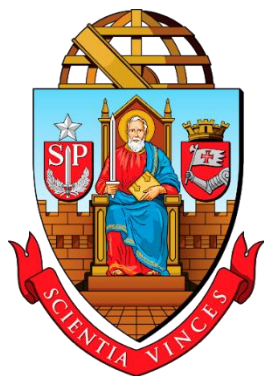


UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



Fabício Renier

Fatores de Risco Psicossociais no Trabalho de Gestores Brasileiros da Educação Básica e Superior

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

FABRÍCIO RENIER

Fatores de Risco Psicossociais no Trabalho de Gestores Brasileiros da Educação Básica e Superior

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 Greggi 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.

Renier, Fabrício

Fatores de Risco Psicossociais no Trabalho de Gestores Brasileiros da Educação Básica e Superior. Ribeirão Preto, 2023.

109p. : 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. Fatores de risco psicossociais. 2. Gestão pública educacional. 3. Saúde.

Nome: Renier, F.
Fatores de Risco Psicossociais no
Trabalho de Gestores Brasileiros da
Educação Básica e Superior.

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: _____

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, sempre presente ao meu lado nesta jornada.

Agradecimentos

Agradeço a Deus e à Espiritualidade amiga, pela sustentação, inspiração, direcionamento e amparo.

À minha família, por todo o apoio, especialmente à minha mãe, que caminhou comigo.

Especial agradecimento à minha Orientadora, Prof.^a Dr.^a Marina Gregghi Sticca, por todo auxílio ao longo desta jornada e por ter acreditado no meu sonho.

Agradeço igualmente à Prof. Dr.^a Amália Raquel Perez-Nebra, por todo suporte, contribuição e carinho.

Agradeço ao PPG (Programa de Pós-Graduação) em Psicologia da FFCLRP-USP e a todos os membros do LabPOT.

À Prof.^a Dr.^a Rosa Ester Rossini, por seu estímulo e amizade.

À Família Rodrigues, em especial à Tia Marlene e Tia Clélia, pela ajuda e carinho.

À querida Vivi, amiga que a pós me deu, que tanto me auxiliou nesta jornada.

Ao querido Aldo (Tuca), grande amigo, por me acompanhar neste processo.

Ao querido Pedro Félix, pelo seu estímulo e incentivo.

Aos amigos queridos da EE Francisco Ferreira de Freitas, em especial à Dona Christiane Gimenez, Dona Elizabeth Zanela e Prof.^a Rosicley Santos.

Aos meus amigos, por estarem ao meu lado.

Muito obrigado a todos vocês.

Resumo

Renier, F. (2023). *Fatores de Risco Psicossociais no Trabalho de Gestores Brasileiros da Educação Básica e Superior*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Departamento de Psicologia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

No setor público, a atividade de gestão enfrenta problemas que exigem priorização de recursos, de demandas e de conflitos de interesse envolvendo seus atores, num campo marcado por estrutura deficitária, mau uso de recursos e corrupção. Na área educacional ela ocupa um espaço ainda mais desafiador, que requer do profissional atuação nos aspectos físico, sociopolítico, relacional, material, financeiro e pedagógico das instituições. Este estudo teve por objetivo descrever e comparar os fatores de risco psicossociais no trabalho de gestores públicos brasileiros da educação básica e superior, tendo como modelo norteador *P-E fit*, bem como compará-los com aqueles identificados na literatura geral. O Estudo 1 avaliou as produções científicas sobre os fatores de risco psicossociais no trabalho de gestores e como estes afetam sua saúde. Os resultados apontaram que os estudos relacionados a fatores de risco psicossociais presentes na função de gestão estão principalmente relacionados às categorias de tipo e produção de tarefas, saúde e bem-estar. Os resultados mostraram também impactos na saúde física e mental dos gestores. O Estudo 2 avaliou o impacto dos contextos – educação básica e educação superior – e a participação do cenário pandêmico sobre a percepção dos fatores de risco psicossociais junto a estes profissionais. Seus resultados apontaram que, em ambos os contextos de atuação dos gestores educacionais, as dimensões mais críticas estão relacionadas à falta de controle e baixo apoio da chefia. Também emergiu, principalmente na educação superior, a burocratização e demandas exorbitantes. Verificou-se divergência das percepções dos gestores da educação básica e superior nas dimensões demandas e relacionamentos: ambas percebidas em menor grau na educação básica e em maior na educação superior, e as correlações destas dimensões com as demais, também em ambos os contextos, se apresentam de maneiras opostas. Foram identificadas diferenças nos fatores de risco psicossociais em cargos de gestão (geral) apresentados na literatura e na gestão de educação pública, com agravante na da educação superior. Isso sugere que o contexto é determinante para o condicionamento da percepção em relação a riscos existentes no trabalho, o que evidencia a necessidade de ajustes específicos de gerenciamento, promoção de fatores protetivos e de intervenção, contribuindo para a redução dos efeitos negativos da exposição aos fatores riscos presentes no contexto de trabalho destes profissionais.

Palavras-chave: Fatores de risco psicossociais. Gestão. Saúde.

Abstract

Renier, F. A. (2021). *Psychosocial Risk Factors in the Work of Brazilian Managers of Basic and Higher Education*. (Master's dissertation). Faculty of Philosophy, Sciences and Letters of Ribeirão Preto, Department of Psychology, University of São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brazil.

In the public sector, management activity faces problems that require prioritization of resources, demands, and conflicts of interest involving its players, in a field marked by deficit structure, misuse of resources, and corruption. In the educational area it occupies an even more challenging space, which requires the professional to act in the physical, sociopolitical, relational, material, financial, and pedagogical aspects of the institutions. This study aimed to describe and compare psychosocial risk factors in the work of Brazilian public managers of basic and higher education, having as a guiding model P-E fit, as well as to compare them with those identified in the general literature. Study 1 evaluated the scientific production on psychosocial risk factors at work for managers and how these affect their health. The results pointed out that the studies related to psychosocial risk factors present in the managerial role are mainly related to the categories of task type and production, health, and well-being. The results also showed impacts on managers' physical and mental health. Study 2 evaluated the impact of the contexts - basic education and higher education - and the participation of the pandemic scenario on the perception of psychosocial risk factors among these professionals. The results pointed out that, in both contexts of action of the educational managers, the most critical dimensions are related to the lack of control and low support from the leadership. Also emerged, especially in higher education, the bureaucratization, and exorbitant demands. There was a divergence between the perceptions of the managers of basic and higher education in the dimensions demands and relationships: both perceived in a lower degree in basic education and in a higher degree in higher education, and the correlations of these dimensions with the others, also in both contexts, are presented in opposite ways. Differences were identified in the psychosocial risk factors in management positions (general) presented in the literature and in public education management, with aggravating factor in higher education. This suggests that the context is determinant for the conditioning of the perception in relation to existing risks at work, highlighting the need for specific management adjustments, promotion of protective and intervention factors, contributing to the reduction of the negative effects of exposure to risk factors present in the work context of these professionals.

Keywords: Psychosocial risk factors. Management. Health.

Lista de Tabelas

Tabela 1. Itens para análise em cada âmbito de condição dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho.....	20
Tabela 2. Fatores indutores de riscos psicossociais.....	29
Tabela 3. Propostas para gestão de riscos psicossociais e promoção de saúde e bem-estar no trabalho.....	35

Lista de Quadros

Quadro 1 Itens para análise em cada análise de condição dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho.....	26
Quadro 2 Fatores Organizacionais e de Trabalho.....	34

Lista de Figuras

Figura 1 Estrutura Esquemática da Dissertação	18
Figura 2 Diagrama dos fatores psicossociais no trabalho	24

Lista de Siglas

European Agency for Safety and Health at Work.....	EU-OSHA
International Labour Organization.....	ILO
Personal-Environment fit	P-E fit
Tecnologia da Informação e Comunicação	TIC
União Geral dos Trabalhadores	UGT
World Health Organization	WHO

Sumário

Apresentação	14
Capítulo 1. Introdução	19
1.1 Trabalho de Gestores na Gestão Pública	19
1.2 Gestão Pública Educacional.....	21
1.2.1 Gestão educacional básica e superior	22
1.3 Fatores de Risco Psicossociais Relacionados ao Trabalho	23
1.3.1 Fatores Psicossociais Relacionados ao Trabalho	23
1.3.2 Fatores de Risco Psicossociais Relacionados ao Trabalho.....	26
1.3.3 Fatores de Proteção Psicossocial Relacionados ao Trabalho.....	33
1.4. Modelos Teóricos de Reação aos Riscos Psicossociais no Trabalho	36
1.4.1 Personal Environment Fit	37
1.5 Conclusão.....	38
Capítulo 4. Síntese Integrativa dos Estudos, Discussão e Conclusão	86
4.1 Síntese Integrativa dos Estudos	86
4.2 Limitações do Estudo e Agenda de Pesquisa.....	91
4.3 Contribuições do Estudo	92
4.4 Conclusão.....	92
Referências	94
Anexo A.....	i
Anexo B.....	ii
Apêndice A.....	iii
Apêndice B	iv

Apresentação

O cenário contemporâneo do mundo do trabalho tem demandado dos trabalhadores constante necessidade de atualização e adequação às novas formas de produção, gestão e variabilidade das condições laborais. Uma das questões mais importantes relacionada às consequências das mutações do contexto laboral está associada ao aumento da exposição dos trabalhadores aos riscos psicossociais e ao surgimento de novos riscos, que precisam ser identificados, analisados e elencados as medidas protetivas necessárias para se atenuar os riscos à saúde e segurança dos envolvidos (Eurofound & European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, 2007).

Especificamente na função de gestão, o trabalho destes profissionais é marcado pelo exercício de múltiplos papéis organizacionais, de caráter interpessoal, informacional e decisório, demandando a necessidade de se lidar, ao mesmo tempo, com pressões múltiplas, relações de poder, autonomia, competitividade e, por vezes, o conservadorismo e a capacidade para inovar, subordinados às diretrizes da organização, provocando nestes indivíduos grandes exigências psíquicas, muitas vezes superiores à sua capacidade de processá-las, resultando em manifestações de estresse laboral (Fidelis et al., 2000).

A atuação destes profissionais no setor público é condicionada por problemas que exigem priorização de recursos, de demandas e de conflitos de interesse envolvendo seus atores, num campo marcado por estrutura deficitária, mau uso de recursos e corrupção. Essa condição requer do gestor domínio de habilidades políticas e administrativas (Van Buuren et al., 2020; Moura, 2019). A gestão pública educacional, configura-se como um espaço ainda mais desafiador, que inserido no cenário exposto anteriormente, requer do profissional atuação nos aspectos físico, sociopolítico, relacional, material, financeiro e pedagógico das instituições. Cabe a ele a liderança e organização do trabalho da equipe em seus setores/unidades, articulado com as diretrizes e políticas educacionais públicas e as ações para sua implementação e dos projetos pedagógicos norteadores (Lück, 2009; Oliveira & Vasques-Menezes, 2018). Assim, carrega a responsabilidade dos reflexos da política educacional construída na relação entre o contexto social e ação das pessoas que atuam nos ambientes escolares (Lukombo, 2021).

Ao considerar a atuação do profissional de gestão no contexto público educacional previamente exposto, percebe-se que sua função é condicionada a fatores com grande potencial nocivo, nomeados fatores de risco psicossociais no trabalho. Estes fatores referem-se às características relacionadas à organização, gestão, ambiente de trabalho e características da própria atividade, ou seja, aos fatores psicossociais que podem causar efeitos adversos físicos

ou psicológicos na saúde dos trabalhadores (Schabracq et al., 2003, Serafim et al., 2012). A exposição aos fatores de risco psicossociais pode ser preditora de problemas fisiológicos, comportamentais e psicológicos, como distúrbios alimentares, irritabilidade, dores de cabeça, perda de cabelo, perda de desejo sexual, doença física grave, aumento da pulsação e pressão arterial, dores musculares, problemas de sono, diarreia, indigestão, úlceras estomacais, problemas de fala, tabagismo, uso drogas e álcool, esgotamento, hábitos nervosos, aumento de erros, absenteísmo, falta de concentração, ansiedade, medo e tensão, problemas de memória, depressão, insatisfações, pânico, mau julgamento, preocupações e pensamentos catastróficos, sensação de solidão ou isolamento, superestimação do perigo, dentre outros. Estes efeitos nocivos não se restringem apenas ao indivíduo, mas afetam, também, a sua eficiência e satisfação no trabalho (Lipp et al., 2017; Mohajan, 2012).

O anúncio da pandemia da COVID-19, realizado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), agravou ainda mais as dificuldades enfrentadas por estes profissionais, forçados à atuação em regime remoto, sem tempo de preparação prévia e de definição de diretrizes de atuação. Essa condição impactou fortemente estes profissionais, que tiveram de se adaptar às novas rotinas e procedimentos de trabalho, e em certos níveis, sem suporte organizacional e de superiores. Foi necessário o desenvolvimento de habilidades para gerenciamento do trabalho e dos profissionais no regime remoto, em um panorama de grande pressão para executar tarefas exigentes. Isso ratifica a importância deste profissional na proposição, planejamento e gerenciamento de mudanças impostas e adequação e capacitação própria e dos demais frente a novos contextos (Felipe et al, 2021; Rapanta et al., 2021)

Esta condição de pandemia exigiu dos gestores a promoção do engajamento de seus trabalhadores, mais bem possibilitada pelos sistemas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), que favorece a comunicação e o acolhimento neste momento de isolamento social e permite que haja uma conexão entre pessoas, processos e dispositivos, além de permitir antecipar cenários e mais rapidez e precisão nos processos de tomada de decisões e solução dos problemas (Poli et.al. 2021). Como desafios a essa circunstância, os gestores relataram pouco tempo disponível para a adequação a este novo paradigma, resistência dos trabalhadores, pouca habilidade com as tecnologias digitais e necessidade de desenvolvimento das *soft skills*. No tocante ao indivíduo, sentimentos de isolamento e solidão são ressaltados (Carvalho et al., 2020).

Devido à relevância do assunto para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, e para as organizações e sociedade, o impacto dos fatores de risco psicossociais tem sido objeto de estudo de muitas pesquisas, porém, a questão comumente estudada é a relação dos tipos de riscos e

suas consequências, focando nas suas manifestações, ao invés de sua origem. Diante disso, emerge-se a importância da investigação e análise para construir saberes que contribuam para a prevenção dos riscos e a promoção dos fatores positivos (Costa & Santos, 2013; Zanelli & Kanan, 2018).

Existem várias teorias que explicam os fatores de risco psicossociais, algumas das quais se concentram na interação entre indivíduos e ambiente, enquanto outras se concentram nas características pessoais do indivíduo (Erwandi et al. 2021). Ao se considerar o recorte de gestão dentro de um contexto específico – educacional – com fatores e variáveis específicos, a avaliação do contexto se faz importante. Em decorrência desta questão, a teoria norteadora *Personal Environment fit* (PE-fit) será aqui utilizada, pois, seu objeto central refere-se à dinâmica entre os fatores do ambiente de trabalho e os indivíduos atuantes nele, o que condiciona o grau de (in)compatibilidade entre o sujeito e seu contexto (Kristof-Brown & Guay, 2011).

Através da identificação dos fatores de risco psicossociais no trabalho de gestores educacionais é possível o desenvolvimento de ações específicas para este contexto, com o objetivo de dirimir estes efeitos nocivos, além de auxiliar os órgãos responsáveis com a formulação de ações de prevenção e promoção de saúde no trabalho destes profissionais, que envolvam melhoria nas condições de trabalho identificadas como fatores de desajuste na visão dos gestores.

Norteadas pelas elucidações apresentadas, o objetivo geral deste trabalho é descrever e comparar os fatores de risco psicossociais presentes no trabalho de gestores públicos brasileiros da educação básica e superior. Os objetivos específicos são:

- Realizar o mapeamento da literatura nacional e internacional, por meio de uma revisão sistemática, acerca dos fatores de risco psicossociais presentes no trabalho de gestores e como estes afetam sua saúde, por meio de uma revisão sistemática da literatura (Artigo 1);
- Comparar os fatores de risco psicossociais presentes no trabalho de gestores da educação básica e superior antes e durante a pandemia da COVID-19, e sua correlação com modelo norteador *P-E fit* (Artigo 2);
- Comparar os fatores de risco psicossociais identificados na literatura no trabalho de gestores com os fatores identificados no trabalho de gestores públicos educacionais.

O estudo traz contribuições teóricas ao identificar e descrever os fatores de risco psicossociais presentes no trabalho de gestores da educação básica e superior, e como elas afetam a sua saúde, além de possibilitar que o modelo P-E fit seja testado de forma empírica. O estudo também traz contribuições práticas para implementação de ações voltadas para a

prevenção de adoecimento dos gestores. A identificação destes fatores de risco também possibilita que sejam propostas políticas gerais e específicas para melhoria das condições de trabalho que podem afetar a saúde mental dos gestores em ambos os contextos.

O capítulo 1 apresenta as variáveis que serão abordadas no estudo: Trabalho de Gestores na Gestão Pública, Gestão Pública Educacional, Fatores de Risco e Proteção Psicossociais Relacionados ao Trabalho e Modelos Teóricos de Reação aos Riscos Psicossociais no Trabalho.

No Capítulo 2 será apresentado o artigo 1, intitulado “Fatores de Risco Psicossociais: Revisão Sistemática”, que tem como objetivo sistematizar e avaliar a produção científica nacional e internacional acerca dos fatores de risco psicossociais presentes no trabalho de gestores e como afetam sua saúde. Este estudo foi aprovado e publicado pela Revista Actualidades En Psicología, em 22 de dezembro de 2022 (<https://doi.org/10.15517/ap.v36i133.48518>).

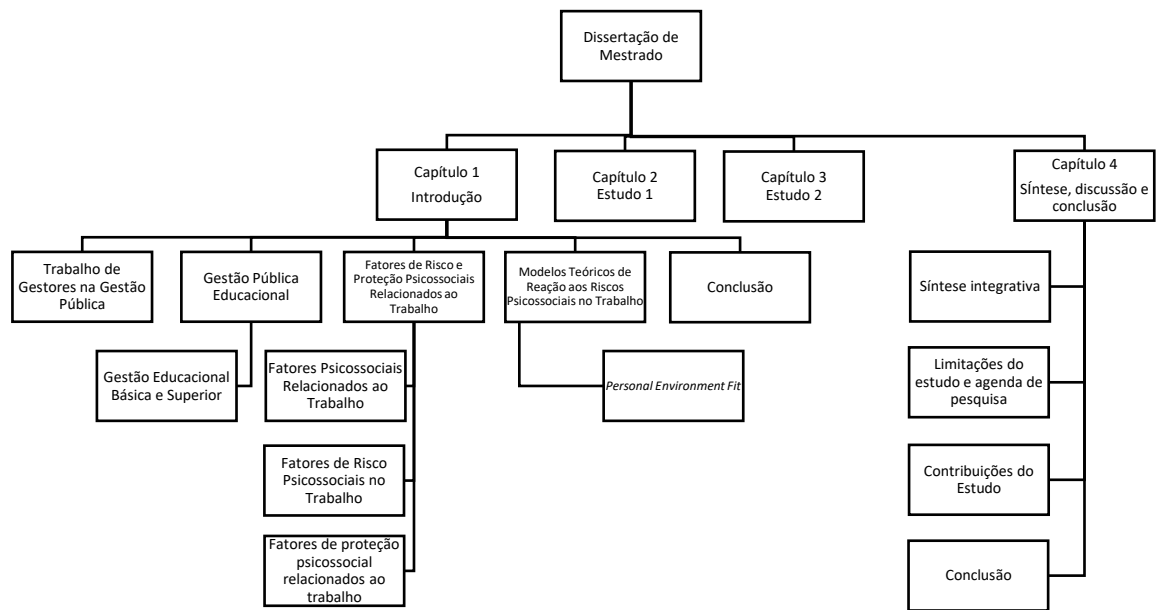
No Capítulo 3 será apresentado o artigo 2, intitulado “*The managers' perspective: the impact of fitting into higher and basic education*”, que tem o objetivo de avaliar o quanto (e se) o contexto – educação básica e educação superior – impacta na percepção dos fatores de risco psicossociais junto aos profissionais da gestão educacional, e compreender as diferentes condições de trabalho entre os grupos, como elas se relacionam ao modelo teórico *P-E fit*, e avaliar se a condição pandêmica afetou essa percepção. Este estudo foi submetido à Revista Social Psychology of Education em 01/05/2023 e aguarda avaliação.

O Capítulo 4 consiste em uma síntese integrativa dos dois artigos que compõem este estudo, apresentando as devidas discussões e conclusões sobre os resultados encontrados.

A Figura 1 esquematiza a estrutura do trabalho e como os capítulos serão organizados.

Figura 1

Estrutura esquemática da dissertação



Fonte: Autor

Capítulo 1. Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar as variáveis que serão estudadas: Trabalho de Gestores na Gestão Pública, Gestão Pública Educacional, Fatores de Risco e Proteção Psicossociais Relacionados ao Trabalho e Modelos Teóricos de Reação aos Riscos Psicossociais no Trabalho e a Conclusão.

1.1 Trabalho de Gestores na Gestão Pública

O gestor é o responsável por toda uma organização ou unidade (departamento ou setor). Seus papéis institucionais conduzem às funções de planejar, organizar, dirigir e controlar os segmentos de direcionamento interpessoal, informacional e decisorial da organização (Chiavenato, 2014; Marcon et al., 2018). A prática da gestão é condicionada a um ritmo implacável de trabalho, a brevidade e variedade de atividades, a fragmentação e descontinuidade de exercício, orientação para as ações, comunicação contínua e relacionamento interpessoal, a natureza lateral do trabalho (colegas e sócios) e o controle de trabalho. Estas práticas podem acarretar estresse crônico ou esgotamento, alta prevalência de insônia, exaustão e depressão (Mintzberg, 2010; Persson Asplund et al., 2018).

Estudos realizados mostram que o nível gerencial oferece influência na percepção de estresse e seus determinantes dentre os ocupantes da função, ou seja, as percepções dos gerentes sobre os fatores que lhes provocam estresse são diferentes entre os níveis hierárquicos. Os gerentes de níveis mais baixos experimentam maior tensão no trabalho, se comparados aos gestores em níveis superiores, possivelmente pelo fato de que autonomia no trabalho é maior entre os níveis gerenciais mais elevados, e que os gerentes de topo experimentam menos conflito entre as demandas em geral (Lokke & Madsen, 2014; Lundberg et al., 1994).

Destarte é possível considerar a elevada carga de estresse que o gestor se submete ao considerar sua responsabilidade com o alcance dos objetivos sistematizados pela empresa ou departamento, realizando função de passagem e articulação entre as questões de gerência, de condução da organização e interesses e desejos dos vários grupos de trabalhadores (Sá & Azevedo, 2010). Para Kaës (1989), as posições de chefia realizam funções psíquicas intermediárias; operam no espaço intersíquico e assumem o papel de mediadores, representantes, objetos transicionais, porta-vozes, e estas formações intermediárias asseguram as condições psíquicas da existência da instituição, pois contribuem para a sua permanência, para a sua estrutura e para a definição da sua identidade.

Junto à maior ênfase nos princípios competitivos do mercado livre, crescentes demandas por eficiência econômica foram introduzidas no setor público, paralelas aos fatores estressores inerentes a esta divisão funcional, como o *status* organizacional e o nível de gestão. Também deve-se considerar o pressuposto de que, no setor público, os processos de recrutamento de gerentes não costumam ser completos como no setor privado, o que sugere a possibilidade de seleção de indivíduos menos saudáveis e com menor capacidade de lidar com o estresse (Fallman et al., 2019; Lokke & Madsen, 2014).

Este estudo contempla a conjuntura brasileira, marcada por estrutura deficitária, desperdício de recursos, ineficiência dos agentes estatais e corrupção, o que contribui para a precariedade dos serviços e atuação profissional, o que requer melhor priorização, gestão de recursos, de demandas, de interesses e de conflitos envolvendo seus diversos atores (Van Buuren et al., 2020; Moura, 2022). Deve-se considerar, ainda, que o setor público passa por um processo de profissionalização das funções públicas, acompanhando a chamada “Nova Administração Pública”, de âmbito mundial, direcionada pela reforma do aparelho do Estado e das inovações tecnológicas, o que pressupõe novas habilidades e competências de seus atores (Maffia & Pereira, 2014).

A gestão pública, em seu contexto político, econômico e constitucional é condicionada por conexões entre os diversos níveis e ramos do governo, políticas partidárias, eficiência econômica com liberdades constitucionais e acordos tácitos entre o governo, empresas e organizações sem fins lucrativos. Além disso, este eixo de atuação profissional é percebido por burocratização excessiva, especialmente por conta do elevado grau de controle externo e responsabilização legal. Isso requer do profissional de gestão atuante neste setor domínio de habilidades políticas e administrativas complexas, acarretando maior potencial estressor que nas organizações privadas (Guy, 2018; Vieira et al., 2019).

O estudo realizado por Maffia e Pereira (2014) identificou as principais fontes de tensão neste segmento profissional, conforme observados na Tabela 1.

Tabela 1

Fontes de tensão no trabalho de gestores públicos brasileiros

Construto	Fatores Promotores de Estresse
Tensão no trabalho	Realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança; Muitos prazos e prazos curtos para a execução do trabalho;

	Realização do máximo de trabalho com o mínimo de recursos, de forma exagerada.
Tensão do indivíduo e do papel gerencial	Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal;
	Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre;
	Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal;
	Não conseguir se desligar do trabalho.
Tensões específicas do trabalho do gerente	Não ter tempo para viver com mais qualidade de vida, apesar de ter consciência desta necessidade;
	Vivenciar conflitos decorrentes da necessidade de ser inovador e dotado de autonomia e ao mesmo tempo ter que se subordinar às normas institucionais;
	Ter dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal;
	Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a situação, por exercer função de gestor.

Fonte: Adaptado de Maffia e Pereira (2014)

Ao se avaliar os levantamentos apontados na literatura revisada, a identificação dos riscos psicossociais e fatores estressores inerentes à atuação destes profissionais é de grande relevância, para que, a partir delas, sejam construídos/favorecidos dispositivos e processos de gestão e organização do trabalho que previnam/atenuem os fatores de risco psicossociais, e promovam os fatores protetivos e promotores de saúde.

1.2 Gestão Pública Educacional

Na gestão pública educacional o cenário é ainda mais desafiador, uma vez que o profissional atua nos aspectos físico, sociopolítico, relacional, material, financeiro e pedagógico das instituições. Carrega, ainda, a responsabilidade dos reflexos da política educacional, construída na relação entre o contexto social e ação das pessoas que atuam nos ambientes escolares (Lukombo, 2021). Cabe ao gestor educacional a liderança e organização do trabalho das equipes em seus setores/unidades, norteado pelo desenvolvimento de um ambiente

educacional promotor de aprendizagem e formação de seus envolvidos. Deve articular as diretrizes e políticas educacionais públicas com as ações para sua implementação e dos projetos pedagógicos norteadores (Lück, 2009; Oliveira & Vasques-Menezes, 2018).

Deve-se considerar, também, que estes profissionais que assumem cargos de gestão, em grande parte, provêm da função docente, sem formação ou treinamento adequados à atuação na gestão. Este fator pode ser um forte agravante para o desenvolvimento do estresse profissional, ao que pode ocasionar descompasso entre os níveis de gestão e o resultado objetivado (Paschoalino, 2018). Ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento de gestores é uma parte crucial no processo de desenvolvimento da liderança e de habilidades de gestão em uma organização. Por meio destas ações os gestores podem aprimorar suas competências, adquirir novos conhecimentos, desenvolver uma abordagem eficaz para liderar equipes, e alcançar os objetivos organizacionais (Hales, 2019).

A gestão estratégica e operacional no ambiente de ensino demanda atuação em diferentes graus, processos cognitivos de tomada de decisão, sociais e psicológicos, e requisita do profissional a integração de competências que abarquem todos estes níveis. Em decorrência dessa condição, a atividade do responsável é marcada por uma dinâmica de trabalho conturbada e intensa (Araújo, 2020). Esta condição é ratificada quando se considera o quanto as instituições de ensino exigem profissionais cada vez mais competentes, competitivos, criativos e polivalentes. No entanto, não ofertam o suporte organizacional adequado e ações promotoras de saúde e bem-estar, necessários para a atuação neste ambiente hostil (Kanan et al., 2018).

Dessarte, as principais competências que devem ser desenvolvidas pelos profissionais que atuam neste setor se relacionam à natureza política da função, gestão de pessoas, conhecer o ambiente, gestão de recursos e de questões legais. Essas competências estão diretamente atreladas às habilidades de ter visão de futuro, estar disposto às mudanças, ter domínio e usar a tecnologia, ter visão estratégica e capacidade de decisão, ter espírito empreendedor, ser capaz de gerenciar informações e adotar formas participativas de gestão (Marra & Melo, 2003).

1.2.1 Gestão educacional básica e superior

O campo da gestão educacional pública brasileira é dividido pela educação básica (compreende o ensino fundamental e médio) e educação superior (compreende graduação e pós-graduação). O contexto da educação básica pública é marcado por condições de trabalho precárias e baixo reconhecimento profissional e de necessidade de atenção para as questões

relacionadas ao apoio organizacional e desenvolvimento/proteção pessoal, o que favorece o desgaste físico e emocional (Nascimento & Chiusoli, 2019).

Os principais desafios do gestor da educação básica pública estão relacionados a: problemas sociais e familiares dos discentes; os recursos financeiros insuficientes e irregulares; dificuldade em manter a equipe motivada; falta de pessoal para os serviços fundamentais; a falta de autonomia da gestão no processo de tomada de decisões; a carga horária e demanda de trabalho exacerbadas; excesso de projetos que não estão no plano anual e que surgem inesperadamente e a rotatividade de pessoal, que prejudica e muito o andamento da instituição (Nascimento & Chiusoli, 2019; Rosa & Viegas 2019).

No ensino superior, além das atividades que condicionam a atuação do gestor educacional, a conjuntura requer o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências que por vezes não são claramente definidas pela comunidade científica ou elencadas nos instrumentos de avaliação. Na maior parte dos casos essa atuação é realizada em um sistema de desempenho de cima para baixo, verticalizado, determinado pelos gerentes seniores, o que tende a minar a autonomia do profissional de níveis hierárquicos inferiores (Nogueira & Cunha, 2018; Waring, 2017). Wilhelm e Zanelli (2013) constataram, em seu estudo com gestores, que as principais adversidades enfrentadas por estes profissionais do quadro da educação superior pública estão relacionadas a lidar com pessoas, processos burocráticos, acúmulo de atividades (atividades da graduação e pós-graduação), questões relacionais, quadro de servidores incompleto e/ou atuação deficitária, questões familiares e alta demanda de trabalho.

1.3 Fatores de Risco e Proteção Psicossociais Relacionados ao Trabalho

1.3.1 Fatores Psicossociais Relacionados ao Trabalho

Os fatores psicossociais relacionados ao trabalho são conceituados pela *International Labour Organization* – (ILO) (1984) como interações entre o ambiente de trabalho, o conteúdo das tarefas, as condições da organização, as capacidades e necessidades dos indivíduos, a cultura e outras características particulares dos trabalhadores. Essas interações podem influenciar a saúde, desempenho e satisfação no trabalho, e remetem a um conjunto de relações psicológicas e sociais, sendo que em relação às influências percebidas não há vetor positivo ou negativo, ou seja, podem ocorrer em ambas as linhas (Zanelli e Kanan, 2018).

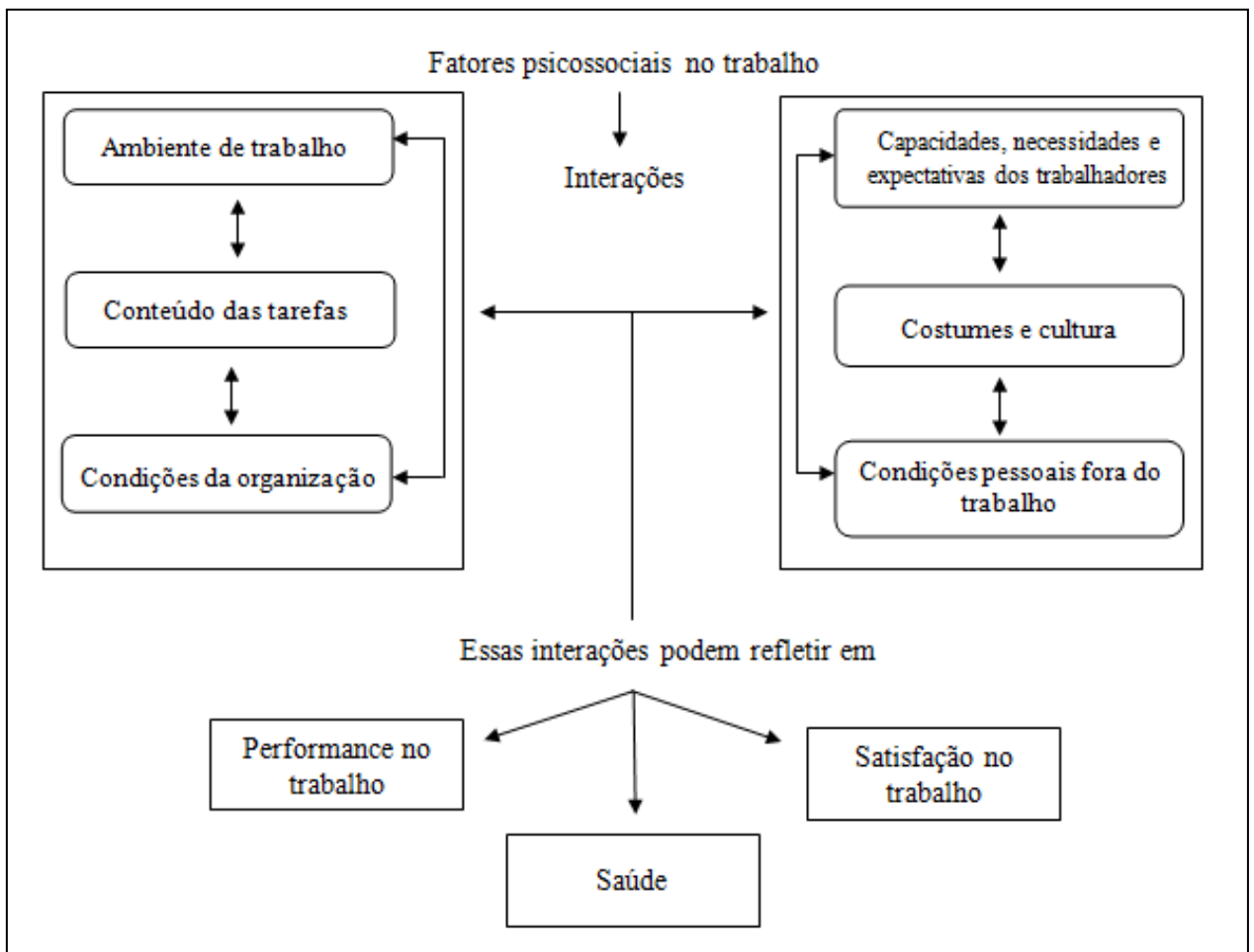
Fenômenos como a intensificação do ritmo laboral e a flexibilização das formas e maneiras do exercício do trabalho, vinculados ao crescimento da revolução tecnológica,

acarretam o aumento da exposição aos fatores de risco psicossociais, apontando a importância do monitoramento destes no ambiente laboral e à necessidade de se reavaliar sua origem e implicações (Seilerová, 2019).

Os fatores psicossociais são condicionados ao ambiente psicossocial do trabalho – forma genérica de se referir às influências psicológicas e sociais originadas no ambiente de trabalho à saúde do trabalhador, como pressão de tempo, trabalho monótono, reciprocidade social, controle e autonomia no trabalho, equidade, demandas e segurança no trabalho, bem como relacionamentos interpessoais com colegas de trabalho e supervisores (Cox & Griffiths, 2005). A figura 2 demonstra como as interações entre o contexto organizacional e as características individuais podem repercutir no indivíduo.

Figura 2

Diagrama dos fatores psicossociais no trabalho



Fonte: Adaptado e traduzido de ILO (1984, p. 4).

A EU-OSHA (2014) associa os fatores psicossociais no trabalho aos seguintes eixos temáticos:

- Conteúdo de Trabalho: Engloba os aspectos da natureza do trabalho e os tipos de tarefas envolvidas;
- Intensidade e autonomia do trabalho: Refere-se à pressão de trabalho, intensidade do trabalho, ritmo de trabalho e latitude de controle ou tomada de decisão;
- Arranjos de horário de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional: Reporta-se à jornada de trabalho variabilidade muito elevada das horas de trabalho, falta de descanso e suas interferências com a vida pessoal;
- Ambiente social: Relaciona-se às relações interpessoais no trabalho, incluindo o apoio de colegas e superiores;
- Segurança no trabalho e desenvolvimento de carreira: Refere-se à percepção de justiça e equidade no ambiente de trabalho, considerando os esforços feitos pelos trabalhadores e as recompensas que recebem de seu empregador em termos de remuneração, estima, segurança/estabilidade no emprego e oportunidades de carreira.

A prevalência de equilíbrio entre as condições de trabalho e os fatores humanos promove junto aos trabalhadores sentimento de domínio e autoconfiança, aumento da motivação, capacidade de trabalho e satisfação para o trabalho e melhora sua saúde. O quadro contrário, quando há desequilíbrio entre as condições de trabalho e as necessidades e expectativas do trabalhador, ou seja, quando suas necessidades não estão sendo atendidas ou quando suas habilidades são excessivamente exploradas ou comprometidas, o trabalhador reage com respostas cognitivas, emocionais, comportamentais e fisiológicas alteradas (ILO, 1984).

Os fatores psicossociais relacionados ao trabalho podem ser categorizados em três âmbitos de condições, resultantes de sua perspectiva de análise: fatores inerentes ao indivíduo trabalhador; fatores internos ao trabalho e fatores externos ao trabalho (Zanelli & Kanan, 2018). O Quadro 1 apresenta os itens para análise em cada fator proposto.

Quadro 1

Itens para análise em cada análise de condição dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho

Âmbito de Análise	Itens para análise
Fatores inerentes ao indivíduo trabalhador	Características demográficas, autoestima e autoconhecimento, lócus de controle, capacidade de enfrentamento e adaptação, habilidades sociais, estilo de vida, significado da vida, espiritualidade, dentre outros possíveis aspectos.
Fatores internos ao trabalho	Condições do ambiente de trabalho, das tarefas, do grupo de trabalho e da própria organização (coincidem, em grande parte, com a organização do trabalho, considerado um conceito aberto e largamente inclusivo, desde o projeto inicial das atividades laborais até os resultados dos processos executados), dentre outros possíveis aspectos.
Fatores externos ao trabalho	Situação econômica familiar, relacionamento conjugal e familiar, qualidade da assistência à saúde, acesso à educação e recreação, rede de apoio social, participação em grupos comunitários, situação política e econômica da localidade, do país e do mundo, dentre outros possíveis fatores.

Fonte: Adaptado de Zanelli e Kanan (2018).

1.3.2 Fatores de Risco Psicossociais Relacionados ao Trabalho

A exposição a situações de perigo constitui risco ou a probabilidade de ocorrência de danos provenientes da exposição a estas condições, ou seja, perigo ou risco é tudo o que pode causar malefícios. A dimensão do risco (alto ou baixo) é quantificada pela mensuração da relação entre os riscos e danos, e probabilidade e magnitude (severidade) (Zanelli & Kanan, 2018).

Relacionado ao campo psicossocial do trabalho, a concepção de risco é validada como condições potencialmente indutoras de danos à integridade física ou mental do trabalhador, pode se manifestar como um transtorno, uma doença, lesão ou acidentes de trabalho, e se vincula, neste caso, ao adoecimento em si. Diversos estudos empíricos confirmam a relação entre o fator examinado e a interferência à saúde do trabalhador (Erwandi et al., 2021; Harvey et al., 2017; ILO, 1984; World Health Organization (WHO), 2010).

Sob tal concepção, os riscos psicossociais no trabalho refletem na possibilidade de produção de efeitos nocivos à saúde dos trabalhadores, decorrente da interação entre a concepção e a gestão do trabalho, no contexto organizacional e social, resultado da exposição

aos fatores de risco psicossociais, de maneira aguda ou crônica (Hassard et al., 2014; Moreno-Jiménez, 2011).

Os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho são definidos como aspectos do *design*, organização e gestão do trabalho, que surgem em seu ambiente social e organizacional e que têm o potencial de causar danos, e estão relacionados à interação dinâmica entre o indivíduo e seu trabalho, compreendendo os seguintes fatores: desempenho profissional, o controle e autonomia, o sistema de produção da organização, jornada e intensidade do trabalho, características organizacionais e ambiente interno e externo no qual as organizações estão inseridas (Ahumada & Martínez, 2011; Portuné, 2012; Potter et al., 2019).

Os riscos estão relacionados à forma como o trabalho é concebido, organizado e gerenciado, ao contexto econômico e social em que está inserido e às mudanças técnicas ou organizacionais vivenciadas. Isso pode resultar em níveis aumentados de estresse possibilitando uma grave deterioração da saúde mental e física (EU-OSHA, 2007).

Logo, os fatores de risco são antecedentes dos riscos que podem ser gerados pela exposição a eles, porém, deve-se considerar a ressalva de que “a relação de antecedência e consequência não é linearmente causal, pois os fatores de risco psicossociais interagem entre si, podendo assumir papel moderador, mediador, ou podem agir como *proxy* de riscos associados” (Rodrigues et al., 2020, p. 2).

Eles se referem às características relacionadas à organização, gestão, ambiente de trabalho e da própria atividade, ou seja, aos fatores psicossociais que implicam em grandes exigências no exercício do trabalho, combinadas com recursos internos do trabalhador insuficientes para o enfrentamento da situação que podem causar efeitos físicos ou psicológicos adversos na saúde dos trabalhadores por meio da experiência de tensão ou estresse (Cox et al., 2000; Leka et al., 2003; Schabracq et al., 2003, Serafim et al., 2012).

O assédio e a violência, a adicção ao trabalho, o consumo abusivo de substâncias, a corrupção, o estresse, o *burnout*, os transtornos do humor e de ansiedade e o suicídio no trabalho são apresentados por Zanelli e Kanan (2018) como os principais efeitos decorrentes da exposição aos fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho, e a severidade destes danos ou agravos causados ao trabalhador estão diretamente relacionados à intensidade e tempo que foram submetidos a eles (Rodrigues et al., 2020).

Há certo consenso entre as várias tentativas de revisar a literatura sobre os riscos psicossociais do trabalho que são vivenciados como estressantes e/ou apresentam potencial para causar danos. Esse consenso é resumido em categorias relacionadas às características do

trabalho, organização e gestão do trabalho e outras condições ambientais e organizacionais que podem ser preditoras de danos aos trabalhadores (Leka & Jain, 2010)

A União Geral dos Trabalhadores – UGT Portugal (2017) classifica e distribui os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho em treze categorias de características do trabalho, assim como expresso na Tabela 2, o que viabiliza a identificação causal do risco psicossocial para a promoção adequada dos fatores protetivos a eles.

Tabela 2*Fatores indutores de riscos psicossociais*

Caraterísticas do trabalho	Definição	Fatores de risco
Conteúdo do Trabalho	Refere-se à falta de variedade ou ciclos de trabalho curtos, trabalho fragmentado ou sem sentido, subaproveitamento de habilidades, alta incerteza, exposição contínua do trabalhador por meio do trabalho, falta de variedade e complexidade das tarefas, monotonia, como fatores de tensão no trabalho ao não promover o uso e expansão das habilidades e competências do trabalhador (Leka & Jain, 2010; UGT, 2017).	Falta de variedade, trabalho sem sentido, não qualificado, Trabalho repetitivo, monótono, cadenciado e com ritmos curtos e acelerados, que exige elevada precisão e provoca posturas desadequadas. Subutilização de competências e baixa valorização das tarefas. Recursos insuficientes.
Sobrecarga e ritmo de trabalho	Refere-se à superestimação das capacidades do trabalhador no exercício de seu trabalho, ou seja, excessivas exigências que estão além de suas capacidades para atendê-las eficazmente podem lhe desencadear estresse. A subcarga de trabalho, que se relaciona à subestimação de suas capacidades também pode constituir em fator de risco psicossocial relacionado ao trabalho. Relaciona-se, ainda, à existência frequente de prazos difíceis de cumprir, gerando elevados índices de pressão emocional e carga mental (Frutuoso & Cruz, 2005).	Volume de trabalho excessivo ou reduzido, ritmo das máquinas. Elevados níveis de pressão impostos pelos prazos definidos para as tarefas.
Horário de trabalho	Refere-se às questões de horário de trabalho, como o trabalho por turnos, trabalho noturno, horários de trabalho inflexíveis, imprevisibilidade de horas (não ter horário para encerramento) e de turnos de trabalho, conduzindo a um maior desgaste emocional e ao enfraquecimento do sentimento de realização profissional, podendo desencadear efeitos nocivos à preservação do bem-estar do trabalhador, influenciando seu o equilíbrio pessoal, familiar, social e a profissional (UGT, 2017).	Trabalho por turnos, trabalho noturno, horários inflexíveis, imprevisíveis e/ou longos. Trabalho isolado.

Autonomia/ Controlo	Refere-se ao desencadeamento de elevados níveis de ao trabalhador, influenciados pelo nível de autonomia e controle que ele possui sobre sua carga e ritmo de trabalho. Tais fatores são considerados preditores de exaustão mental e burnout. A não participação dos processos de tomada de decisão sobre a execução do próprio trabalho, inflexibilidade e altas exigências também podem ser fontes desencadeadoras de problemas de ordem psicossocial (UGT, 2017; Marcelino, Alves & Guirardello, 2018).	Frac participação na tomada de decisões e no controlo de ritmos. Falta de autonomia e ausência de controlo sobre o trabalho.
Equipamentos de trabalho	Refere-se a riscos físicos e mentais causados por equipamentos periclitantes, mecânicos e não mecânicos, sons, vibração e componentes químicos que exijam contínua readaptação do trabalhados às suas funções e lhes coloquem em situação de vulnerabilidade (Guide to Machinery and Equipment Safety, 2019).	Equipamentos inadequados, sem manutenção ou falta de recursos. Introdução de novas tecnologias e novos processos sem formação e/ou apoio/accompanhamento.
Cultura organizacional e função	Refere-se a baixos níveis de desenvolvimento pessoal, suporte e de estímulo organizacional para a resolução de problemas por parte de colegas, superiores e subordinados. Também se correlaciona à comunicação ineficiente, falta de definição ou acordo dos objetivos organizacionais, estrutura hierárquica, estilo de liderança e a falta de reconhecimento no trabalho (UGT, 2017; Hechanova, 2013).	Falta de definição de políticas, objetivos e recursos. Estrutura da organização com fraca liderança, deficiente comunicação. Falta de definição ou de consenso sobre objetivos.
Relações interpessoais no trabalho	Refere-se às situações de hostilização, relacionamentos prejudicados com superiores e colegas, falta de cooperação, competitividade perversa estimulada pela organização com a intenção de elevação de produtividade, discriminação, falta de apoio social e supervisão inadequada. Tais situações podem acarretar violência e assédio com o objetivo de constranger, vitimizar e humilhar o trabalhador (Alkimin, 2005; UGT, 2017).	Isolamento físico ou social, fraco relacionamento com as chefias e os colegas, falta de apoio social. Conflitos interpessoais e exposição à violência.

Papel na organização e responsabilidades	Refere-se à carência de formalização e definição de escopo de atuação, ou necessidade de desempenhar duas ou mais funções concomitantemente, comprometendo a performance do trabalhador e acarretando conflitos (Palomino & Frezatti, 2016).	Ambiguidade de papéis e funções, tipo de responsabilidades das pessoas, imprecisão na definição de responsabilidades, sobrecarga/insuficiência de funções, orientações contraditórias.
Desenvolvimento profissional	Refere-se a estagnação na carreira e falta de oportunidades de desenvolvimento profissional, parca remuneração, percepção de baixo valor social atribuído à atividade laboral exercida e insegurança no trabalho (Camelo & Angerami, 2008; Leka & Houdmont, 2010).	Estagnação ou incerteza na carreira, falta de progressão, insegurança, reduzido valor social do trabalho. Salários baixos, precariedade.
Conciliação trabalho -família	Refere-se ao conflito ocasionado pela incompatibilidade das demandas dos domínios do trabalho e da família. O conflito pode ocorrer em duas direções: o trabalho pode interferir na capacidade de atender às demandas da família ou a família pode interferir na capacidade de atender às demandas de trabalho, comprometendo a atuação em um dos domínios ou em ambos (French, Dumani, Allen, & Shockley, 2019).	Conflito entre atividades profissionais e não profissionais, reduzido suporte família. Incompatibilidade das exigências trabalho/vida privada. Trabalho feminino com reduzido apoio em casa. Desvalorização da componente familiar.
Novas formas de contratação e insegurança	Refere-se a redução de direitos e proteção social, incerteza e insegurança no trabalho, contratação intermitente, precarização das condições, de contratos de trabalho e de remuneração, e relações trabalhistas prejudicadas como fontes de aumento dos níveis de estresse e ansiedade no trabalhador (Krein, Abílio, Freitas, Borsari, & Cruz, 2018; UGT, 2017).	Caraterizam-se pelo surgimento de contratos muito precários, subcontratação e insegurança no posto de trabalho.
Intensificação do trabalho	Relaciona-se com a necessidade de gerir altas demandas de informação e de carga de trabalho, podendo desencadear o estresse laboral, que emerge como instrumento gerencial para manter a pressão permanente sobre os operários e elevar sua produtividade. As consequências desta situação favorecem o surgimento de problemas de saúde, tais como a ansiedade e depressão (Pina & Stotz, 2014; UGT, 2017).	Carga de trabalho cada vez maior e uma pressão crescente no âmbito laboral, altos níveis de competitividade no trabalho. Compensação inadequada.

Ambiente de trabalho	Refere-se, às condições ambientais desfavoráveis para a realização da atividade laboral, como excesso de calor, ruídos e vibrações, temperatura e umidade inadequadas, iluminação deficiente e mal distribuída, exposição à produtos químicos, gases, fuligens e poeiras. Esses fatores influenciam o desempenho, segurança e saúde dos trabalhadores (Fiedler, Guimarães, Alves & Wanderley, 2010).	Ambiente de trabalho com ruído, fumos, produtos químicos, temperaturas altas ou baixas, deficiente iluminação. Posto de trabalho sem conforto.
----------------------	--	--

Fonte: Adaptado do Guia Temático Riscos Psicossociais Relacionados com o Trabalho, UGT (2017, p. 7).

A ILO (2019) estima que cerca de 2,78 milhões trabalhadores em todo o mundo morrem por acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho todos os anos. Dentro desta estimativa, quase 2,4 milhões de mortes são devido a doenças fatais relacionadas com o trabalho. O relatório estima que, em todo o mundo, 1.000 pessoas morram todos os dias em decorrência de acidentes de trabalho e mais 6.500 de doenças relacionadas ao trabalho. Além disso, mais de 374 milhões de trabalhadores estão envolvidos em acidentes de trabalho não fatais, causando lesões graves e faltas ao trabalho. A atualização dessas estimativas ocorre em intervalos, e as atualizações indicam crescente aumento de acidentes e problemas de saúde. Tais informações refletem a necessidade de gestão de riscos no ambiente laboral como forma de prevenção do adoecimento do trabalhador no exercício de sua função.

1.3.3 Fatores de proteção psicossocial relacionado ao trabalho

Os fatores de proteção psicossocial relacionados ao trabalho são caracterizados pelas condutas organizacionais que isolam e/ou amortecem os efeitos negativos das adversidades acarretas pela exposição aos fatores de risco e seus efeitos negativos no trabalhador (Thompson & Ravlin, 2017).

O desenvolvimento de políticas, estratégias e práticas de gestão de pessoas constitui uma fonte de comportamentos favoráveis na organização que devem considerar a promoção da saúde e bem-estar no exercício do trabalho, através do estímulo de atitudes e condutas necessárias para o desenvolvimento destes princípios. Este conjunto de fatores favorecem o bem-estar no trabalho, a satisfação e o engajamento e práxis positivas de liderança (Zanelli & Kanan, 2018).

Aspectos como trabalho criativo, variação de tarefas, suporte social, *feedback* de desempenho e autonomia podem promover um processo motivacional que leva à aprendizagem, engajamento no trabalho, e compromisso organizacional, quando os trabalhadores dispõem do conhecimento e das habilidades necessárias para o enfrentamento dos desafios que lhes ocorrem (Demerouti et. al, 2001; Eurofound & EU-OSHA, 2014).

O Quadro 2, referenciado em Jiménez e León (2010), apresenta os principais fatores organizacionais e do trabalho que servem como indicadores para análises de intervenção junto aos seus trabalhadores, propiciando o desenvolvimento de fatores protetivos e gerenciamento de riscos psicossociais relacionados.

Quadro 2

Fatores organizacionais e de Trabalho

Fatores Organizacionais	
Política e Filosofia da Organização	Relação trabalho-família Gestão de recursos humanos Política de segurança e de saúde Responsabilidade social e corporativa Estratégia empresarial
Cultura Organizacional	Política de relações de trabalho Informação organizacional Comunicação organizacional Justiça organizacional Supervisão/Liderança
Relações Organizacionais	Clima organizacional Representação Sindical Convenções coletivas
Fatores de Trabalho	
Condições de Emprego	Tipo de contrato Salário Plano de carreiras
Desenho do Posto de Trabalho	Rotação de postos Trabalho coletivo
Qualidades do Trabalho	Uso de habilidades pessoais Demandas de trabalho Autonomia e capacidade de controle Segurança física no trabalho Apoio social Horas de trabalho Teletrabalho

Fonte: Jimenez e Leon (2010). Versão adaptada - traduzida pelo autor

Como medidas de proteção psicossocial as organizações podem organizar-se para o desenvolvimento de ações que promovam ambientes de trabalho saudáveis, alicerçados na gestão de riscos psicossociais, objetivando planos de promoção da saúde e bem-estar em posto de trabalho (Fernandes & Pereira, 2016).

A Tabela 3, adaptada dos resultados encontrados na revisão de Fernandes e Pereira (2016), apresenta as variáveis organizacionais e as ações que podem ser trabalhadas pelas organizações a fim de promover a gestão dos fatores psicossociais protetivos e da manutenção da saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Tabela 3

Propostas para gestão de riscos psicossociais e promoção de saúde e bem-estar no trabalho

Variáveis Organizacionais	Ações Propostas
Horários de trabalho	Permitir articulação harmoniosa das exigências e responsabilidades da função do trabalho com as exigências da vida familiar e fora do trabalho. Isso permite aos trabalhadores maior conciliação trabalho-casa. Os horários por turnos deverão idealmente ser fixos. Os turnos rotativos deverão ser estáveis e preditivos variando no sentido manhã, tarde e noite. A gestão dos tempos e o acompanhamento do trabalhador deve ser especialmente cuidada nos casos cujo contrato de trabalho preveja “períodos de prevenção”.
Exigências psicológicas	Redução das exigências psicológicas do trabalho.
Participação/controlo	Aumentar o nível de controlo sobre os tempos de trabalho, férias, pausas, entre outros. Permitir, dentro do possível, que os trabalhadores participem em decisões relacionadas com o posto de trabalho e distribuição do trabalho.
Carga de trabalho	Disponibilização de formação direcionada ao manuseamento de cargas e posturas corretas. Assegurar que as tarefas são compatíveis com as capacidades, recursos e conhecimentos do trabalhador. Prever pausas e tempo de descanso em tarefas especialmente árduas quer física quer mentalmente.
Conteúdo de trabalho	Desenhar tarefas para que tenham sentido para o trabalhador e estimulem o mesmo. Dar oportunidades para os trabalhadores colocarem conhecimentos em prática. Clarificar a importância da tarefa para o objetivo da empresa, sociedade, entre outros.
Clareza e definição de papel	Fomentar a clareza e transparência organizacional, definindo postos de trabalho, funções assignadas, margem de autonomia, responsabilidades, entre outros.
Responsabilidade social	Promover ambientes socialmente responsáveis, que viabilizam o apoio social e emocional e a interajuda entre colegas de trabalho, a própria empresa/organização e a sociedade envolvente. Promoção do respeito e do tratamento justo. Eliminação da discriminação por sexo, idade, etnia, ou qualquer outra índole.
Segurança	Promover a estabilidade e segurança em posto de trabalho, a possibilidade de desenvolvimento de carreira e de acesso a programas de formação e desenvolvimento evitando as percepções de ambiguidade e a instabilidade. Potenciar a aprendizagem ao longo da vida e a promoção da empregabilidade.
Tempo de lazer	Maximizar o tempo de lazer para repor o equilíbrio físico e mental de forma adaptativa.

Fonte: Adaptado de Fernandes e Pereira (2016)

1.4 Modelos Teóricos de Reação aos Riscos Psicossociais no Trabalho

Erwandi et al. (2021) apontam que existem várias teorias e modelos desenvolvidos para explicar como o aspecto psicossocial se manifesta em riscos psicossociais e que acarretarão impactos diretos e indiretos aos trabalhadores que os vivenciam, dentre elas: *Sociotechnical Approach* (Chern, 1976); *Job Characteristics Model* (Hackman & Oldham, 1980); *Person Environment Fit Model* (French et al., 1982; Kahn et al., 1964); *Action Theory* (Hacker, 1964); *Job Demand Control Support Model* (Karasek & Theorell, 1990); *Vitamin Model* (Warr, 1994); *Effort Reward Imbalance Model* (Siegrist, 1998) e *Job Demands Resources Model* (Demerouti et al., 2001).

As reações aos fatores de risco psicossociais estão condicionadas às habilidades do indivíduo para lidar com situações geradoras de estresse sua capacidade de controlá-las e/ou gerenciá-las. Assim, quando exposto à mesma situação estressante dentro de limites razoáveis, um indivíduo pode enfrentar com sucesso e permanecer saudável, enquanto outro pode ter problemas de saúde (ILO, 1984).

Esta característica perceptual ligada à exposição aos fatores de risco psicossociais, somada aos diferentes níveis que compõem o fenômeno, implica na necessidade de modelos teóricos que incluam estas dimensões para compreensão de como os fatores organizacionais e do trabalho interagem com os fatores individuais, gerando essa percepção. (Rodrigues et al., 2020).

A dinâmica de como os fatores de risco psicossociais gerarão determinados resultados, dependendo da população em que ele atua, constitui o objeto central da teoria ajuste pessoa-ambiente, do inglês *Person-Environment fit* (P-E fit) (Kristof-Brown & Guay, 2011), portanto, será tomada como norteadora de nossas análises.

1.4.1 *Personal Environment Fit*

O ajuste do ambiente pessoal, também conhecido como ajuste *personal-environment fit* (*P-E fit*), refere-se à medida em que as características de um indivíduo, como personalidade, valores, habilidades e habilidades, combinam com as demandas e requisitos de seu ambiente de trabalho. É um conceito frequentemente utilizado na psicologia organizacional e na gestão de recursos humanos. A ideia de ajuste de pessoa-ambiente essencialmente combina o papel único dos

ambientes sociais e de trabalho e o comportamento individual, centrado na perspectiva de que as diferenças em áreas como personalidade, trabalho ou emoções explicam as diferenças no comportamento individual (Cooman & Vleugels, 2022). No ambiente de trabalho, o modelo de ajuste *Personal Environment Fit* descreve a inter-relação entre o indivíduo e seu contexto profissional. Ele é baseado na teoria da congruência, que considera que a satisfação no trabalho e o desempenho ao longo do tempo são determinados não apenas pelas características da pessoa, mas também pela compatibilidade dessas características com as características do ambiente de trabalho (Kristof-Brown & Guay, 2011).

A ideia fundamental por trás do ajuste é, pela natureza de seus atributos, certos indivíduos são mais adequados para certos ambientes que para outros. Rauthmann (2021) propõe três elementos principais do modelo de ajuste ambiente pessoa:

1. Características da pessoa: são as características pessoais da pessoa, como habilidades, conhecimentos, educação e personalidade;
2. Características do ambiente: são as características do ambiente de trabalho, tais como, cultura organizacional, política da empresa, estrutura, recursos e clima organizacional;
3. Ajuste entre a pessoa e o ambiente: é a compatibilidade entre as características da pessoa e as características do ambiente de trabalho.

De acordo com o modelo, o ajuste ideal ocorre quando as características do indivíduo são adequadas ao seu trabalho e ao ambiente, o que pode levar a uma melhor satisfação, engajamento e desempenho. Quando há um desajuste, o indivíduo pode experimentar insatisfação no trabalho, estresse e um desempenho inadequado (Cooman & Vleugels, 2022).

Para restabelecer o equilíbrio, trabalhadores e organizações se envolverão em comportamentos adaptativos, chamados de “adaptação ao trabalho”, e esses comportamentos visam manter, restabelecer ou melhorar o ajuste ao longo do tempo. Os empregadores podem melhorar a adequação do ambiente pessoal ao avaliar as características dos candidatos ao emprego e garantir que eles correspondam aos requisitos do trabalho, além da oferta de treinamento adequado e oportunidades de desenvolvimento para aprimorar as habilidades dos trabalhadores, a fim de criar um ambiente de trabalho positivo, que se alinhe com os valores e preferências dos trabalhadores (Holmbeck et al., 2007).

A necessidade de alcançar um bom ajuste entre pessoa-ambiente é enfatizado pelo fato de que o ambiente organizacional pode ser central na construção identitária do indivíduo, agregando-

lhe satisfação, bem-estar, comprometimento no trabalho e a eficácia organizacional (De Haas & Van Eerde, 2015).

Ao considerar os contextos específicos de trabalho e as mudanças exigidas na pandemia da Covid-19, esta teoria se apresenta como mais adequada para identificar mecanismo de adaptação a novos fatores de risco.

1.5 Conclusão

Ao considerar a revisão de literatura sobre as variáveis apresentadas, verificou-se que os fatores de risco psicossociais podem constituir uma variável que prediz a saúde e bem-estar de gestores. Além disso, também se constatou que a temática trazida é pouco estudada no campo de gestores públicos, principalmente os atuantes no setor educacional. Assim, evidencia-se a importância da identificação de fatores de risco no contexto da gestão educacional brasileira, visando o desenvolvimento de ações voltadas para a prevenção dos riscos e a promoção dos fatores positivos junto a estes profissionais.

Frente a isso, este estudo objetiva identificar, descrever e comparar os fatores de risco psicossociais no trabalho de gestores públicos brasileiros da educação básica e superior, para o subsídio do desenvolvimento de fatores de proteção psicossociais pelas organizações, a fim de se contribuir para o suprimento desta lacuna.

Nos próximos capítulos serão apresentados os estudos realizados neste processo. O primeiro resultou em um artigo de revisão sistemática, que sistematiza a produção nacional e internacional sobre os fatores de risco psicossociais no trabalho de gestores em sentido geral. No segundo artigo buscou-se identificar os principais fatores de risco que causam desajuste no trabalho de gestores da educação básica e superior, o que pode ser utilizado para promover mudanças em suas atividades diárias que diminuam a exposição a estes riscos. Além disso, podem ser desenvolvidas estratégias individuais e organizacionais protetivas para a saúde dos gestores em cada um destes contextos.

Capítulo 4. Síntese Integrativa dos Estudos, Discussão e Conclusão

4.1 Síntese Integrativa dos Estudos

Este tópico objetivou relacionar os artigos produzidos nesta dissertação, que teve como propósito descrever e comparar os fatores de risco psicossociais no trabalho de gestores públicos brasileiros da educação básica e superior e aferir sua concordância/correlação com a literatura geral. Para atingir os objetivos propostos, foram construídos dois estudos: uma revisão sistemática de literatura e uma pesquisa empírica, de abordagem multimétodo.

O primeiro estudo, de revisão sistemática da literatura, avaliou as produções científicas sobre os fatores de risco psicossociais no trabalho de gestores e como estes afetam sua saúde, focando principalmente na forma como foram avaliados e geridos. As pesquisas foram realizadas em inglês, português e espanhol nas bases de dados Web of Science, PsycINFO, Redalyc, PubMed, PePSIC, SciELO e ProQuest, escolhidas devido à representatividade nas áreas de Psicologia e Administração. Após pesquisa na plataforma Biblioteca Virtual em Saúde e Psicologia (Brasil) – BVS – Psi Brasil, e utilizados os operadores lógicos booleanos e ferramentas de refinamento de busca disponíveis em cada base de dados, os descritores selecionados foram: “*psychosocial risks*”, “*work*”, e “*managers*”, selecionados. Estes descritores deveriam estar contidos nas palavras do título ou do resumo dos textos. Os estudos foram selecionados observando os seguintes critérios: artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais nas áreas de psicologia, saúde e administração; artigos publicados em português, inglês e espanhol; artigos nacionais e internacionais; estudos realizados no período de 2005 a 2020 e estudos teóricos e empíricos.

O total de 16 estudos atenderam aos requisitos apresentados, que foram analisados e organizados considerando as diretrizes de análise temática propostas por Braun e Clarke (2006), que objetiva identificar, analisar e relatar padrões (temas), através da organização e descrição do conjunto de dados em detalhes. Após a avaliação dos preceitos citados, os estudos foram classificados em duas categorias, validadas pelos pesquisadores: Tipo e Produção de Tarefas e Saúde e Bem-Estar.

Na categoria 1 - Tipo e Produção de Tarefas foram identificados estudos que apontaram riscos psicossociais relacionados a conteúdo, a variedade de tarefas, ritmo, volume e controle de trabalho, papel do trabalhador na organização, ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal profissional e interferências com a vida particular, e sentimentos gerados pelo trabalho e saúde física e mental, na atividade dos gestores.

Na categoria 2 - Saúde e Bem-Estar foram incluídos estudos que abordavam os impactos e consequências que a exposição aos fatores de riscos psicossociais no trabalho causa aos trabalhadores, nos âmbitos físico e mental. Quanto ao comprometimento físico, foram salientados problemas relacionados ao sono, dores musculares causados por tensão e problemas cardiovasculares. Em relação às implicações à saúde mental dos gestores, foram apontados: instabilidade psicológica, depressão, e sofrimento psicológico.

Os resultados deste trabalho evidenciam que os gestores estão expostos a fatores de risco psicossociais no trabalho que estão relacionados com o adoecimento físico e mental. Ressalta-se que foram encontrados poucos estudos focados em identificar os riscos psicossociais presentes no trabalho destes profissionais e não foram identificados trabalhos com amostra brasileira ou latino-americana, cujas características são mais próximas do Brasil, e que entre todas as amostras, nenhuma era de gestores da área educacional. Estes resultados chamaram a atenção para uma lacuna que deu suporte à realização do segundo estudo desta pesquisa.

Sendo assim, o segundo estudo desta dissertação teve o intuito de reduzir estas lacunas identificadas ao realizar uma pesquisa empírica, multimétodo, que avaliou o impacto dos contextos – educação básica e educação superior – e a participação do cenário pandêmico sobre a percepção dos fatores de risco psicossociais junto a estes profissionais, tomando o *modelo P-E fit* como condutor.

Para atender a estas demandas, neste segundo trabalho foram realizados dois estudos: o Estudo 1, de abordagem quantitativa, realizado antes do período pandêmico, buscou descrever e comparar o desajuste, através das percepções sobre os fatores de risco psicossociais, nos níveis da educação básica e superior brasileiras. O Estudo 2, de abordagem qualitativa, realizado durante a pandemia, objetivou detalhar a percepção destes fatores de risco, orientando para compreender o ajuste pessoa-trabalho, além de compreender se esta percepção sofreu alterações em razão do período pandêmico.

Estudo 1: Participaram do estudo 1, 164 gestores: 47 (29 %) da educação básica e 117 (71%) da educação superior. A coleta de dados se deu pela aplicação do *Health Safety Executive - Indicator Tool* (HSE-IT), questionário para diagnóstico e intervenção primária de fatores psicossociais no trabalho que podem desencadear estresse laboral, sofrimento psíquico e transtornos mentais, validado para o Brasil, através da plataforma *Google Forms*.

Foram realizadas análises descritivas e comparativas entre os grupos e análise de correlação entre as variáveis, através do Software IBM SPSS Statistics 21, para testar potencialidades dos riscos psicossociais para cada grupo.

Os resultados apontaram que, em ambos os níveis, as dimensões percebidas como mais críticas são as de Controle e Apoio da chefia. As correlações são diferentes entre ambos os grupos: no nível de gestão da educação básica a dimensão demanda é fortemente correlacionada de maneira inversamente proporcional com todas as demais, ou seja, quando ela aumenta, prejudica a percepção de controle, de apoio da chefia e dos colegas, os relacionamentos são afetados, assim como a clareza das atividades e da comunicação. O mesmo acontece com a variável relacionamentos. Já no nível de gestão da educação superior essas correlações se apresentam de maneira contrária às da educação básica: há uma relação diretamente proporcional entre as dimensões demanda e relacionamentos tóxicos com as demais, ou seja, quando há aumento da demanda, há a melhora da percepção de controle, de apoio da chefia, dos colegas, dos relacionamentos, maior clareza das atividades e da comunicação, e quando ela diminui, aumentam as demais percepções correlacionadas, mas de maneira negativa.

Estudo 2: participaram 16 gestores, subamostra do Estudo 1, que se disponibilizou a prosseguir no estudo. A coleta de dados se deu através da realização de entrevistas semiestruturadas. O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir das dimensões do *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) II – Versão Curta*. Todas as entrevistas foram realizadas on-line, através da plataforma *Google Meet*, onde, após o consentimento do entrevistado, foi realizada a gravação da entrevista, para posterior transcrição.

As entrevistas foram transcritas na íntegra e o *corpus* foi devidamente organizado. Foi realizada Análise Lexical e construídas Classificação Hierárquica Descendente (DHC) e Análise de Fator de Correspondência (CFA), através do *Software Iramuteq*.

Para comparar as classes da análise lexical com ambos os clusters, foi realizada uma análise de *qui-quadrado*.

O DHC emergiu com 5 Classes: A Classe 1 foi chamada de “Demandas” e a palavra mais frequente nela foi “prazo”; aparece com maior frequência nos segmentos de fala de gestores da educação básica. A Classe 2 foi nomeada “Demanda Exorbitante”, mais evidente nas extrações de fala do que nos léxicos, aponta demanda muito maior do que a considerada habitual. Nesta classe predominam segmentos de fala de gestores da educação superior. A Classe 3 foi nomeada “Suporte da Chefia”, com a palavra mais frequente “preciso” e predominância na educação básica. Classe 4 “Suporte dos Colegas”, com palavra mais frequente “sentir”, com predominância em ambos os níveis. A Classe 5 foi denominada “Burocratização”, também mais evidente nas extrações de fala do que nos léxicos, indica elevada burocracia no exercício do trabalho, com predominância na educação superior.

A análise de *qui*-quadrado apontou uma diferença significativa nas Classes 1, 3 e 5, entre os níveis analisados, com proporcionalidade inversa entre eles. O nível da gestão da educação básica aparece com maior frequência nas Classes 1 e 3, enquanto o nível da gestão de educação superior se mostra em evidência na Classe 5, apenas. A Classe 2, apesar de não se expressar de maneira significativa, é ainda menos presente no nível de gestão de educação básica. A classe 4 também não apresenta índices expressivos.

Os resultados sugerem que o desajuste na educação superior ocorre pela demanda exorbitante, descomedida e do excesso de burocratização. A demanda na educação básica se mostra coerente com a tarefa, bem como o suporte de colegas e chefia, o que denota menor risco psicossocial da categoria, quando comparado à educação superior, que parece estar em uma situação de maior risco devido ao maior desajuste. No entanto, quando comparado com outras categorias profissionais, os riscos na educação básica ainda apresentam valores de médio a alto e podem ter se alterado após a pandemia. A análise dos léxicos não apontou associações ou divergências dos desajustes com o período pandêmico, ou seja, estas condições estão associadas ao cotidiano dos profissionais, o que sugere a necessidade latente de intervenção.

O Estudo 1 identificou que, em ambos os contextos de atuação dos gestores educacionais, as dimensões mais críticas estão relacionadas à falta de controle e baixo apoio da chefia. A maior divergência das percepções de desajuste está relacionada às dimensões Demandas e Relacionamentos: ambas percebidas em menor grau na educação básica e em maior na educação superior. As análises das correlações destas dimensões com as demais, também em ambos os contextos, se apresentam de maneiras opostas: na gestão de educação básica, quanto maior a demanda e relacionamentos nocivos, maior a percepção dos fatores associados a riscos psicossociais, enquanto na gestão da educação superior, essa condição se apresenta de maneira inversa, com percepção de risco menor.

O Estudo 2, ao aprofundar as análises de percepção dos desajustes, emergiu com duas classes de fatores de risco psicossociais predominantes no discurso de gestores do ensino superior, para além das que são apresentadas no HSE-IT: Burocratização e Demandas Exorbitantes. Em relação à categoria burocratização, verificou-se que o excesso de normas e regras acaba diminuindo a margem de manobra dos gestores, que muitas vezes relatam impedimentos para tomar decisões e resolver problemas em relação a processos e na gestão da própria equipe, o que pode ser considerado um fator de desajuste. A segunda categoria, denominada demandas exorbitantes, relaciona-se com a quantidade e qualidade do que tem sido solicitado, orientando para um desajuste entre pessoa-trabalho. Ela emerge de maneira mais intensa no ensino superior e parece estar ligada a condições indignas de trabalho, seja em função

da carga e volume de trabalho exigido, prazos curtos, dificuldades de conciliação trabalho-família e processos truncados, que parecem ter sido naturalizadas como normais neste contexto de trabalho. O resultado encontrado entre o aumento das demandas e o aumento da satisfação por parte dos gestores do ensino superior, evidenciado no Estudo 1, pode ser explicado como incapacidade de o indivíduo perceber que o que ele vive é um absurdo, em um processo chamado de hipernormalização, que é continuamente reforçado no contexto.

Os riscos identificados, a partir da percepção dos gestores da educação básica e superior, quando comparados com a revisão de literatura realizada, também apontam fatores relacionados ao tipo e produção de tarefas, dentre eles as demandas, sobrecarga e volume de trabalho. Também foram apontados fatores associados ao relacionamento interpessoal. Os resultados deste estudo apontam que, especificamente na gestão pública educacional, os fatores de risco psicossociais atrelados à função de gestão estão relacionados à falta de controle, baixo apoio da chefia, burocratização e demandas exorbitantes – que vão além da sobrecarga comum, e estas duas últimas categorias estão relacionadas, principalmente, a educação superior.

Isso sugere que o contexto é fator determinante para o condicionamento da percepção entre os gestores da educação básica e da educação superior, o que evidencia a necessidade de ajustes específicos de gerenciamento, promoção de fatores protetivos e de intervenção, a fim de contribuir para a redução dos efeitos negativos da exposição aos riscos do contexto do trabalho para a saúde destes profissionais.

Com o objetivo de dirimir possíveis impactos para a saúde destes profissionais, acarretadas pela exposição aos fatores de riscos psicossociais apresentados, sugere-se que sejam implementadas intervenções, como as apontadas no primeiro artigo que compõe esta dissertação, que foram testadas e obtiveram resultados satisfatórios:

- Treinamento com gestores, para lidar com o estresse, tendo como embasamento teórico premissas da Terapia Cognitivo-Comportamental, para identificar pensamentos, sentimentos e, principalmente, suas reações corporais em situações de estresse (Boysen et al., 2018);

- Utilização de aplicativos, como *Early Access to Support for You (EASY)*, que oferece suporte biopsicossocial baseado em evidências e gerenciamento da saúde dos gestores (Demou et al., 2015).

- *Mindfulness*: intervenção de redução do estresse baseada na prática de *Mindfulness* tem apontado diminuições no estresse relacionado ao trabalho, ausência de doença, aumento da autoestima e afeto positivo (Żołnierczyk-Zreda, et al., 2016).

Além das intervenções voltadas para o nível individual, sugere-se que sejam adotadas ações organizacionais voltadas para o redesenho do trabalho, visando por exemplo, diminuir as

demandas do trabalho e aumentar os recursos organizacionais existentes em cada contexto, a partir dos resultados obtidos. Por exemplo, na educação superior, sugere-se que sejam repensadas a distribuição de tarefas, a forma como o desempenho dos gestores e docentes é avaliada, entre outras. Quanto aos recursos, sugere-se que sejam adotadas práticas voltadas para o favorecimento do suporte entre pares, de forma a fomentar a cooperação e o apoio na realização das tarefas.

Na educação básica, apesar das médias em relação as demandas terem sido menores quanto comparadas à educação superior, sugere-se também ações para diminuição das demandas de trabalho.

O contexto pandêmico não se revelou como um marcador destes desajustes, em ambos os contextos, sendo que as demandas, caracterizadas por sobrecarga e excesso de trabalho, parecem ter sido naturalizadas como normais. No entanto, sugere-se a realização de novos estudos pós-pandemia para verificar se ocorrem mudanças em relação a percepção de tais fatores.

4.2 Limitações do Estudo e Agenda de Pesquisa

O Estudo 1 apresentou limitações referentes aos idiomas selecionados, pois é possível que estudos publicados em outros idiomas além do inglês, português e espanhol pudessem contemplar a revisão sistemática, caso tivessem sido incluídos nos critérios de seleção. Os descritores utilizados nas buscas e o recorte temporal utilizado também podem ter afetado os resultados.

As limitações do Estudo 2 estão relacionadas à equidade de participantes nos dois estudos e um número reduzido de participantes no estudo 2. Também há de se considerar que ambos os estudos foram realizados no Estado de São Paulo, Brasil. Há a possibilidade de que estas percepções possam ser evidenciadas de maneiras distintas em outros estados e países, com legislações regentes e contextos diferentes. O instrumento utilizado no Estudo 1 pareceu não abarcar todas as dimensões possíveis para a compreensão total dos fatores de risco psicossociais no trabalho de gestores educacionais. Cabe-se a verificação de adequação para estudos futuros.

Pondera-se, ainda, que os dados apresentados e analisados, na conjuntura do ensino superior, foram coletados, mesmo que em *campi* distintos, em uma única instituição de ensino pública. Esta condição pode se mostrar diferente em outras instituições com outras características, por exemplo, em instituições de ensino superior privadas e/ou em outras regiões do país.

4.3 Contribuições do Estudo

O estudo traz contribuições teóricas, pois seus resultados avançaram na literatura com novos achados, ao utilizar o *Modelo P-E fit* para investigar as percepções dos gestores sobre fatores de risco psicossociais durante mudanças no contexto de trabalho, como as decorrentes da pandemia da Covid-19. Foi possível verificar que os fatores de risco psicossociais podem variar em um mesmo cargo, dependendo do contexto de trabalho, e isto foi constatado neste estudo, em relação às percepções dos gestores da educação básica e superior. Isso ocorre porque diferentes indivíduos podem estar expostos a diferentes circunstâncias e apresentar em seu repertório competências diferenciadas para lidar com tais situações, e se uma situação adversa é frequente em determinado ambiente de trabalho, os trabalhadores podem começar a considerá-la normal, principalmente se não tiverem experiência de uma realidade diferente. Isso pode ocorrer quando os problemas são generalizados e amplamente aceitos na cultura organizacional. Além disto, as ações de treinamento e educação podem desenvolver competências que auxiliem o gestor a lidar com aspectos relacionados a gestão, de forma a diminuir os riscos.

O estudo também apresenta contribuições práticas para a prevenção de fatores de risco, ao identificar os principais fatores que causam uma percepção de desajuste no trabalho de gestores da educação básica e superior, o que pode ser utilizado por gestores para promover mudanças em suas atividades diárias que diminuam a exposição a eles. Além disso, podem ser desenvolvidas estratégias individuais e organizacionais protetivas para a saúde dos gestores em cada um destes contextos. As relações positivas entre os pares e equipe, e de suporte foram avaliadas de forma positiva em ambos os contextos, o que pode ser fomentado.

Verificou-se também a necessidade de aumento das ações de gerenciamento relacionadas à falta de controle e baixo suporte da chefia, a fim de favorecer um ambiente de trabalho mais saudável. Especificamente na gestão da educação superior, identificou-se a necessidade de se repensar os sistemas de avaliação atuais, a fim de contribuir para a regulação do que atualmente é hipernormalizado como comum e adequado.

4.4 Conclusão

No primeiro estudo os resultados apresentados apontaram os principais fatores de risco presentes no trabalho de gestores, e os impactos destes para a saúde mental destes profissionais. O segundo estudo, realizado com amostras de gestores educacionais da área básica e superior

identificou fatores psicossociais críticos em cada contexto, e como estes são percebidos de forma diferente.

Tais resultados reduziram as lacunas teóricas, identificadas a partir da revisão da literatura realizada no estudo em que foram identificados poucos estudos brasileiros com amostras de gestores da área educacional, em relação aos fatores de risco psicossociais presentes no trabalho de gestores educacionais, e como a percepção em relação a estes pode ser diferente. Os resultados apontam ainda, a necessidade de se repensar o contexto de trabalho na educação básica e superior brasileiras, de forma a serem propostas ações organizacionais que possam transformar os contextos de trabalho, de forma a fomentar fatores psicossociais protetivos e que promovam a saúde dos gestores.

Referências Bibliográficas

- Ahumada, H. T., & Martínez, M. R. (2011). Conceptos básicos em la evaluación del riesgo psicossocial em los centros de trabajo. In A. J. García & A. C. Ávila, (Eds.), *Reflexiones teórico-conceptuales de lo psicossocial em el trabajo* (pp. 95-112). Juan Pablos Editor.
- Alkimin, M. A. (2005). *Assédio moral na relação de emprego*. Juruá.
- Amiri, M. (2019). Occupational Stress Factors at the Workplace. *Paper of Conference on Social and Management Sciences; Theoretical and Practical Approaches*, Singapore, Conference Paper.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). "The Model Job Demands-Resources: State of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). (2021). Busca de descritores. <http://www.bvs-psi.org.br/php/level.php?lang=pt&component=17&item=122>
- Borine, B., Assis, C. L., Lopes, M. S. & Santini, T. O. (2012). Estresse hospitalar em equipe multidisciplinar de hospital público do interior de Rondônia. *Revista da SBPH*, 15(1), 22-40.
- Camelo, S. H. H., & Angerami, E. L. S. (2008). Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. *Ciência, Cuidado e Saúde*, 7(2), 232-240. <https://doi.org/10.4025/ciencucuidaude.v7i2.5010>
- Carlotto, M. S., Câmara, S. G., Diehl, L., Ely, K., Freitas, I. M. & Schneider, G. A. (2018). Estressores ocupacionais e estratégias de enfrentamento. *Revista Subjetividades*, 18(1), 92-105. <https://dx.doi.org/10.5020/23590777.rs.v18i1.6462>
- Carvalho, G. C. G. C. G., Morais, I. B. de A., & Brito, M. do C. A. (2020). Os desafios da gestão educacional em tempos de Pandemia da Covid-19. *South American Development Society Journal*, 6(18), 191. <https://doi.org/10.24325/ISSN.2446-5763.V6I18P191-205>
- Chiavenato, I. (2014) *Fundamentos da Administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade* (9a ed.). Manole.
- Coelho, J. A. (2011). *Gestor hospitalar e prevenção de riscos psicossociais no trabalho* (1ª ed.). Placebo Editora.
- Cooman, R., & Vleugels, W. (2022). Person–Environment Fit: Theoretical Perspectives, Conceptualizations, and Outcomes. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.377>

Cortez, P. A., Zerbini, T., & Veiga, H. M. S. (2019). Work context and burnout: Confirmation of moderators from meta-analysis evidence. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 755-761. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17499>

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.

Cox, T. & Griffiths, A. (2005). The nature and measurement of work-related stress: Theory and practice. In Wilson, J. R. & Corlett, N. (Eds.), *Evaluation of human work* (3a ed.) (pp 553-571). CRS Press.

Cox, T., Griffiths, A. J., Barlow, C. A., Randall, R. J., Thomson, L. E. & Rial-Gonzalez, E. (2000) *Organisational interventions for work stress: a risk management approach*. HSE Books.

Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

De Haas, M. J., & Van Eerde, W. (2015). Archetypes and person-organization fit in law firms. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 168-186. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov003>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Dias, F. M., Santos, J. F. C., Abelha, L., & Lovisi, G. M. (2016). O estresse ocupacional e a síndrome do esgotamento profissional (burnout) em trabalhadores da indústria do petróleo: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 4(11), 1-12. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000106715>

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2018). *Balanco das greves de 2018* (Nota técnica). São Paulo. <https://www.dieese.org.br/balancodasgreves/2018/estPesq89balancoGreves2018.html>

Edwards, J., Webster, S., Van Laar, D., & Easton, S. (2008). Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work-related stress Indicator Tool. *Work & Stress*, 22, 96-107. <https://doi.org/10.1080/02678370802166599>

Erwandí, D., Lestari, F., Djunaidi, Z. & EL-Matry, H. J. (2021). Review of Psychosocial Risk Approach, Model and Theory. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 8(3), 195-214.

Eurofound & European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2007). *Annual Report 2007 European Agency for Safety and Health at Work*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Eurofound & European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/70971>

Facas, E. P. (2013). *Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho contribuições da psicodinâmica do trabalho* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF].

Fallman, S. L., Jutengren, G., & Dellve, L. (2019). The impact of restricted decision-making autonomy on health care managers' health and work performance. *Journal of nursing management*, 27(4), 706–714. <https://doi.org/10.1111/jonm.12741>

Felipe, I. F. R., Medeiros, V. R., Camargo, M. L., & Júnior, E. G. (2021). Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia E Saúde*, 13(2), 211–225. <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>

Fernandes, C. & Pereira, A. (2016) Exposição a fatores de risco psicossocial em contexto de trabalho: revisão sistemática. *Revista Saúde Pública*, 50(24), 1-15, <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006129>

Ferreira, J. B., Macêdo, K. B. & Martins, S. R. (2015). Real do trabalho, sublimação e subjetivação. In Monteiro, J. K., Vieira, F. O. & Mendes, A. M. (Orgs.), *Trabalho e prazer: Teoria, pesquisas e práticas* (pp. 33-49). Juruá.

Fidelis, J. F., Zille, L., & Rezende, F. V. (2020). Estresse e trabalho: o drama dos gestores de pessoas nas organizações contemporâneas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(1), 466-485. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i3.49552>

Fiedler, N. C., Guimarães, P. P., Alves, R. T., & Wanderley, F. B. (2010). Avaliação ergonômica do ambiente de trabalho em marcenarias no sul do Espírito Santo. *Revista Árvore*, 34(5), 907-915. <https://doi.org/10.1590/S0100-67622010000500016>

French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological bulletin*, 144(3), 284–314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>

Frutuoso, J. T. & Cruz, R. M. (2005) Workload evaluation and its relation with workers' health conditions. *Revista Brasileira de Medicina no Trabalho*, 3(1), 29-36.

Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicossociales em eltrabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 29(2), 237-241.

Glaser, B.; Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.

Guide to Machinery and Equipment Safety. (2019). Workplace Health and Safety Queensland.

https://www.worksafe.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0011/20306/guidetomachinery-equipmentsafety.pdf

Guy, M. E. (2018). *Gestão pública. Em Definição de administração pública* (pp. 161-168). Routledge.

Hales, C. P. (2019). What do managers do? A critical review of the evidence. *Managerial Work*, 23(1), 263.

Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan – Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., Bryant, R. A., Christensen, H. & Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(4), 301 – 310. <http://dx.doi.org/10.1136/oemed-2016-104015>

Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Cosmar, M., Gründler, R., Flemming, D., Cosemans, B. & Van Den Broek, K. (2014) *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. Luxembourg: Technical Report. Publications Office of the European Union.

Hechanova, R. M. (2013). The call center as a revolving door: a Philippine perspective. *Personnel Review*, 42(3), 349-365. <https://doi.org/10.1108/00483481311320444>

Holmbeck, G. N., Zukerman, J. I. L. L., & Zurenda, L. A. U. R. E. N. (2007). Theoretical foundations of developmental-behavioral pediatrics. *Developmental-Behavioral Pediatrics: Evidence and Practice E-Book*, 13, 13-45. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-04025-9.50005-2>

ILO (1984). *Psychosocial factors at work: recognition and control*. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, Ninth Session, Geneva.

International Labour Organization – ILO. (2019). *Safety and Health at the Heart of the Future of Work*.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. http://www.pm.lth.se/fileadmin/migrated/content/uploads/Jick_1979_Mixing_qualitative_and_quantitative_methods_-_Triangulation_in_action.pdf.

Jimenez, B. M., Leon, C. B. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Universidad Autónoma de Madrid.

Kaës R. Realidade psíquica e sofrimento nas instituições. In: Kaës R, organizador. *A Instituição e as Instituições: estudos psicanalíticos*. (1989). Casa do Psicólogo.

Kalleberg, A. L. (2009). O crescimento do trabalho precário: um desafio global. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 24(69), 21-30. <https://doi.org/10.1590/S0102-69092009000100002>

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4):322-55. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.3.4.322>

Krein, J. D., Abílio, L., Freitas, P., Borsari, P. & Cruz, R. (2018) Flexibilização das relações de trabalho: insegurança para os trabalhadores. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, Campinas, SP*, 52, 41-66.

Kristensen, T., Hanners, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. Finnish Institute of Occupational Health.

Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization.*, 3, 3–50. <https://doi.org/10.1037/12171-001>

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.

Leka, S. Griffiths, A. & Cox, T. (2004). *Work organization and stress*. World Health Organization.

Leka, S., & Houdmont, J. (2010). *Occupational Health Psychology*. Wiley-Blackwell.

Leka, S., Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*. World Health Organization.

Leka, S., Jain, A., Cox, T. & Kortum, E. (2011). The Development of the European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. *Journal of Occupational Health*, 53, 137-143. <https://doi.org/10.1539/joh.O10010>

Lipp, M. E. N. (2000). *Manual do inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp*. Casa do Psicólogo.

Lipp, M. E. N., Costa, K. R. S. N. & Nunes, V. O. (2017). Estresse, qualidade de vida e estressores ocupacionais de policiais: sintomas mais frequentes. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 46-53. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12490>

Lokke, A. & Madsen, H. (2014). Public sector managers and work stress. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(2), 105-120. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2013-0009>

Lucca, S. R., Sobral, R. C. (2017). Aplicação de instrumento para o diagnóstico dos fatores de risco psicossociais nas organizações. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 15(1), 63-72. <https://doi.org/10.5327/Z1679443520176045>

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Positivo.

Lukombo, G. (2021). O Gestor escolar, sua influência na gestão democrática e participativa no magistério do Soyo. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Educacional*, 2(3), 4-31. <https://doi.org/10.22481/poliges.v2i3.9711>

Lundberg, U., Mardberg, B. & Frankenhaeuser, M. (1994), The total workload of male and female white-collar workers as related to age, occupational level, and number of children. *Scandinavian Journal of Psychology*, 35 (4), 315-327. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.1994.tb00956.x>

Maffia, L. N. & Pereira, L. Z. (2014). Estresse no trabalho: estudo com gestores públicos do Estado de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(3), 658-680. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0052014.47163>

Marcelino, C. F., Alves, D. F. S. & Guirardello, E. B. (2018) Autonomia e controle do ambiente de trabalho por profissionais de Enfermagem reduzem índices de exaustão emocional. *Revista Mineira de Enfermagem*, 22, 1-6. <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20180029>

Marra, A. V., & Melo, M. C. D. O. L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 9-31.

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological Aspects of Workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational*. Hove. Psychology Press.

Mintzberg, H. (2010) *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Bookman.

Mohajan, H. K. (2012). The Occupational Stress and Risk of it among the Employees. *International Journal of Mainstream Social Science*, 2(2), 17–34.

Moreno Jiménez, B. (2011). Factors and occupational psychosocial risks: concept, history, and current changes. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 4-19. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500002>

Moura, E. A. da C. (2019). Direitos fundamentais, dever estatal de segurança pública e cidadania: o controle social das políticas públicas na garantia do exercício proporcional do poder de polícia. *Revista de Direito Brasileira*, 22(9), 04–28. <https://doi.org/10.26668/INDEXLAWJOURNALS/2358-1352/2019.V22I9.5148>

Novaes L. E. M., Rocco, A. T. S., Bezerra, D. V., Hirata, H. P., Fontes, J. L. M., Silva, L. R., Morais M. C. L. & Santos, T. S. (2009). Níveis de estresse e características sociobiográficas de alunos de pós-graduação. *Psicologia em Revista*, 15(2), 184-203.

Oliveira, I. C., & Vasques-Menezes, I. (2018). Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de pesquisa*, 48, 876-900.

Palomino, M. N. & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(2), 165-181. <https://doi.org/10.5700/rausp1232>

Paschoal, T. & Tamayo A. (2004). Escala de estresse no trabalho – EET. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52.

Paschoalino, J. B. Q. (2022). Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. *Educação & Realidade*. 43(4), 1301-1320. <https://doi.org/10.1590/2175-623684867>

Pereira, A. C. L., Souza, H. A., Lucca, S. R. & Iguti, A. M. (2020). Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 45(18). <https://doi.org/10.1590/2317-6369000035118>

Persson Asplund, R., Dagöö, J., Fjellström, I., Niemi, L., Hansson, K., Zeraati, F., Ziuzina, M., Geraedts, A., Ljótsson, B., Carlbring, P., & 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>

Pina, J. A. & Stotz, E. N. (2014). Intensificação do trabalho e saúde do trabalhador: uma abordagem teórica. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 39(130), 150-160. <https://doi.org/10.1590/0303-7657000074913>

Poli, F., Teixeira, G., Souza, L., Arbo, M., Rita, P., & Luedke, R. (2021). *RH e o Novo Normal nas Organização*. (1a ed). Total Books, p.88-100.

Portuné, R. (2012). Psychosocial risks in the workplace. *Archives of Industrial Hygiene and Toxicology*, 63, 123-131. <https://doi.org/10.2478/10004-1254-63-2012-2212>

Potter, R., O’Keeffe, V., Leka, S., Webber, M., & Dollard, M. (2019). Analytical review of the Australian policy context for work-related psychological health and psychosocial risks. *Safety Science*, 111, 37–48. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.09.012>

Rapanta, C., Botturi, L., Goodyear, P., Guàrdia, L., & Koole, M. (2021). Balancing technology, pedagogy and the new normal: Post-pandemic challenges for higher education. *Postdigital Science and Education*, 3(3), 715-742. <https://doi.org/10.1007/s42438-021-00249-1>

Rauthmann, J. F. (2021). Capturing interactions, correlations, fits, and transactions: A person-environment relations model. In *The handbook of personality dynamics and processes* (pp. 427-522). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813995-0.00018-2>

Rodrigues, C. M. L., Faiad, C. & Facas, E. P. (2020). Fatores de Risco e Riscos Psicossociais no Trabalho: Definição e Implicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36(19), 1-9. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe19>

Sá, M. C., & Azevedo, C. S. (2010). Subjetividade e gestão: explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(5), 2345-2354. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000500010>

Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M., & Cooper C. L. (Eds.) (2003). *The handbook of work & health psychology* (2nd Ed.). Wiley.

Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R., Litaker, D., Wilson, M., Kastner, M. & Fischer, J. (2014). Psychosocial resources and the relationship between transformational leadership and employees’ psychological strain. *Work*, 49, 315-324. <https://doi.org/10.3233/WOR-131713>

Seilerová, M. (2019). The Consequences of Psychosocial Risks in the Workplace in Legal Context. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2(1), 47-60. <https://doi.org/10.33382/cejllpm.2019.02.04>

Selye, H. (1965). *Stress a tensão da vida* (2a ed.). Ibrasa.

Serafim, A. C., Campos, I. C. M., Cruz, R. M. & Rabuske, M. M.. (2012). Riscos psicossociais e incapacidade do servidor público: um estudo de caso. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(3), 686-705. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932012000300013>

Silva, E. A. T. & Martinez, A. (2005). Diferença em nível de stress em duas amostras: capital e interior do estado de São Paulo. *Estudos de psicologia (Campinas)*, 22 (1), 53-61. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2005000100007>

Souza, S. F., Carvalho, F. M., Araújo, T. M. & Porto, L. A. (2010). Fatores psicossociais do trabalho e transtornos mentais comuns em eletricitários. *Revista Saúde Pública*, 44(4), 710-717. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102010000400015>

Thompson, B. & Ravlin, E. (2017) Protective factors and risk factors: Shaping the emergence of dyadic resilience at work. *Organizational Psychology Review*, 7(2) 143–170. <https://doi.org/10.1177%2F2041386616652673>

União Geral dos Trabalhadores – UGT Portugal. (2017) Guia Temático Riscos Psicossociais Relacionados com o Trabalho. <https://www.ugt.pt/downloadcomunicados?comunicado=2053&file=ed96a9d08cbc6b1fcca5aaec385eb4eb2c230adf>

Van Buuren, M. C., Schellekens, A., Groenhof, T. K. J., Van Reekum, F., Van De Wetering, J., Paauw, N. D., & Lely, A. T. (2020). Improving public policy and administration: exploring the potential of design. *Policy & Politics*, 48(1) 3-19. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420063>.

Waring, M. (2017). Management and leadership in UK universities: Exploring the possibilities of change. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(4), 540–559. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1354754>

World Health Organization. (WHO, 2010). *World health statistics 2010*. World Health Organization.

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

Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215–237. <https://doi.org/10.1080/13594329608414856>

Anexo A - Health Safety Executive - Indicator Tool (HSE-IT)

A seguir, há 35 afirmativas relacionadas com situações que podem estar relacionadas ao seu trabalho. Por favor, leia com atenção cada um dos itens e marque as alternativas de acordo com a ocorrência dessas situações nos últimos 6 meses.

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
0	1	2	3	4

FATORES	PONTUAÇÃO				
1. As exigências de trabalho feitas por colegas e supervisores são difíceis de combinar	0	1	2	3	4
2. Tenho prazos inatingíveis.	0	1	2	3	4
3. Devo trabalhar muito intensamente.	0	1	2	3	4
4. Eu não faço algumas tarefas porque tenho muita coisa para fazer.	0	1	2	3	4
5. Não tenho possibilidade de fazer pausas suficientes.	0	1	2	3	4
6. Recebo pressão para trabalhar em outro horário.	0	1	2	3	4
7. Tenho que fazer meu trabalho com muita rapidez.	0	1	2	3	4
8. As pausas temporárias são impossíveis de cumprir.	0	1	2	3	4
9. Posso decidir quando fazer uma pausa.	0	1	2	3	4
10. Consideram a minha opinião sobre a velocidade do meu trabalho.	0	1	2	3	4
11. Tenho liberdade de escolha de como fazer meu trabalho.	0	1	2	3	4
12. Tenho liberdade de escolha para decidir o que fazer no meu trabalho.	0	1	2	3	4
13. Minhas sugestões são consideradas sobre como fazer meu trabalho.	0	1	2	3	4
14. O meu horário de trabalho pode ser flexível.	0	1	2	3	4
15. Recebo informações e suporte que me ajudam no trabalho que eu faço.	0	1	2	3	4
16. Posso confiar no meu chefe quando eu tiver problemas no trabalho.	0	1	2	3	4
17. Quando algo no trabalho me perturba ou irrita posso falar com meu chefe.	0	1	2	3	4
18. Tenho suportado trabalhos emocionalmente exigentes.	0	1	2	3	4
19. Meu chefe me incentiva no trabalho.	0	1	2	3	4
20. Quando o trabalho se torna difícil, posso contar com ajuda dos colegas.	0	1	2	3	4
21. Meus colegas me ajudam e me dão apoio quando eu preciso.	0	1	2	3	4
22. No trabalho os meus colegas demonstram o respeito que eu mereço.	0	1	2	3	4
23. Os colegas estão disponíveis para escutar os meus problemas de trabalho.	0	1	2	3	4
24. Falam ou se comportam comigo de forma dura.	0	1	2	3	4
25. Existem conflitos entre os colegas.	0	1	2	3	4
26. Sinto que sou perseguido no trabalho.	0	1	2	3	4
27. As relações no trabalho são tensas.	0	1	2	3	4
28. Tenho clareza sobre o que se espera do meu (?) no trabalho.	0	1	2	3	4
29. Eu sei como fazer o meu trabalho.	0	1	2	3	4
30. Estão claras as minhas tarefas e responsabilidades.	0	1	2	3	4
31. Os objetivos e metas do meu setor são claros para mim.	0	1	2	3	4
32. Eu vejo como o meu trabalho se encaixa nos objetivos da empresa.	0	1	2	3	4
33. Tenho oportunidades para pedir explicações ao chefe sobre as mudanças	0	1	2	3	4
34. As pessoas são sempre consultadas sobre as mudanças no trabalho.	0	1	2	3	4
35. Quando há mudanças, faço o meu trabalho com o mesmo carinho.	0	1	2	3	4

Anexo B - Comprovante de submissão de artigo à revista Social Psychology of Education (SPOE)

01/05/2023, 14:36

E-mail de Universidade de São Paulo - SPOE-D-23-00246 - Submission Notification to co-author - [EMID:008d41f084132354]



Fabrício Renier <fabricio.renier@usp.br>

SPOE-D-23-00246 - Submission Notification to co-author - [EMID:008d41f084132354]

1 mensagem

Social Psychology of Education (SPOE) <em@editorialmanager.com>

1 de maio de 2023 às 14:14

Responder a: "Social Psychology of Education (SPOE)" <sameer.ahamed@springer.com>

Para: Fabrício Renier <fabricio.renier@usp.br>

Submission ID: SPOE-D-23-00246

Re: "Managers' perspective: the impact of fitting into higher and basic education"

Full author list: Fabrício Renier; Marina Greggi Sticca; Amalia Raquel Pérez Nebra

Dear M. Renier,

We have received the submission entitled: "Managers' perspective: the impact of fitting into higher and basic education" for possible publication in Social Psychology of Education, and you are listed as one of the co-authors.

The manuscript has been submitted to the journal by Dr. Prof Dr. Amalia Raquel Pérez Nebra who will be able to track the status of the paper through his/her login.

If you have any objections, please contact the editorial office as soon as possible. If we do not hear back from you, we will assume you agree with your co-authorship.

Thank you very much.

With kind regards,

Springer Journals Editorial Office
Social Psychology of Education

This letter contains confidential information, is for your own use, and should not be forwarded to third parties.

Recipients of this email are registered users within the Editorial Manager database for this journal. We will keep your information on file to use in the process of submitting, evaluating and publishing a manuscript. For more information on how we use your personal details please see our privacy policy at <https://www.springernature.com/production-privacy-policy>. If you no longer wish to receive messages from this journal or you have questions regarding database management, please contact the Publication Office at the link below.

In compliance with data protection regulations, you may request that we remove your personal registration details at any time. (Use the following URL: <https://www.editorialmanager.com/spoe/login.asp?a=r>). Please contact the publication office if you have any questions.

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar voluntariamente da pesquisa intitulada “Fatores de risco psicossociais desencadeantes de estresse no trabalho de gestores públicos brasileiros”. A pesquisa faz parte de meu projeto de Mestrado do curso de pós-graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo (FFCLRP-USP) e tem como objetivo identificar os fatores de risco psicossociais que permeiam o trabalho de gestores públicos brasileiros e lhes desencadeiam estresse e consequências à saúde. Para isso, preciso de sua colaboração para obter as informações necessárias para a realização deste estudo. As informações serão coletadas em dois momentos: no primeiro, através de dois questionários (instrumentos de pesquisa), que serão disponibilizados em uma plataforma *on-line* e na segunda fase da pesquisa será realizada uma entrevista semiestruturada, remotamente. A coleta dos dados poderá ser realizada durante o expediente de trabalho e, o sigilo sobre as informações fornecidas e anonimato serão respeitados, sendo os dados utilizados exclusivamente para o estudo. Esclareço ainda que seus direitos de participar ou não da pesquisa, ou mesmo desistir da participação no decorrer da mesma serão preservados, prevalecendo a sua vontade, confirmando o caráter voluntário da pesquisa. Os participantes que estiverem em situação de estresse causado pela atividade laboral e que se sentirem mobilizados ao tratar do tema disporão do suporte necessário por parte do pesquisador e dos psicólogos do Laboratório de Pesquisa Organizacional e do Trabalho - LabPot USP, e caso haja danos causados pela pesquisa, terão direito à indenização e estão garantidos os ressarcimentos de eventuais despesas. Ademais, a pesquisa não oferece benefícios imediatos. Por fim, os resultados obtidos contribuirão com estudos sobre a identificação e gestão de fatores de risco psicossociais desencadeantes de estresse no trabalho de gestores públicos.

Em casos de eventuais dúvidas sobre questões éticas do projeto, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto – USP: Avenida Bandeirantes, 3900 - Bloco 01 – Prédio da Administração – sala 07, CEP 14040- 901 - Ribeirão Preto - SP – Brasil. Telefone: (16) 3315-4811 – Atendimento de 2ª a 6ª das 13h30 às 17h30. E-mail: coetp@listas.ffclrp.usp.br

Agradeço, desde já, por sua atenção e colaboração e coloco-me à disposição para mais informações pelo e-mail fabricio.renier@usp.br e telefone (16) 99283-9343. Para dúvidas e/ou outros esclarecimentos sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a Prof.ª Dr.ª Marina Gregghi Sticca, responsável pela orientação deste projeto pelo e-mail marinagregghi@ffclrp.usp.br.

_____/_____/_____
Assinatura do participante e data

_____/_____/_____
Assinatura do pesquisador e data

Apêndice B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada**ESTUDO: FATORES DE RISCO PSICOSSOCIAIS DESENCADEANTES DE ESTRESSE NO TRABALHO DE GESTORES PÚBLICOS BRASILEIROS****QUESTIONÁRIO SOCIOFUNCIONAL**

Nome: _____

Idade: _____ anos

Gênero: () Masculino () Feminino () Prefiro não responder

Escolaridade

- () Ensino Fundamental Incompleto
- () Ensino Fundamental Completo
- () Ensino Médio Incompleto
- () Ensino Médio Completo
- () Superior Incompleto
- () Superior Completo
- () Pós-graduação Nível: _____

Estado Civil

- () Solteiro
- () Casado/União Estável
- () Divorciado/Separado
- () Viúvo
- () Outro

Possui filhos?

- () Sim Quantos? _____ Idade(s): _____
- () Não

Quantas pessoas moram com você? _____

Qual seu cargo Atual? _____

Tempo de Serviço na Instituição: _____ Tempo de Serviço no Cargo Atual: _____

Há quanto tempo trabalha em função de gestão/liderança? _____

Por quantos servidores é responsável? _____

Afastamento do trabalho por problema de saúde relacionado ao trabalho no último ano: _____

Está trabalhando sob regime de trabalho remoto?

Sim Há quanto tempo? _____

Não

Esta pesquisa objetiva identificar as percepções do trabalhador em seu contexto de trabalho. Caso julgue necessário, poderá traçar um panorama comparativo entre os momentos pré e durante a pandemia da COVID-19.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

EIXO	TEMA	QUESTÕES
CONTEÚDO DO TRABALHO	VARIEDADE DE TAREFAS	1 – Qual sua opinião em relação à variedade de atividades realizadas no seu trabalho?
	VOLUME E RITMO DE TRABALHO	2 – Qual sua opinião acerca do volume de trabalho? 2.1 – Qual sua opinião acerca do ritmo de trabalho? 2.2 – Qual sua opinião sobre os prazos de entrega das tarefas em seu trabalho?
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	HORÁRIO DE TRABALHO	3 – Como são seus horários de trabalhos? 4 – Você realiza trabalho por turnos, bem como trabalho noturno, horários imprevisíveis ou longas e insociáveis horas de trabalho?
	CONTROLE	5 – Como percebe sua participação referente à tomada de decisão nos processos que envolvem seu trabalho? 5.1 – Como percebe o controle do volume de seu trabalho? 6 – Qual a autonomia que você possui para realizar suas tarefas?
	PAPEL NA ORGANIZAÇÃO	7 – As atividades que deve exercer em sua função são claramente definidas? 7.1 – Se sente compelido a realizar funções que não estão dentro do escopo de seu cargo? 8 – Existe alguma situação no seu trabalho que vai contra seus valores e princípios?
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	AMBIENTE E EQUIPAMENTO	9 – Como acontece a disponibilização de equipamentos, adequação e manutenção? 10 – As condições do ambiente de trabalho são adequadas quanto a espaço, luminosidade e ruído?
	FUNCIONAMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL	11 – Você se sente apoiado por seus superiores em situações de resolução de conflitos? 11.1 – Você se sente apoiado por seus subordinados em situações de resolução de conflitos? 12 – Você considera satisfatório o processo de comunicação com seus superiores? 12.1 – Você considera satisfatório o processo de comunicação com seus subordinados? 13 – Há definição e acordos quanto aos objetivos organizacionais?
RELACIONAMENTO	RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO	14 – Como você considera seu relacionamento com superiores no trabalho, antes e durante a pandemia? 14.1 – Como considera o seu relacionamento com seus subordinados, antes e durante a pandemia? 14.2 – Você sofre ou sofreu algum tipo de assédio no trabalho? Se sim, de qual tipo?

		14.3 – Já se sentiu discriminado em seu trabalho? Se sim, de qual tipo?
	RELAÇÃO CASA-TRABALHO	15 – Como seu trabalho interfere na relação com sua família? 16 – Como sua família interfere no seu trabalho? 17 – Você recebe suporte familiar?
VIVÊNCIA	SENTIMENTOS GERADOS PELA EXPOSIÇÃO OCUPACIONAL	18 – Que sentimentos você tem em relação ao seu trabalho, desde quando se encaminha a ele até quando vai embora? Como você lida com eles? 18.1 – Dê exemplos de situações nas quais os sentimentos ocorrem, e com que frequência.
CARGO	PROGRESSÃO NA CARREIRA	19 – Há suporte e incentivo no desenvolvimento e realização pessoal/profissional? 20 – Você se sente reconhecido no seu trabalho? 20.1 – Qual sua percepção em relação às possibilidades de progressão em seu trabalho?
ESTRESSE	SAÚDE FÍSICA E MENTAL	Considere a definição de ESTRESSE LABORAL apresentada pela ILO – International Labor Organization, 2016, para responder as próximas questões: “O estresse laboral é a resposta física e emocional prejudicial causada por um desequilíbrio entre as demandas percebidas e os recursos e habilidades que indivíduos dispõem, no contexto do trabalho, para lidar com elas. Ele é determinado pela organização do trabalho, concepção do trabalho e relações de trabalho e ocorre quando suas demandas não correspondem ou excedem as capacidades, recursos ou necessidades do trabalhador, ou quando o conhecimento ou habilidades de um trabalhador individual ou grupo para enfrentar não correspondem às expectativas da cultura organizacional de uma empresa”. 21 – Você apresenta algum sintoma de estresse? 22 – Já teve algum episódio diagnosticado como estresse? 23 – Quais fatores no seu trabalho podem gerar estresse? 24 – De que forma seu trabalho afeta a sua saúde física? 24.1 – De que forma seu trabalho afeta sua saúde mental?
		25 – Há alguma outra questão ou ponto que lhe cause desconforto, angústia ou algum tipo de sofrimento físico ou psicológico em relação ao seu trabalho?