além disso, a dinâmica de rotatividade periódica da gestão nas universidades faz com que todos os docentes, em algum momento, assumam cargos de gestão (i.e., coordenação de curso, chefia de departamento, coordenação da pós-graduação, pró-reitorias, etc.). Portanto, todos podem se beneficiar em ambos os papéis a partir das contribuições deste estudo: os gestores, a partir das práticas aplicáveis à sua gestão; e as equipes que as receberão e poderão ter melhorias em seu trabalho. Como em pouco tempo esses papéis poderão se inverter, aqueles que receberam as práticas poderão aplicá-las ao se tornarem gestores, contribuindo também com a saúde mental de seus colegas que anteriormente atuavam na gestão.

Como fundamentação teórica, o segundo estudo se baseou na extensa revisão de literatura de Van Beurden et al. (2021a) que relaciona as práticas de gestão de pessoas a três grandes categorias: 1) relações de trocas – as organizações oferecem incentivos às pessoas e estas contribuem com as organizações com base em como percebem esses incentivos; 2) comunicação – se relacionam ao que e como as organizações se comunicam com seus funcionários e visam esclarecer quais são as normas sociais e o que se espera de cada uma das partes e; 3) saúde ocupacional – interpretadas a partir das demandas e dos recursos que existem do trabalho, sendo que, quanto mais recursos houver, maior a probabilidade de os efeitos negativos do trabalho para o bem-estar das pessoas serem reduzidos. Estas categorias abarcaram ainda outras categorias intermediárias, as quais foram nomeadas segundo competências relacionadas à gestão de pessoas.

Foram feitas 31 entrevistas individuais semiestruturadas com trabalhadores de universidades públicas brasileiras (20 com gestores e 11 com membros de equipes) por meio

de videochamadas. Dos 20 gestores entrevistados, 12 eram homens (60%) e 8 mulheres (40%). Em relação aos cargos que ocupavam na gestão, 16 deles (80%) operavam em nível tático (ou seja, coordenador de curso) e 4 (20%) em nível estratégico (ou seja, pró-reitor). Já em relação aos 11 membros das equipes desses gestores, foram entrevistados trabalhadores que atuavam como docentes e secretários técnico-administrativos. Para se enquadrarem aos critérios da amostra, todos deveriam estar nesses cargos há pelo menos três meses. Os entrevistados trabalhavam em universidades de diferentes regiões do país, sendo 3 do estado de São Paulo (33%), 4 do estado de Minas Gerais (44%), 1 do estado do Ceará (11%) e 1 do estado de Goiás (11%).

Os dados coletados foram analisados por meio de duas técnicas: análise de conteúdo e análises lexicais. Na análise de conteúdo, as seguintes categorias emergiram dos discursos dos gestores e dos membros de equipe participantes: organização do trabalho, contratos idiossincráticos e suporte social afetivo. Além dessas categorias, apenas no discurso dos gestores emergiram as categorias suporte informacional, comunicação e manutenção de boas relações interpessoais. Nas análises lexicais emergiram três classes de palavras das entrevistas: classe 1 (suporte às tarefas), classe 2 (trocas sociais) e classe 3 (suporte social afetivo).

Considerando as duas análises, os resultados do estudo permitiram o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos (2 e 3) destacados na apresentação deste trabalho, além de ter recebido suporte para duas das três hipóteses elaboradas para a sua realização. A primeira hipótese sugeria que as categorias propostas por Van Beurden et al. (2021a) para as práticas de gestão de pessoas (troca social, comunicação e saúde ocupacional) seriam encontradas nos discursos dos gestores e das equipes e, de fato, foram. O estudo também tinha como hipótese que as percepções sobre as práticas variariam entre os atores organizacionais e isto também foi constatado, já que os resultados mostraram que, para os gestores, as práticas relacionadas à redução de demandas e/ou aumento de recursos (saúde ocupacional) estavam mais relacionadas à promoção de saúde mental da equipe, enquanto na visão das equipes, são as práticas de trocas sociais e de comunicação que mais cumprem essa função. A terceira e última hipótese sugeriu que a diferença entre a variação das percepções dos gestores e das equipes seria estatisticamente significativa e recebeu suporte parcial, pois, as análises lexicais mostraram que esta variação foi significativa apenas para as classes 1 (suporte às tarefas) e 3 (suporte social afetivo), mas não para a classe 2 (trocas sociais).

Além da testagem das hipóteses, o estudo também trouxe à discussão os princípios que perpassam as práticas de gestão de pessoas, que foram evidenciados pelos dados e verificados entre a categorização de Van Beurden et al. (2021a) feita neste estudo: são os princípios da

reciprocidade, consistência, escassez e do gostar, que há tempos têm sido estudados pela psicologia social e pelo marketing (Cialdini, 2009; Petty & Briñol, 1999), e agora também começam a ser revelados na área de psicologia organizacional e do trabalho. Este último princípio sugere que as práticas levam à construção de um ambiente em que há saúde mental porque as pessoas se gostam e confiam umas nas outras. Nesse sentido, as análises estatísticas das práticas de suporte social afetivo (relacionadas à categoria de comunicação) que emergiram entre os atores nas duas análises, levam à sugestão dos possíveis mecanismos psicológicos que associam as práticas de gestão de pessoas aos seus resultados, tornando-as efetivas para a saúde mental dos trabalhadores, como o sentimento de pertencimento, acolhimento, confiança, reconhecimento, consideração, parceria, troca e unidade. Portanto, ainda que os resultados encontrados apontem para diferentes percepções em relação à função das práticas de gestão de pessoas para contribuições sobre a saúde mental no trabalho, eles também convergem de que o suporte social é frequente e relevante para esta finalidade.

4.1.1 Limitações do estudo e agenda de pesquisa

Como limitações do primeiro estudo, o número e o escopo das bases de dados escolhidas podem ter impedido a recuperação de artigos relacionados aos interesses da revisão sistemática realizada, inclusive de estudos de origem brasileira. O filtro para apenas três idiomas também pode ter limitado os resultados encontrados e, por último, o recorte temporal utilizado também pode ter sido um fator limitador, pois baseado nas evidências de que as publicações sobre a temática são recentes, aceitou apenas artigos publicados nos últimos 20 anos.

Em relação ao segundo estudo, a amostra por conveniência também pode ter sido um fator limitador, visto que reduz a possibilidade de uma compreensão mais abrangente sobre o fenômeno investigado e dá margem para que os resultados sejam enviesados por contextos majoritariamente semelhantes, tendo em vista que a maioria dos respondentes estão vinculados a universidades do sudeste do Brasil, onde os recursos disponíveis ao trabalho das universidades são maiores do que em outras regiões do país.

Como agenda de pesquisa e direções futuras, sugere-se que as práticas de gestão de pessoas da área de TD&E sejam oferecidas nas universidades públicas a esses gestores de modo a capacitá-los para a gestão de pessoas, e que estudos empíricos, controlados e randomizados, sejam realizados e publicados para a exposição das evidências científicas de seus efeitos.

Esta sugestão se faz em virtude de trechos das entrevistas que mostraram que estes profissionais muitas vezes demonstram dificuldades ao identificar as práticas que adotam de

modo a contribuir com a saúde mental da equipe, o que suscita uma possível lacuna em suas competências quanto a esse domínio. Além disso, essa dificuldade parece gerar ansiedade em alguns gestores, pois eles se veem com poucas margens de manejo para amenizar o sofrimento da equipe decorrente das condições de trabalho das universidades.

A literatura dá suporte a esta necessidade ao colocar em pauta a falta de suporte organizacional existente nas universidades no tocante à proposição de ações que visem a capacitação dos gestores para o seu exercício profissional (Kanan et al., 2018), visto que elas não prestam o apoio e a assistência necessários aos docentes que se tornam gestores (Cristaldo & Binotto, 2019). O estresse e sofrimento que esta realidade gera aos gestores revelam que a saúde dos funcionários parece não ser uma preocupação presente em muitas universidades (Kanan et al., 2018), visto que a ausência desse suporte afeta a eles próprios e a sua equipe que, por consequência, passa a carecer da implementação dessas práticas. Sendo assim, partindo da hipótese de que os treinamentos contribuiriam para suprir esta lacuna de competências dos gestores, e das evidências encontradas nesse estudo acerca da efetividade das práticas de TD&E para os objetivos a que se propõem, estas sugestões são feitas como direção futura e agenda de pesquisa.

O estudo também sugere que sejam realizadas pesquisas com gestores e equipes de universidades privadas, tendo em vista o contexto e as condições de trabalho características dessas instituições (por exemplo: salários baixos, formas de contratação, insegurança no trabalho, recursos organizacionais, atribuições acadêmicas, entre outros), as quais são diferentes do setor público e, por isso, também podem impactar de forma diferente a saúde mental de seus profissionais (Baptista et al., 2019).

4.1.2 Contribuições do estudo

O estudo traz contribuições teóricas, pois seus resultados corroboram com pesquisas anteriores que relatam a importância de se investigar as percepções dos funcionários sobre as práticas de gestão de pessoas, visto que elas podem variar entre a forma como são implantadas e percebidas (Beijer, 2014; Boon et al., 2019; Woodrow & Guest, 2014), e isto foi constatado neste estudo em relação às percepções dos gestores e das equipes sobre as práticas adotadas. Além disso, os resultados encontrados também permitiram que o modelo proposto por Van Beurden et al. (2021a), que categorizou as práticas de gestão de pessoas como de trocas sociais, comunicação e saúde ocupacional, fosse testado de forma empírica, uma vez que as práticas identificadas neste estudo também puderam ser classificadas desta forma a partir do discurso

dos atores. Finalmente, o estudo também avança na literatura ao identificar e descrever as práticas de gestão de pessoas adotadas e porque elas favorecem a saúde mental dos trabalhadores das universidades públicas brasileiras, por meio da exposição dos prováveis mecanismos psicológicos que fazem com elas sejam percebidas de forma positiva segundo gestores e equipes, podendo, assim, subsidiar futuras pesquisas que investiguem a temática.

O estudo também apresenta contribuições práticas para os gestores de universidades públicas brasileiras, pois o acesso a esses achados pode levá-los ao conhecimento das possibilidades de sua contribuição com a saúde mental de suas equipes em meio às adversidades do contexto acadêmico, através da implementação de práticas de gestão de pessoas cotidianas e concretas que foram relatadas em sua importância, demonstrando, assim, sua efetividade na percepção de gestores e equipes. Além desta identificação, a tipificação das práticas apresentadas nesse estudo permite à área de Gestão de Pessoas que sua implementação aconteça de forma mais efetiva, pois evita o desalinhamento entre a forma como são pretendidas e recebidas entre os gestores e suas equipes, e também o desperdício dos recursos dispendidos pelas universidades para sua implementação, o que é relevante, tendo em vista a problemática da escassez de recursos há anos presentes nas universidades públicas brasileiras.

4.2 Conclusão

Os resultados do primeiro estudo dão suporte à relevância das ações de TD&E, dentre as práticas de gestão de pessoas, para o desenvolvimento de competências dos gestores que podem promover a saúde mental de suas equipes e revela a importância da figura do gestor para a implementação dessas práticas. O segundo estudo, realizado com amostras de gestores e membros das equipes de universidades públicas brasileiras apresenta outras práticas de gestão de pessoas, além da área de TD&E, e ressalta a importância do papel do gestor na promoção de saúde mental da equipe, além de mostrar como as práticas de gestão adotadas pelos gestores são percebidas e como variam entre gestores e equipes, aumentando as possibilidades de que sejam mais efetivas em sua implementação.

Estes resultados reduziram as lacunas teóricas identificadas a partir da revisão da literatura realizada no estudo, quando foram verificadas a baixa quantidade de produções sobre o tema na literatura; a prevalência de estudos originários de países que divergem das características da maioria dos países do mundo e, por isso, não podem ser generalizados; e a ausência de estudos brasileiros, principalmente com amostras de trabalhadores de universidades, onde há evidências de problemas relacionados à saúde mental dos trabalhadores devido às condições precárias de

trabalho, e poucas publicações sobre a aplicação de práticas de gestão de pessoas, ainda que a eficácia dessas práticas para melhorias no trabalho já tenha sido apontada pela literatura.

Todos os apontamentos feitos, tanto pela revisão de literatura apresentada para subsidiar esta investigação, quanto pelos resultados do Estudo 2, também mostram a importância de se repensar o contexto de trabalho das universidades. Ainda que o papel do gestor em relação às práticas de gestão de pessoas que afetam a saúde mental dos trabalhadores tenha sido destacado na teoria e na prática, é preciso que outros atores também intervenham sobre esta demanda, como por exemplo, o setor de Recursos Humanos. Há determinados estressores do trabalho nas universidades públicas brasileiras que extrapolam o nível individual de intervenção, sobre o qual os gestores têm condições de agir, como as questões relacionadas às condições de trabalho (ligadas aos recursos materiais, tecnológicos, pessoais, sociais, financeiros, entre outros). Sendo assim, a área de RH pode auxiliar, por meio da proposição de políticas e programas organizacionais que, por exemplo, diminuam as demandas do trabalho e identifiquem fatores que podem melhorar as condições de trabalho, de forma a afetar positivamente a saúde mental desses trabalhadores.

Referências ¹

- Angerer, P. & Muller, A. (2015). Occupational Stress Management. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2(17), 147-152.
<http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.14134-0>
- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
- Akhanemhe, R., Wallbank, S., & Greenberg, N. (2021). An evaluation of REATCMH mental health training for UK healthcare supervisors. *Occupational Medicine*, 71(3), 127-130. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqab023>
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J. & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), 1-9.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Bal, P. M., Dóci, E., Lub, X., Van Rossenberg, Y. G. T., Nijs, S., Achnak, S., ... Van Zelst, M. (2019). Manifesto for the future of work and organizational psychology, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 289-299.
<https://10.1080/1359432X.2019.1602041>
- Bambra, C., Gibson, M., Sowden, A. J., Wright, K., Whitehead, M., & Petticrew, M. (2009). Working for health? Evidence from systematic reviews on the effects on health and health inequalities of organisational changes to the psychosocial work environment. *Preventive Medicine*, 48(5), 454-461. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2008.12.018>
- Bamel, U., Kumar, S., Lim, W. M., Bamel, N., & Meyer, N. (2022). Managing the dark side of digitalization in the future of work: A fuzzy TISM approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100275>
- Baptista, M. N., Soares, T. F. P., Raad, A. J., & Santos, L. M. (2019). Burnout, estresse, depressão e suporte laboral em professores universitários. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(1), 564-570. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.1.15417>
- Beijer, S. (2014). *HR practices at work: Their conceptualization and measurement in HRM research*. Gildeprint, The Netherlands.
https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/28669849/Beijer_HR_practices_17_12_2014_e_mb_tot_17_12_2018_origineel.pdf
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011) The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162 <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>

- Boon, C., Den Hartog, D., & Lepak, D. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boysen, E., Schiller, B., Mörtl, K., Gündel, H., & Hölzer, M. (2018). Preliminary Analyses Showed Short-Term Mental Health Improvements after a Single-Day Manager Training. *International journal of environmental research and public health*, 15(1), 1–8. <https://doi.org/10.3390/ijerph15010108>
- Borges-Andrade, J. E. & Abbad, G. (1996). Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração*, 31(2), 112–125. [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Cient%
c3%adficas.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Cient%c3%adficas.pdf)
- Campos, T. C., Vêras, R. M., & Araújo, T. M. (2020). Transtornos mentais comuns em docentes do ensino superior: evidências de aspectos sociodemográficos e do trabalho. *Avaliação* 25(03), 745-768. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772020000300012>
- Candeias, N. M. F. (1997) Conceitos de educação e de promoção em saúde: Mudanças individuais e mudanças organizacionais. *Rev. Saúde Pública*, 31(2), 209-213. <https://doi.org/10.1590/S0034-89101997000200016>
- Carlotto, M. S. & Câmara, S. G. (2017). Riscos psicossociais associados à síndrome de burnout em professores universitários. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 35(3), 447-457. <http://dx.doi.org/10.12804/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4036>
- Cassandre, M. P. (2011). A saúde de docentes de pós-graduação em universidades públicas: os danos causados pelas imposições do processo avaliativo. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, 11(2), 779–816. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v11n2/13.pdf>
- Cazón, R. L., Mafra, C., Borges, J. M., Boger, M. E., Ildefonso, S. G., & Souza, V. (2007). Educação para saúde no trabalho. *Revista Digital - Buenos Aires*. 12(112). <https://www.efdeportes.com/efd112/educacao-para-saude-no-trabalho.htm>
- Ceravolo, D. & Raines, D. A. (2019) The Impact of a Mindfulness Intervention for Nurse Managers. *Journal of Holistic Nursing*, 37(1), 47-55. <http://doi.org/10.1177/0898010119835616>
- Choi, K., Fang, M. & Khatter, A. (2022). What motivates employees to work in the hotel industry?: Quarantine hotel employees’ perspectives. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 96-99. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.09.004>
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice*. Boston: Allyn and Bacon
- Cladellas-Pros, R., Castelló-Tarrida, A., & Parrado-Romero, E. (2018). Satisfacción, salud y estrés laboral del profesorado universitario según su situación contractual. *Rev. Salud Pública*, 20(1), 53-59. <https://doi.org/10.15446/rsap.V20n1.53569>

- Coelho Junior, F. A. & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia*, 18(40), 221-234. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000200002>
- Collins, D., Harvey, S. B., Lavender, I., Glozier, N., Christensen, H., & Deady, M. (2020). A Pilot Evaluation of a Smartphone Application for Workplace Depression. *International journal of environmental research and public health*, 17(18), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186753>
- Cooper, C. L. (1994). *The costs of healthy work organizations*. In C. L. Cooper & S. Williams (Eds.). *Creating healthy work organizations* (pp. 1–5), Wiley.
- Costa, L. S. & Santos, M. (2013). Fatores psicossociais de risco no trabalho: Lições aprendidas e novos caminhos. *International Journal on Working Conditions*, 5, 39-58. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/67060/2/88066.pdf>
- Cristaldo, A. A. & Binotto, E. (2019). Gestão da Universidade Pública e Qualificação Profissional: o que pensam os gestores? In: EnAPG – Encontro de Administração Pública da ANPAD 2019. *AnPAD*, 1, 1-16. http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjYwOTk=
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Cenário da Produção Nacional de Primeira Linha e Agenda de Pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 251-263. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Diehl, L. & Marin, A. H. (2016). Adoecimento mental em professores brasileiros: revisão sistemática da literatura. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 7(2), 64-85. <https://doi.org/10.5433/2236-6407.2016v7n2p64>
- Dimoff, J. K. & Kelloway, E. K. (2019). Mental health problems are management problems: Exploring the critical role of managers in supporting employee mental health. *Organizational Dynamics*, 48(3), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.003>
- García, M. M., Iglesias, S., Saleta, M. & Romay, J. (2016). Riesgos psicosociales en el profesorado de enseñanza universitaria: diagnóstico y prevención. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 173–182. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.07.001>
- Ghislieri, C., Dolce, V., Sansverino, D., Wodociag, S., Vonthron, A., Vayre, E., ... Molino, M. (2022). Might insecurity and use of ICT enhance internet addiction and exhaust people? A study in two European countries during emergency remote working. *Computers in Human Behavior* 126, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107010>
- Gilbreath, B. & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131. https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol7iss1/IJLS_Vol7Iss1_Gilbreath_pp114-131.pdf

- Gilbreath, B. & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 1-12.
<https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304–318. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.006>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving millennial employee well-being and task performance in the hospitality industry: The interactive effects of HRM and responsible leadership. *Sustainability*, 11(16), 1-19.
<https://doi.org/10.3390/su11164410>
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world?. *The Behavioral and brain sciences*, 33(2-3), 61–135.
<https://doi.org/10.1017/S0140525X0999152X>
- International Labour Office (2016). Psychosocial risks, stress and violence in the world of work. *International Journal of Labour Research*, 8(1-2), 1-127.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_551796.pdf.
- Jacinto, A., & Tolfo, S. da R. (2017). Riscos psicossociais no trabalho: conceitos, variáveis e instrumentos de pesquisa. *Perspectivas Em Psicologia*, 21(1), 39-55.
<https://doi.org/10.14393/PPv21n1a2017-04>
- Jang S. J. & Chang, S. J. (2022). (in press). Association between early career nurses' social jetlag, affect, depression, and quality of life. *Collegian*.
<https://doi.org/10.1016/j.colegn.2022.10.005>
- Kanan, L. A. & Zanelli, J. C. (2011). Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicologia & Sociedade*; 23(1), 56-65.
<https://www.scielo.br/j/psoc/a/LXKSgpwkQgsG3Y9NScdNvWM/?lang=pt&format=pdf>
- Kanan, L. A., Marcon, S. R. A., & Zanelli, J. C. (2018). Suporte organizacional sob a perspectiva de professores-gestores. In *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitaria – CIGU*, 18, 1-13. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25876>
- Kim, S. A., Suh, C., Park, M. H., Kim, K., Lee, C. K., Son, B. C., ... Jung, H. (2014). Effectiveness of a comprehensive stress management program to reduce work-related stress in a medium-sized enterprise. *Annals of occupational and environmental medicine*, 26(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/2052-4374-26-4>
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of

- personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>
- Knio, M., Balikel, A. & Bellos, J. (2022). Examining the impact of COVID-19 on today's business. In: S. Chatterjee. (Ed.), *COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools*, (1st ed., pp. 151-165), Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-85844-1.00001-5>
- Leite, J. L. (2017). Publicar ou perecer: a esfinge do produtivismo acadêmico. *R. Katályses*, 20(2), 207-215. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02592017v20n2p207>
- Levecque, K., Anseel, F., De Beuckelaer, A., Van der Heyden, J., & Gisle, L. (2017). Work organization and mental health problems in PhD students. *Research Policy*, 46(4), 868-879. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.02.008>
- Li, J., Riedel, N., Barrech, A., Herr, R. M., Aust, B., Mörtl, K., ... & Angerer, P. (2017). Long-term effectiveness of a stress management intervention at work: a 9-year follow-up study based on a randomized wait-list controlled trial in male managers. *BioMed research international*, 2017, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2017/2853813>
- Mackenzie, S. H. & Kerr, J. H. (2013). Stress and emotions at work: An adventure tourism guide's experiences. *Tourism Management*, 36, 3-14. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.018>
- Majidi, T., Jafari, P. & Hosseini, M. A. (2012). The effect of stress management technique training on the ports and shipping organization employees' happiness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 2162 – 2168. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.96>
- Mancebo, D., Maués, O. & Chaves, V. L. J. (2006). Crise e reforma do Estado e da Universidade Brasileira: implicações para o trabalho docente. *Educar Em revista (Educ. Rev)*, (28), 37-53. <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200004>
- Marcon, S. R. A. (2008). Comportamentos que constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina] Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91270/250958.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marra, A. V. & Melo, M. C. O. L. (2003). Docente-gerente: O cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. In *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD*, 27, 1-16. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-grt-1135.pdf>
- Marra, A. V., & Melo, M.C.O.L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 9-31. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552005000300002>

- Martin, A., Sanderson, K., Scott, J. & Brough, P. (2009). Promoting mental health in small-medium enterprises: An evaluation of the "Business in Mind" program. *BMC Public Health*, 9(239) 1-9. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-9-239>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- Matos, S. S. (2014). Riscos Psicossociais em Trabalhadores na Arábia Saudita. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal] Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8202/1/Tese%20-%202024-02-2015.pdf>
- Meis, L., Velloso, A., Lannes, D., Carmo, M. S., & Meis, C. (2003). The growing competition in Brazilian science: rites of passage, stress and burnout. *Brazilian Journal of Medical and Biological Research*, 36(9), 1135-1141. <https://doi.org/10.1590/S0100-879X2003000900001>
- Meneses, P. P. M., Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). *Manual de treinamento organizacional*. Artmed.
- Meyer Jr. & Murphy, J. P. (2003). *Dinossauros, Gazelas e Tigres. Novas abordagens da administração universitária*. Um diálogo Brasil e EUA. 2 ed. ampliada, Insular.
- Muthukrishna, M., Bell, A.V., Henrich, J., Curtin, C.M., Gedranovich, A., McInerney, J., & Thue, B. (2020). Beyond western, educated, industrial, rich, and democratic (WEIRD) psychology: Measuring and mapping scales of cultural and psychological distance. *Psychological Science*, 31(6), 678–701. <https://doi.org/10.1177/0956797620916782>
- Neme, G. G. S & Limongi, J. E. (2019). Prevalência e fatores relacionados a transtornos mentais comuns entre professores universitários de uma universidade federal brasileira. *Hygeia - Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde*, 15(32), 112–120. <http://doi.org/10.14393/Hygeia153249863>
- Neves de Jesus, S., Miguel-Tobal, J. J., Rus, C. L., Viseu, J. & Gamboa, V. (2014). Evaluating the effectiveness of a stress management training on teachers and physicians' stress related outcomes. *Clínica y Salud*, 25(2), 111-115. <http://dx.doi.org/10.1016/j.clysa.2014.06.004>
- Ortega, C. C. L. & Reio Jr., T. G. (2016). Interventions for Women With Postpartum Depression Symptoms: An Integrative Literature Review for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 15(2), 131-150. <https://doi.org/10.1177/1534484316641523>
- Persson Asplund, R., Dagöö, J., Fjellström, I., Niemi, L., Hansson, K., Zeraati, F., ... Andersson, G. (2018). Internet-based stress management for distressed managers: results from a randomised controlled trial. *Occupational and environmental medicine*, 75(2), 105–113. <https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104458>

- Petty, R. E., & Briñol, P. (2012). The Elaboration Likelihood Model. In P. A. M. Van Lange, A. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 1* (pp. 224–245). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781446249215.n12>
- Reis, A. L. P. P. dos, Fernandes, S. R. P., & Gomes, A. F. (2010). Estresse e fatores psicossociais. *Psicologia: ciência e profissão*, 30(4), 712-725.
<https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000400004>
- Roczniewska, M. & Retowski, S. (2014). The role of job satisfaction in the person-organization fit relationship in terms of goal pursuit strategies, and mental health. *Medycyna Pracy*, 65(5), 621–631. <http://dx.doi.org/10.13075/mp.5893.00152>
- Romano, J. L. (2015). *Prevention psychology: Enhancing personal and social well-being*. American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/14442-000>
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: a pretest-posttest study. *BMC Psychology*, 4(49), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0157-9>
- Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1-15.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Salazar, L. (2004). Evaluación de Efectividad en Promoción de la Salud: guía de evaluación rápida. *Centro para el Desarrollo y Evaluación de Políticas y Tecnología en Salud Pública*. Universidad del Valle, Organización Panamericana de La Salud.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/372215/mod_resource/content/1/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20da%20Efetividade%20-%20CEDETES.pdf
- Salmela-Aro, K., Mutanen, P., & Vuori, J. (2012). Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation: RCT intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.001>
- Santos, J. T. T., Assunção-Luiz, A. V., Pereira, A. L. E., Luciano, A. R. M. B., Carvalho Filho, I. F. P., Santos, M. J. S. F. L., & Garbin, M. C. (2022). Dificuldades enfrentadas por docentes do ensino superior frente ao contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Iberoamericana de Educación*, 88(1), 1-16.
<https://doi.org/10.35362/rie8814819>
- Saruhan, N., Yildiz, E., Anuk, D. & Unsal, P. (2022). Exploring the Relationship between the Fear of Covid-19, Job Insecurity, Employee Well-Being, and Job Involvement in Flight Personnel. *Transportation Research Procedia*, 66, 167–178.
<https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.12.018>

- Schwarz, E., Schiller, B., Moertl, K., Weimer, K., Eisele, M., Kauderer, J., ... & Hoelzer, M. (2019). Long-term attitude change after a single-day manager training addressing mental health at the workplace. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16(24), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245105>
- Sharma, S. & Sharma, M. (2022). Can Upheaval of COVID-19 be Managed by Change in HR Practices? A Study on Indian Working Professionals. *Global Business Review*, 0(0), 1-17. <https://doi.org/10.1177/09721509221083738>
- Sheeba, M. J. & Christopher, P. B. (2020). Exploring the role of training and development in creating innovative work behaviors and accomplishing non-routine cognitive jobs for organizational effectiveness. *Journal of Critical Reviews*, 7(4), 263-267. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.04.49>
- Silus, A., Fonseca, A. L. C. & Jesus, D. L. N. (2020). Desafios do ensino superior brasileiro em tempos de pandemia da COVID-19: repensando a prática docente. *Liinc em Revista*, 16(2), 1-17. <https://doi.org/10.18617/liinc.v16i2.5336>
- Silva, F. M. V., Cunha, C. J. C. A., Binotto, E. & Siqueira, E. S. (2013). Tornar-se gestor: A experiência vivida pelo professor universitário. In: IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. Anpad. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR97.pdf>
- Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (2013). (In)certezas, movimento docente e expansão nas IES públicas. *Universidade e Sociedade*, 52. https://www.andes.org.br/img/midias/e6d2b71d4519286c8b6a602de3d566d6_1548264499.pdf
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Soares, M. B., Mafra, S. C. T., & Faria, E. R. (2019). Fatores associados à percepção de estresse em docentes universitários em uma instituição pública federal. *Rev Bras Med Trab.* 17(1), 90-98. <https://doi.org/10.5327/Z1679443520190280>
- Sørensen, H.Ø., Valentin, J.B., Bording, M.K., Larsen, J. I., Larsen, A., & Omland, Ø. (2019). An outreach collaborative model for early identification and treatment of mental disorder in Danish workplaces. *BMC Psychiatry* 19(40), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12888-019-2027-5>
- St-Hilaire, F.; Gilbert, M.H., & Lefebvre, R. (2018). Managerial Practices to Reduce Psychosocial Risk Exposure: A Competency-Based Approach: Managerial practices to reduce psychosocial risks exposure. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(4), 535-550. <https://doi.org/10.1002/cjas.1506>

- St-Hilaire, F. & Gilbert, M.H. (2019). What do leaders need to know about managers' mental health? *Organizational Dynamics* 48(3), 85-91.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.002>
- Stansfeld, S., Kerry, S., Chandola, T., Russell, J., Berney, L., Hounscome, N., Lanz, D., Costelloe, C., Smuk, M. & Bhui, K. (2015). Pilot study of a cluster randomised trial of a guided e-learning health promotion intervention for managers based on management standards for the improvement of employee well-being and reduction of sickness absence: GEM Study. *BMJ Open*, 5(10), Article e007981.
<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-007981>
- Stout, J. K. (1984). Supervisors' structuring and consideration behaviors and workers' job satisfaction, stress, and health problems. *Rehabilitation Bulletin*, 28(2), 133–138.
- Subban, P., Laletas, S., Creely, E., Southcott, J. & Fernandes, V. (2022). Under the sword of Damocles: Exploring the well-being of university academics during a crisis. *Frontiers in Education*, 7, 1-13. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.1004286>
- Teng, H. (2019). Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of job passion, *International Journal of Hospitality Management*, 81, 34–42-35. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.013>
- Tian, M. & Lu, G. (2017). What price the building of world-class universities? Academic pressure faced by young lecturers at a research-centered University in China, *Teaching in Higher Education*, 22(8), 957-974. <https://doi.org/10.1080/13562517.2017.1319814>
- Tordera, N., Peiró, J. M., Ayala, Y., Villajos, E. & Truxillo, D. (2020). The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 1-16.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103444>
- Van Beurden, J., Van de Voorde, K. & Van Veldhoven, M. (2021a). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359-393.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M. & Van De Voorde, K. (2021b). How employee perceptions of HR practices in schools relate to employee work engagement and job performance. *Journal of Management & Organization*, 1-19.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.66>
- Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J. N. & van Veldhoven, M. (2019a). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal* 37(3), 387-397. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.003>
- Villajos, E., Tordera, N. & Peiró, J. M. (2019b). Human Resource Practices, Eudaimonic Well-Being, and Creative Performance: The Mediating Role of Idiosyncratic Deals for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 11(24), 1-20.
<http://dx.doi.org/10.3390/su11246933>

- Vuori, J., Toppinenn-Tanner, S., & Mutanen, P. (2012). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 273–286. <https://doi.org/10.1037/a0025584>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Web of Science Group. (2019). A Pesquisa no Brasil: Promovendo a excelência. Análise preparada para a CAPES pelo Grupo Web of Science. <https://propp.ufms.br/files/2019/09/Pesquisa-no-Brasil.pdf>
- Wilhelm, F. A. & Zanelli, J. C. (2013). Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*. 13(2), 704-723. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v13n2/v13n2a16.pdf>
- Woodrow, C., & Guest, D. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38-56. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12021>
- Zanelli, J. C. & Kanan, L. A. (2018). *Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: Organizações que emancipam ou que matam*. Uniplac.

Redigido segundo:

Universidade de São Paulo. Sistema Integrado de Bibliotecas da USP. Funaro, V. M. B.de O. (Coord.). (2016). *Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP. Parte II (APA)*, 3 ed., rev. ampl. mod. São Paulo. <https://doi.org/10.11606/9788573140576>