



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Estresse Ocupacional, um Fenômeno Coletivo:

Evidências da Manifestação em Equipes de Trabalho.

Mestrado

Tarsila Dantas da Silva Gomes

Brasília-DF

Dezembro, 2017

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Estresse Ocupacional, um Fenômeno Coletivo:

Evidências da Manifestação em Equipes de Trabalho.

Mestrado

Tarsila Dantas da Silva Gomes

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre.

Orientadora: Katia Puente-Palacios

Brasília-DF

Dezembro, 2017

Estresse Ocupacional, um Fenômeno Coletivo:
Evidências da Manifestação em Equipes de Trabalho.

Prof.^a Katia Elizabeth Puentes-Palacios, Doutora (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Prof.^a Juliana Barreiros Porto, Doutora (Membro Titular)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Prof.^a Tatiane Paschoal, Doutora (Membro Titular)

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade de Brasília

Prof. Cláudio Vaz Torres, Doutor (Membro Suplente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Agradecimentos

Primeiramente, a Deus por ter me guiado até aqui e me dado a oportunidade de concluir a dissertação de mestrado.

Agradeço à minha orientadora, a professora Kátia Puento-Palacios, por ter me acolhido e me orientado desde quando entrei como aluna especial até o último momento desta dissertação.

Ao meu marido, Daniel, que me apoiou e me ajudou direta e indiretamente na dissertação e que vibra com meus desafios como se fossem dele. Agradeço sua atenção e seu amor.

Aos meus pais, Maria Edilene e José Jaidir, que sempre me incentivaram a me dedicar aos estudos e a quem dedicou tudo que sou. Agradeço, também, às minhas irmãs, Priscilla e Elisana, que sempre torceram por mim.

Ao grupo de pesquisa Dequi. Obrigada pelas contribuições e pelo tempo que passamos juntos. Um agradecimento especial a Ivana, Marcela e Rafaella, mulheres inspiradoras.

Aos membros do PSTO, em especial aos professores que tanto contribuíram para a elaboração dessa dissertação e a Thiago (secretaria) que sempre estava pronto para dar o seu melhor para me atender.

Às professoras Juliana Barreiros Porto e Tatiane Paschoal por aceitarem o convite para participar da banca.

Enfim, esta dissertação é fruto de muita contribuição de amigos, familiares e professores. Agradeço, assim, a todos que estiveram ao meu lado nessa empreitada. Muito obrigada!

Sumário

Lista de Tabelas e Figuras	<i>vi</i>
Resumo -	<i>vii</i>
Abstract -	<i>viii</i>
Apresentação	<i>1</i>
Capítulo 1 – Estresse	<i>4</i>
Capítulo 2 - Estresse ocupacional	<i>19</i>
Capítulo 3 - Estresse ocupacional no nível das equipes	<i>39</i>
Capítulo 4 - Objetivos e hipóteses	<i>60</i>
Capítulo 5 - Método	<i>62</i>
5.1 Amostra	<i>62</i>
5.2 Instrumentos	<i>62</i>
5.3 Procedimento de coleta de dados	<i>65</i>
5.4 Análise de dados	<i>65</i>
Capítulo 6 - Resultados	<i>68</i>
Capítulo 7 - Discussão	<i>90</i>
Capítulo 8 - Considerações Finais	<i>105</i>
Referências	<i>108</i>

Lista de Tabelas e Figuras

Tabelas

Tabela 1	Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Estressores Psicossociais	70
Tabela 2	Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Desempenho de Equipes	73
Tabela 3	Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Satisfação com as Equipes	74
Tabela 4	Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Potência	75
Tabela 5	Média, Desvio Padrão e Matriz de Correlação Entre os Fatores	77
Tabela 6	Valores dos Testes de Homogeneidade Intragrupo e Variância Intergrupo	81
Tabela 7	Média, Desvio Padrão e Matriz de Correlação Entre as Variáveis Agregadas do Modelo	83
Tabela 8	Regressão Múltipla dos Estressores Como Preditores do Desempenho e da Satisfação	84
Tabela 9	Coefficientes de Regressão Hierárquica com Desempenho da Equipe	86
Tabela 10	Coefficientes de Regressão Hierárquica com Satisfação com a Equipe	88

Figuras

Figura 1	Via de Ações dos Estressores	22
Figura 2	Modelo Demanda-Controle, de Karasek	36
Figura 3	Modelo da Pesquisa	59
Figura 4	Moderação da Potência	89

Resumo

O estresse ocupacional é um fenômeno complexo de grande relevância. Predominantemente, esse construto tem como foco de investigação o indivíduo. As transformações recentes no mundo do trabalho, porém, requerem o questionamento desse tradicional foco, pois, cada vez mais, o arranjo de trabalho tem sido a equipe. Essa crítica surge da constatação de que o significado dado ao processo de estresse é construído por meio de interação com os outros. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi evidenciar que o estresse ocupacional se manifesta como processo grupal e surge por meio da emersão. Tendo em vista esse escopo, foram estabelecidos os objetivos específicos: mensurar o impacto de estressores psicossociais na efetividade da equipe (desempenho da equipe e satisfação com a equipe) e analisar a participação da potência como moderadora dessa relação. Para atender a esses objetivos, foram levantadas três hipóteses: H1) Os estressores, as respostas e a variável moderadora serão atributos do nível meso, apresentando homogeneidade dentro da equipe e heterogeneidade entre as equipes; H2) Os estressores impactarão negativamente a efetividade da equipe (desempenho e satisfação); H3) A potência amortecerá o impacto dos estressores nas respostas, atuando como *coping* coletivo. Para testá-las, foram realizadas análises com 216 sujeitos distribuídos em 75 equipes de trabalho. Para a comprovação de que as informações fornecidas pelos membros das equipes refletem um atributo grupal, calculou-se a existência de similaridade na resposta entre indivíduos de um mesmo grupo, por meio da AD_{Md} , como também a variância entre as equipes da organização, utilizando a ANOVA *one-way* e a intensidade dessa variância, por meio do ICC. Os resultados obtidos revelaram tanto similaridade de respostas dentro do grupo quanto variância entre os grupos da organização, evidenciando a ocorrência da emersão dos construtos, corroborando com a H1. Diante desses achados, as informações individuais puderam ser congregadas para construir escores grupais que representaram as variáveis abordadas neste estudo. Com esses escores foi construído o modelo de predição antes referido. Os resultados demonstraram que o conjunto de estressores, possuem poder de predição de 26% ($p \leq 0,01$) para a satisfação e 25% ($p \leq 0,01$) para desempenho, corroborando, portanto, com a H2. A H3 foi suportada parcialmente, visto que a potência não foi capaz de alterar o impacto dos estressores no desempenho, por outro lado foi evidenciado que a relação entre os estressores e a satisfação muda em função da potência ($p \leq 0,05$). Essa visão do estresse ocupacional como um fenômeno coletivo permite analisar as vivências compartilhadas, as fontes de estresse que incidam em determinado grupo, as consequências dessas fontes no grupo e os fenômenos coletivos que possibilitam o enfrentamento do estresse. Permite, também, contribuir para que as pessoas reduzam seus sentimentos de incompetências derivados do fracasso experimentado ao enfrentar, com estratégias individuais, problemas que têm origem e expressão no grupo. Por fim, auxilia as organizações na implementação de intervenções condizentes com o nível de manifestação na qual o estresse se manifesta.

Palavras-chave: estresse ocupacional, equipe, processo grupal

Abstract

Occupational stress is a complex phenomenon of great relevance. Predominantly, researches focus the individual. The recent transformations in the world of work questions this traditional focus, due the rise of team-based work structures. This criticism arises from the realization that the meaning given to the stress process is built through interaction with others. In this sense, the general objective of this research was to demonstrate that occupational stress manifests as a group process and rise through emersion. In view of this scope, the specific objectives were: to measure the impact of psychosocial stressors on the effectiveness of the team (team performance and satisfaction with the team) and to analyze the participation of potency as moderator of this relationship. To conquer these objectives, three hypotheses were proposed: H1) The stressors, the strains and the moderator variable will be attributes of the meso level, presenting homogeneity within the team and heterogeneity between the teams; H2) The stressors will negatively impact the effectiveness of the team (performance and satisfaction); H3) Potency will alters the impact of the stressors on the responses, acting as collective coping. To test them, analyzes were carried out with 216 subjects distributed in 75 work teams. In order to demonstrate that the information provided by team members reflects a group attribute, it was calculated the existence of similarity in the response between individuals of the same group, using the AD_{Md} , as well as the variance between the teams of the organization, using ANOVA one-way and the intensity of this variance, using the ICC. The results obtained showed similarity of responses within the group as well as the variance between the groups of the organization, demonstrating emergent properties of the constructs, corroborating with the H1. Given this, it was possible to build a team-level database derived of the aggregation of individual-level data. The results showed that the stressors, acting together, significantly predict satisfaction 26% ($p \leq 0.01$) and performance 25% ($p \leq 0.01$), corroborating, therefore, with H2. H3 was partially corroborated, potency was not able to change the impact of the stressors on the performance, on the other hand there were evidences that the relationship between stressors and satisfaction changes as a function of potency ($p \leq 0.05$). This view of occupational stress as a collective phenomenon allows us to analyze the shared experiences, the sources of stress that affect a given group and the collective phenomena that make it possible to cope with stress. It also allows people to reduce their feelings of incompetence stemming from the failure experienced by facing, with individual strategies, problems that have origin and expression in the group. Finally, it assists organizations in the implementation of interventions consistent with the level of manifestation in which stress manifests.

Keywords: team, occupational stress, group process.

Apresentação

O estresse tem se tornado um fenômeno relevante e socialmente reconhecido. Diversas são as ciências que investigam esse construto, como medicina e psicologia. Diversos, também, são os enfoques dados, influenciando o direcionamento nos estudos do estresse, como também seu significado.

Tradicionalmente, o termo estresse é definido como estímulo, resposta ou interação. O primeiro aspecto refere-se aos estímulos estressores. O segundo são as respostas emitidas pelos indivíduos ao serem expostos a esses estressores. O terceiro fator é a relação entre estressores e respostas, considerada um processo em que demandas têm impacto nos indivíduos e a percepção do indivíduo atua como mediadora da relação entre estressores e respostas (Jex, 1998). Nesse contexto, a terceira abordagem traz uma proposta abrangente mais abrangente do estresse, sendo a mais utilizada nas pesquisas contemporâneas, especificamente na vertente que se vale dos fatores psicossociais (Taylor, 2010). Por esses motivos, essa terceira vertente é a adotada na presente pesquisa.

Esse construto, inicialmente estudado no ambiente laboratorial, tem ganhado destaque em pesquisas em outros ambientes, como no laboral. Apesar desse destaque, ainda há muitas lacunas. Uma delas é advinda da falta de consideração desse fenômeno como um processo coletivo e que, portanto, permita analisar as vivências compartilhadas por um determinado grupo. Essa desconsideração é grave e vai de encontro às mudanças atuais no mundo do trabalho, visto que as empresas têm utilizado, cada vez mais, a equipe como célula de desempenho.

Desse modo e com vistas a contribuir para que essa lacuna seja sanada, esta pesquisa compreende o estresse ocupacional como um fenômeno coletivo, do nível das equipes. Sendo decorrente, portanto, da interação dos indivíduos e considerando o sistema dinâmico no qual os sujeitos estão imersos. O objetivo geral da pesquisa é, portanto, evidenciar que o estresse

ocupacional se manifesta como processo grupal e surge por meio da emersão, ou seja, decorrente da interação entre os membros da equipe de trabalho, que compartilham percepção similar acerca do estresse.

A fim de atingir esse objetivo, este trabalho apresenta oito capítulos. No Capítulo 1, discute-se o conceito do fenômeno estresse, o enfoque dado pelas diversas ciências e a evolução do conceito ao longo da sua história.

Em seguida, o Capítulo 2 versa sobre o estresse ocupacional, especificamente. Discute os elementos centrais nesse processo, a saber: os estressores, as respostas eliciadas por estes, os moderadores e o *coping*. Além disso, atenta para alguns dos modelos referenciados de maneira mais recorrente na literatura atual.

O Capítulo 3, por sua vez, aborda o estresse ocupacional como um fenômeno emergente. Embasando-se na teoria do *sensemaking*, defende-se que a construção de sentido desse construto é produzida por meio da interação dos membros do grupo. Em virtude da vastidão e complexidade do fenômeno em estudo, esse capítulo também se dispôs a delimitar quais estressores, respostas e *coping* foram adotados pela presente pesquisa. Essa sessão é finalizada com a proposição de um modelo de pesquisa no qual os estressores psicossociais impactam negativamente a efetividade da equipe e a potência atua como variável moderadora dessa relação.

O Capítulo 4 expõe o objetivo geral, os objetivos específicos e as hipóteses que nortearam a pesquisa empírica. No Capítulo 5, a forma como a investigação foi realizada é descrita, em detalhe. Explica-se, portanto, o delineamento metodológico utilizado e, mormente, discorre-se sobre a forma de operacionalizar a emersão das variáveis do nível individual para o grupal.

No Capítulo 6, os resultados das análises dos dados são apresentados. O Capítulo 7, a seu turno, discute esses resultados e os analisa em consonância com as características da amostra adotada, cotejando-os com a literatura existente. O Capítulo 8, por fim, apresenta as considerações finais, englobando as implicações práticas e as limitações detectadas.

Capítulo 1 - Estresse

Nas últimas décadas, o conceito de estresse tem sido fonte de imenso interesse. Apesar disso, o termo não é recente (Tamayo, 2012). Ao contrário, tem sido utilizado há séculos com distintos significados (Bartlett, 1998). Sua origem remota é o latim *stringere*, que significa apertar, pressionar (Cooper & Dewe, 2004). No século XIV, foi utilizado como dificuldade, adversidade ou aflição. No meio científico, no entanto, o termo foi utilizado apenas em 1944, no índice do *Psychological Abstract* (Tamayo, 2012). Assim, como muitos outros fenômenos, o uso corrente da palavra estresse é muito anterior a seu uso científico (Lazarus & Folkman, 1984).

O campo de estudo sobre estresse é objeto de intensa discussão na literatura (Contrada & Baum, 2011). Dessa forma, o termo estresse é controverso (Filgueiras & Hippert, 1999) e facilmente confundido com vários outros conceitos, como ansiedade, conflito, frustração e trauma (Coper & Appley, 1964). Tal situação mantém-se até os dias atuais, de modo que o termo estresse é utilizado para descrever praticamente tudo: desde mal-estar matutino até ansiedade patológica (International Labour Organization, 2016). Consequentemente, há inconsistência e confusão em sua definição (Ganster, 2008). Assim, a versatilidade da noção de estresse dificulta sua compreensão tanto pela academia quanto pelo público em geral.

Essa confusão semântica é agravada pela utilização da noção de estresse por várias ciências, como medicina e psicologia (Lazarus & Folkman, 1984). Assim, o tipo de enfoque dado pelas diversas ciências tem influenciado o direcionamento nos estudos do estresse, e seu significado (Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001). É, no entanto, importante ressaltar que, embora gerem confusão, as diversas tradições e abordagens têm oferecido um forte embasamento para esse campo da ciência tornar-se ativo, produtivo e acumulativo (Contrada & Baum, 2011).

Além da diferenciação do termo de acordo com as ciências, as mudanças das definições do estresse também foram resultado da evolução do conceito ao longo da sua história (Jacoby & Keinan, 2003). Dessa forma, as definições carregam noções de tempo e lugar, o que contribui para explicar o surgimento de diferentes definições, sua influência no desenvolvimento da teoria e a maneira como os resultados são interpretados (Dewe, O'Driscoll, & Cooper, 2012).

Partindo de uma visão temporal, pode-se concluir que, inicialmente, pesquisadores focavam nos eventos estressores, nos estímulos. Assim, o foco recaía nas fontes potenciais de estresse, enquanto este era estudado como variável preditora (Tamayo, 2012).

O termo estresse na acepção de estímulo tem origem na engenharia e na física, de modo que, no início do século XX, o termo era praticamente desconhecido fora dessas áreas de conhecimento (Cooper & Dewe, 2004). Nessas duas ciências, tem-se que, quando uma força é aplicada sobre uma substância, esta tende a distorcer-se. Nesse cenário, a força é conhecida como tensão, enquanto a substância é tida como sob estresse (Bartlett, 1998). Assim, estresse é definido como a força aplicada externamente em um material, que fica aquecido ou permanentemente deformado; tal força permite a descrição e a previsão dos comportamentos elástico, plástico e fluido da substância sob tensão (Encyclopaedia Britannica, 2016).

A partir dessa perspectiva, derivou-se uma analogia para as doenças nos humanos. Nesse sentido, o corpo consegue suportar certa “força” até o ponto de seu “limite elástico” (após o qual se tem um dano permanente na substância), após isso, o corpo adoece (Bartlett, 1998).

Abordagens embasadas apenas nos estímulos ao estresse são muito simplistas, ao ponto de serem consideradas limitadas. Não dão conta da complexidade do estresse. Por isso,

definições baseadas apenas nas características dos estímulos não são populares atualmente (Bartlett, 1998).

Progressivamente, os pesquisadores passaram a estudar as respostas (resultados e consequências) aos eventos estressores nos organismos, pesquisas essas que popularizaram o termo estresse (Tamayo, 2012). De acordo com essa vertente, o estresse consiste nas respostas fisiológicas emitidas pelos indivíduos ao enfrentar condições ambientais adversas (Baptista, 2009). É, assim, uma forma de adaptação e proteção do corpo contra agentes externos (Bauer, 2002). O estresse, então, ganhou bastante destaque, pois passou a ser percebido como a base das enfermidades (Lazarus & Folkman, 1984). Essa vertente do estresse tem levado a inúmeros modelos teóricos, milhares de pesquisas e publicações, como também ao desenvolvimento de intervenções por profissionais de saúde (Rice, 2000).

Nessa vertente, dois modelos teóricos tornaram-se referência: Resposta de Luta e Fuga, de Walter Cannon, de 1932, e a Síndrome Geral da Adaptação, de Hans Selye, de 1954 (Tamayo, 2012). Cannon ganhou notoriedade por estudos relacionados aos processos de adaptação do organismo sob estresse, identificando como um organismo responde a estímulos que interrompem a homeostase¹ (Gwirtz, 2008). Selye, que ganhou o epíteto de “pai do estresse” (Szabo, Tache, & Somogyi, 2012), ficou conhecido por pesquisas que focavam nas defesas do corpo contra qualquer forma nociva de estímulo (Lazarus & Folkman, 1984). Tanto Cannon quanto Selye contribuíram enormemente para o entendimento do funcionamento do estresse no organismo, decifrando o organismo que responde ao ambiente de modo orquestrado quando algo altera seu funcionamento.

¹ Processo que mantém um meio interno relativamente constante ante a ameaça de ruptura (Cannon, 1929 citado por Contrada, 2011).

Após esse enfoque biológico, os processos psicológicos ganharam destaque nas pesquisas sobre estresse (Cooper & Dewe, 2004). O desenvolvimento dessa perspectiva emergiu na tentativa de entender diferenças individuais tanto no estresse quanto no *coping* em cada indivíduo (Smith & Kirby, 2011). Formulou-se, assim, uma visão mais dinâmica do estresse. Essa nova abordagem ressalta a visão do estresse como um processo que envolve o intercâmbio pessoa-ambiente (Tamayo, 2012). Abarca, assim, a percepção do indivíduo como mediadora da relação entre estressores e respostas (Lazarus & Folkman, 1984) e destaca, em vista disso, tanto a importância do estímulo percebido pelo indivíduo quanto a natureza da resposta (Osipow & Davis, 1988).

Dentro da perspectiva de estresse como processo psicológico, a abordagem transacional, desenvolvida por Lazarus e Folkman (1984), ganha destaque (Smith & Kirby, 2011). Essa abordagem utiliza os mecanismos psicológicos de avaliação cognitiva² e de *coping*³ existentes em uma situação estressante (Tamayo, 2012). Desse modo, o estresse é definido como uma relação, entre o indivíduo e o ambiente, avaliada pelo sujeito como prejudicial a seu bem-estar. (Lazarus & Folkman, 1984).

Após o foco nos processos psicológicos, os estudos seguiram para um paradigma com enfoque biopsicossocial. A partir dessa perspectiva, os pesquisadores procuraram elucidar a complexa relação entre os fatores ambientais, os aspectos biológicos e as avaliações cognitivas (Frankenhaeuser, 1989). Ilustrando esse paradigma, Taylor (2010) foca nas respostas sociais ante situações percebidas como estressantes, lançando mão de análises

² Na avaliação cognitiva, o indivíduo dá significado ao estímulo.

³ Na avaliação de *coping*, o indivíduo pondera o controle sobre a situação e os recursos que dispõe para enfrentá-la.

biológicas para dar suporte à sua teoria. A autora defende que os humanos nem sempre lutam ou fogem, pois, muitas vezes, eles lidam com o estresse procurando suporte social. Esse padrão de resposta é definido como busca de apoio (Taylor, 2012).

Verrifica-se, dessa forma, que o termo estresse é tradicionalmente definido como estímulo, resposta ou interação (Cooper & Dewe, 2004). Alternativamente, seu foco tem recaído nos processos biológicos, psicológicos ou sociais (Contrada & Baum, 2011). Todos esses campos de estudo contribuem significativamente para o desenvolvimento do estudo do estresse, pois um comportamento tão complexo não pode ser entendido considerando-se apenas um aspecto isoladamente.

Modelos teóricos

Ao longo dos anos, diversos modelos teóricos sobre o construto estresse foram desenvolvidos. Alguns com enfoque biológico, outros com enfoque psicológico e outros destacando o aspecto social. Todos eles, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento do estudo desse fenômeno que é multifacetado e controverso.

Os modelos apresentados a seguir são os de maior destaque na literatura sobre estresse. São eles: Resposta de Luta e Fuga, de Walter Cannon, de 1932; Síndrome da Adaptação Geral, de Hans Selye, de 1956; Avaliação Cognitiva e *Coping*, de Richard Lazarus e Susan Folkman, de 1984; e Busca de Apoio, de Shelley Taylor, de 2002.

Resposta de luta e fuga.

As primeiras duas décadas do século 20 foram um terreno fértil para o surgimento do estudo do corpo humano pela medicina como um organismo holístico, não apenas biológico (Cerchiari, 2000). Esse movimento ficou conhecido como medicina psicossomática, na qual pensamentos, motivos e sentimentos foram considerados para o entendimento das doenças

(Castro, Andrade, & Muller, 2006). A medicina psicossomática apresenta duas vertentes de estudo: as inspiradas nas teorias psicanalíticas, embasadas no estudo sobre o inconsciente; e as inspiradas nos processos biológicos, embasadas no conceito de estresse (Cooper & Dewe, 2004).

Filiado a essa segunda vertente, Walter Cannon desenvolveu seus estudos focando nos mecanismos de regulação e ajuste do organismo diante desafios (Sousa, Silva, & Galvão-Coelho, 2015) – especificamente, esse ajuste dá-se por meio dos sistemas nervoso e endócrino (Baptista, 2009). Para Cannon, a resposta ao estresse é embasada nas emoções de medo e raiva, que, por sua vez, estão associadas a instintos específicos. Nesse sentido, o medo está associado ao instinto de correr (fuga), e a raiva, ao de atacar (luta) (Cooper & Dewe, 2004). Cannon, então, propôs que, quando um organismo percebe uma ameaça, o corpo rapidamente se excita para atacar ou correr (Taylor, 2010), motivo pelo qual essa teoria foi denominada Resposta de Luta e Fuga (Tamayo, 2102).

Nesse sentido, Cannon destacou-se pelo estudo dos processos fisiológicos coordenados em reação a uma ameaça externa (Baptista, 2009). Esses processos seriam tão complexos e tão peculiares aos seres vivos que receberam uma designação própria: homeostase. Ela corresponde a uma condição que pode variar, mas que é relativamente regular (Cannon, 1932). Em outros termos, homeostase refere-se à habilidade do corpo de se manter constante (Cooper & Dewe, 2004).

Cannon expressou a crença de que o estudo das emoções se tornaria muito importante no entendimento e no tratamento de doenças (Contrada, 2011). Argumentou que, se os fisiologistas estão realmente preocupados com o funcionamento do corpo e com os fatores que o adoecem, eles deveriam preocupar-se com o impacto das emoções sobre o organismo e com as formas de lidar com elas (Cannon, 1928).

Essa recomendação foi, efetivamente, seguida. Afinal, os estudos de Cannon deram muita vitalidade ao estudo fisiológico da emoção (Lazarus & Folkman, 1984) e influenciaram teorias posteriores sobre o estresse (Tamayo, 2012). Autores contemporâneos, implícita ou explicitamente, ainda se valem do conceito de homeostase⁴ e da teoria Resposta de Luta e Fuga nos estudos sobre estresse. Assim, Cannon é, ainda na atualidade, frequentemente utilizado como ponto de partida para o entendimento do estresse no organismo (Cooper & Dewe, 2004).

Apesar disso, o termo estresse não foi protagonista em sua obra, embora Walter Cannon tenha sido o primeiro a formular um modelo de resposta do corpo a estímulos adversos. Quem difundiu na comunidade científica e quem popularizou o termo estresse foi Hans Selye, por meio da teoria Síndrome da Adaptação Geral.

Síndrome da adaptação geral.

Seguindo a perspectiva biológica do estudo sobre estresse, em 1936, Hans Selye utilizou o termo estresse de forma bastante específica. Nomeadamente, cunhou uma definição técnica, caracterizando estresse como conjunto orquestrado de defesas do organismo contra qualquer forma de estímulo (Lazarus & Folkman, 1984). Além disso, por meio de sua obra, Selye foi tanto o responsável pela popularização do termo estresse no meio acadêmico (Lipp, 2003) quanto o impulsionador de inúmeras pesquisas sobre estresse desde 1936 (Selye, 1955) até os dias atuais (Szabo *et al.*, 2012). Dessa forma, não surpreende que Selye seja descrito

⁴ Posteriormente, a ampliação do conceito de homeostase foi dada por Sterling e Eyer, em 1988. Eles cunharam o termo alostase, que inova ao considerar que os organismos podem funcionar em diferentes condições de ajustes, desde que estas novas condições possibilitem melhor adaptação dos organismos ao meio (Sousa, Silva, & Galvão-Coelho, 2015).

como a “celebridade do estresse” (Cooper & Dewe, 2004) ou o “pai do estresse” (Szabo *et al.*, 2012).

Realizando um experimento de laboratório, ao expor ratos a situações de estresse, Selye verificou que os animais desenvolviam reações fisiológicas padronizadas ante o mesmo estímulo estressante (Selye, 1955). Assim, dedicou-se ao estudo do que chamou “resposta não específica” do corpo a qualquer estímulo (Cooper & Dewe, 2004). Para caracterizar essa reação, formulou o modelo Síndrome Geral da Adaptação (Tamayo, 2012). Seria "síndrome", pois suas manifestações eram coordenadas e dependentes. Seria "geral", pois há um efeito difuso sobre o corpo, não específico (Cooper & Dewe, 2004).

A Síndrome Geral da Adaptação postula que o estresse possui três fases temporais. A primeira consiste no alarme, quando o organismo é mobilizado a enfrentar ou fugir da ameaça (Selye, 1982 citado por Cooper & Dewe, 2004) e quando o corpo ainda não se adaptou (Selye, 1955). É, assim, correspondente à Resposta de Luta e Fuga, de Cannon (Rice, 2000). A segunda é a resistência, quando a ativação fisiológica iniciada na fase anterior é mantida, mas em menor grau, para tentar reduzir a situação estressante (Selye, 1946) e quando o processo de adaptação pelo corpo atinge o seu *optimum* (Selye, 1955). A última fase do estresse é a exaustão, quando o organismo perde a capacidade de ativação biológica e, conseqüentemente, a capacidade de adaptação (Selye, 1955).

Ao longo de sua trajetória científica, Selye recorrentemente criou nomes e conceitos (Szabo *et al.*, 2012). Assim, além de popularizar o termo estresse e de formular a Síndrome Geral da Adaptação, também cunhou os conceitos de distresse e eustresse (Cooper & Dewe, 2004).

O conceito de distresse é definido como a resposta ao estresse caracterizada pela dificuldade de adaptação ao estressor (Mathews, 2007). Dessa forma, distresse é

caracterizado por ser desagradável e danoso (Goldstein & Kopin, 2007). O conceito de eustresse, a seu turno, é apresentado como um estresse agradável (Edwards, & Cooper, 1988). Produz um efeito estimulante, energizante (Mathew, 2007).

Esses termos possibilitam distinguir se a resposta ao estresse é por um estressor negativo ou por um positivo (Quick & Tetrick, 2011). Para diferenciá-lo, a quantidade de demanda percebida pelo indivíduo é o aspecto fundamental. Assim, eustresse é caracterizado por um nível ótimo de demanda, enquanto distresse é representado por níveis de demanda abaixo ou acima do ótimo (Matheny & Kolt, 2003).

A concepção de quantidade ótima de demanda foi influenciada pela Lei de Yerkes Dodson, de 1908 (Matheny & Kolt, 2003). Essa lei explora a relação entre força e estímulo, postulando que, à medida que a força aumenta, ela é benéfica para o desempenho até que o nível ótimo seja alcançado, após o qual o desempenho irá diminuir. Tal curva de desempenho é similar a um U invertido (França & Rodrigues, 2009).

Naturalmente, o trabalho de Selye, embora tenha influenciado diversos estudos nos processos biológicos (Petticrew & Lee, 2011), também teve significativa repercussão em estudos nos processos psicológico e sociológico (Lazarus & Folkman, 1984). É bem verdade, no entanto, que Selye não analisou, diretamente, esses dois últimos processos. Apesar dessa lacuna, sua obra tem um papel extremamente importante na expansão do interesse pelo estudo do estresse (Szabo *et al.*, 2012).

Dessa forma, tanto Selye quanto Cannon lançaram as bases para a compreensão do estresse. Assim, alicerces fundamentais desse construto foram apreendidos, a exemplo de homeostase, Resposta de Luta e Fuga, Síndrome Geral de Adaptação, eustresse e distresse. Causando impacto vasto e importante nas pesquisas sobre estresse, a obra desses autores pavimentou o caminho para futuras pesquisas.

Avaliação cognitiva e *coping*.

As décadas de 1950 e 1960 foram um contexto fecundo para os estudos de estresse. Havia o surgimento de novas ideias, bem como de oportunidades e avanços nas pesquisas sobre estresse (Cooper & Dewe, 2004). Modelos teóricos surgiram em resposta às visões reducionistas, que estudavam o estresse, de maneira excludente, ou como estímulo (trabalhos inspirados no conceito de estresse da engenharia), ou como resposta (trabalhos de Cannon ou Selye) (Bartlett, 1998). Igualmente, modelos teóricos também surgiram em resposta à influência do movimento cognitivista na psicologia (Cooper & Dewe, 2004).

Esses novos modelos foram desenvolvidos de modo a incorporar aspectos do processo de interação ambiente-pessoa na produção do estresse (Weber & Laux, 1990). Assim, nessas novas formulações, o estresse foi caracterizado como fenômeno relacional no qual as variáveis pessoa e ambiente, antes separadas, foram combinadas em um novo conceito (Tamayo, 2012).

Nessa linha iterativa, a perspectiva teórica mais influente é a apresentada por Lazarus e Folkman, em 1984 (Daniels, 2001). Embora esses autores não tivessem sido os primeiros a investigar o estresse sob a vertente transacional, foram eles que a difundiram (Ortiz, 2005).

Lazarus e Folkman (1984) perceberam que, sob um mesmo estímulo, algumas pessoas ficavam desmotivadas, outras raivosas e outras culpadas. Assim, o estudo dos processos psicológicos revelou-se necessário para desvendar as diferenças individuais e grupais, em termos de reação ao estresse sob condições externas similares. Os processos psicológicos sugeridos por eles eram avaliação primária e avaliação secundária. Frisa-se que não há qualquer ordem temporal ou hierárquica entre as avaliações primária e secundária, embora esses termos possam sugerir-lo. Assim, essas duas avaliações fazem parte de uma única unidade avaliativa.

A avaliação primária categoriza um estímulo segundo a importância deste para o bem-estar – importância essa que é fruto da percepção individual. Essa avaliação é distinguida em três tipos: irrelevante, positivo benigno, e estressante. O tipo irrelevante ocorre quando um estímulo percebido não tem implicações para o bem-estar individual. O positivo benigno verifica-se quando o estímulo percebido é interpretado como algo que preserva ou que melhora o bem-estar. Essa avaliação é caracterizada por emoções prazerosas como alegria, tranquilidade e amor. Por fim, o tipo estressante manifesta-se quando o estímulo percebido está relacionado a dano/perda, ameaça ou desafio. Há dano/perda, se os danos à pessoa já ocorreram, como na lesão incapacitante ou na perda de um ente querido. Há ameaça, se os danos ou as perdas ainda não ocorreram, mas são prováveis. Há desafio, se requer mobilização das estratégias de *coping* e se as avaliações se concentram no potencial de ganho ou crescimento oferecido pelos estímulos, sendo caracterizado por excitação, euforia e entusiasmo (Lazarus & Folkman, 1984).

A avaliação secundária é um processo avaliativo complexo por meio do qual o indivíduo considera as opções de *coping* e a probabilidade de que essas opções sejam eficazes. *Coping* é definido como um constante esforço cognitivo e comportamental para lidar com demandas avaliadas como excedentes aos recursos de uma pessoa (Lazarus & Folkman, 1984).

Esses autores afirmam que, em conjunto, as avaliações primária e secundária configuram a unidade de análise em um processo transacional. Como resultado dessa análise, moldam-se o grau de estresse e o conteúdo da reação emocional. Nesse contexto, o estresse configura-se como a relação entre o indivíduo e o ambiente na qual este é avaliado como excedente aos recursos pessoais e como em perigoso a seu bem-estar.

Décadas depois das pesquisas desenvolvidas por Lazarus e Folkman, seu trabalho ainda é discutido, debatido e examinado, situando-se no centro das pesquisas sobre estresse (Cooper & Dewe, 2004). Pode-se concluir que, a partir do modelo transacional, o papel dos processos cognitivos passou a ser central no entendimento do estresse (Ekman & Campos, 2003). Resultou, dessa forma, em grande contribuição para as pesquisas sobre um fenômeno ainda em consolidação.

Busca de Apoio.

Lazarus & Folkman (1984), embora enfatizassem os processos psicológicos individuais, versaram, também, sobre a importância do contexto social nos estudos sobre estresse. Assim, esses autores reconheceram que o ambiente social não é apenas a maior fonte de estresse, mas também o provedor de recursos cruciais para os indivíduos sobreviverem e prosperarem. Afirmaram que isso era intuitivamente reconhecido há tempos, embora pouco se soubesse acerca de seu funcionamento.

Reconhecendo a falta de conhecimento acerca do papel do contexto social no estresse, os estudiosos passaram a pesquisar a complexa interação entre os aspectos biológicos, psicológicos e sociais (Arnetz, Ekman, & Carlsson, 2006). Por essa abrangência, o enfoque biopsicossocial é, talvez, o único apto para apreender as complexidades e a multicausalidades do processo de estresse (Bartlett, 1998).

Atualmente, uma importante teoria que utiliza aspectos biológicos, psicológicos e sociais para analisar o estresse é o modelo Busca de Apoio. Ele preceitua que as mulheres, especificamente, podem reagir ao estresse por meio de outro comportamento, além de lutar ou fugir. Especificamente, elas podem proteger a si próprias e aos próximos, bem como manter redes sociais que lhes auxiliam nesse processo de proteção. Assim, reduz-se a

vulnerabilidade e contribui-se para o intercâmbio de recursos e responsabilidades (Taylor *et al.*, 2000).

Essa diferença de comportamento entre os sexos é explicada por meio das respostas adaptativas durante a evolução da espécie humana. As respostas ao estresse surgiram em uma era em que as atividades diárias eram extremamente divididas de acordo com o sexo. Nessa divisão, os homens eram responsáveis pela caça, e as mulheres, pelos cuidados com os filhos. Nesse contexto, as respostas das mulheres ao estresse desenvolveram-se no sentido de proteger não apenas elas mesmas, mas também toda a prole pela qual estivessem responsáveis. Consequentemente, as mulheres que se afiliaram ao grupo social e que se protegeram mutuamente tiveram maiores vantagens evolutivas de sobrevivência (Taylor, 2002).

A teoria Busca de Apoio afirma, ainda, que essas respostas são desencadeadas pelos sistemas biológicos. Especificamente, são ativados os mecanismos da ocitocina, do estrogênio e dos opióides endógenos, entre outras bases neuroendócrinas tipicamente femininas (Taylor, 2010).

Embora essa forma de reação seja mais comum em mulheres, homens também reagem dessa forma. É o que demonstram avanços, ainda que tímidos, em relação à comprovação biológica da teoria Busca de Apoio na população masculina (Taylor, 2012). Descobriu-se, por exemplo, que, nos homens, o hormônio vasopressina desempenha função similar à da ocitocina nas mulheres. Desse modo, ambos os hormônios estimulam a busca de apoio como reação ao estresse (Taylor, Saphire-Bernstein, & Seeman, 2009).

O desenvolvimento dessa abordagem tem aberto uma nova era de pesquisas com foco biopsicossocial. Com isso, o esforço de compreender melhor o estresse, um construto complexo e multifatorial, tem-se tornado mais robusto. Assim, por exemplo, evidências

recentes obtidas em laboratório sugerem que o fato de as pessoas tenderem a afiliar-se com outras quando estressadas é uma estratégia de *coping* eficiente (Steinbeis, Engert, Linz, & Singer, 2015). Igualmente, pesquisas recentes têm proporcionado maior embasamento para a compreensão do motivo por que homens e mulheres respondem ao estresse diferentemente, segundo as fases da vida (Cardoso & Ellenbogen, 2016).

O conjunto de abordagens teóricas ora descritas permitem afirmar que o estresse tem sido, cada vez mais, estudado, tendo em vista o interesse que desperta entre pesquisadores de campos diversos. Os estudos realizados são bastante variados, investigando desde alterações celulares até aspectos psicológicos, sociais e culturais (Bartlett, 1998). Em todo caso, há relativo consenso quanto ao entendimento de que o estresse envolve aspectos biológicos, psicológicos e ambientais (Taylor, 2012) e quanto ao reconhecimento de que esse fenômeno é um processo, e não um construto estático (Goldstein & Kopin, 2007). Há, ainda, a compreensão de que o estresse é um desequilíbrio entre as demandas e a capacidade de adaptação (Contrada & Baum, 2011).

Nesse sentido, o estresse pode ser definido como uma experiência emocional, negativa ou positiva, verificada quando as demandas percebidas são superiores aos recursos disponíveis, sendo acompanhada por mudanças fisiológicas, cognitivas e comportamentais que objetivam alterar o evento estressante ou acomodar seus efeitos. Dessa forma, o estudo do estresse justifica-se pelo impacto deste na saúde física e mental das pessoas (Goldstein & Kopin, 2007). Esse construto, inicialmente estudado no ambiente laboratorial, tem ganhado destaque em pesquisas em outros ambientes, como no laboral (Bartlett, 1998).

Em adição a essa justificativa primária, relativa à saúde, os estudos sobre o estresse no ambiente laboral têm apresentado outro fundamento. Nomeadamente, o estresse tem-se mostrado como uma importante variável na predição de outros fenômenos, como, por

exemplo, o desempenho e a satisfação (ILO, 2016). Tal assunto, estresse ocupacional, será a temática tratada no próximo capítulo.

Capítulo 2 - Estresse ocupacional

O estresse ocupacional é um fenômeno que possui influência negativa⁵ marcante na vida de trabalhadores de diversas carreiras e organizações (Ferreira *et al.*, 2015). Por isso, essa influência, além de ser assunto constante na mídia e em conversas cotidianas (Jex, 2002), é objeto de uma quantidade elevada de pesquisas (Ganster, 2008). Inclusive, dado que a severidade e a incidência do fenômeno do estresse ocupacional têm crescido significativamente (ILO, 2016), é desejável – e provável – que o número de estudos sobre o tema aumente na mesma proporção.

Esse acréscimo é ainda mais desejável devido ao fato de que, apesar da relevância do fenômeno, os estudos sobre estresse ocupacional, notadamente constituem assunto recente na academia (Cooper & Dewe, 2004). Isso explica-se, em alguma medida, pela própria trajetória histórica do estudo científico sobre estresse organizacional.

Como ponto inicial, pode-se indicar os estudos sobre estresse, em sentido amplo (Bartlett, 1998), desenvolvidos apenas no ambiente laboratorial (Cooper & Dewe, 2004). Posteriormente, o estresse passou, cada vez mais, a ser estudado nos ambientes em que as pessoas vivem (Taylor, 2010), visando a compreender o desenvolvimento do estresse em ambientes distintos (Cooper *et al.*, 2001). Assim, surgiram as primeiras pesquisas sobre estresse no âmbito laboral, definido como estresse ocupacional (Bartlett, 1998).

⁵ O estresse ocupacional, para alguns autores, é um construto com conotações positivas (eustresse) e negativas (distresse). Apesar disso, embora reconheça-se a importância dos estudos do eustresse, o estresse ocupacional será considerado nesta dissertação apenas em seu aspecto negativo, o distresse, seguindo a maior parte de pesquisas sobre o tema (Jex & Bliese, 1999).

Esse surgimento dos estudos sobre estresse ocupacional começou apenas na década de 1950⁶ (Cooper & Dewe, 2004), em meio tanto à multiplicação de estudos sobre o estresse quanto sobre o ato de gerenciar no âmbito laboral. Em relação ao estresse, o aumento da quantidade de pesquisas ocorreu na esteira de grandes guerras (Segunda Guerra Mundial, Guerra da Coreia e do Vietnã). Nesse contexto, duas questões tornaram-se bastante relevantes: compreender o comportamento dos soldados combatentes em situações estressantes e saber como lidar com as consequências dessas situações nos sobreviventes (Lazarus & Folkman, 1984).

No tocante ao ato de gerenciar, o número crescente de estudos deu-se em uma época referida como a da consagração da administração científica. Assim, inquietavam aos administradores questões como a identificação da variação no desempenho entre trabalhadores, o que demandava explicações complexas dos estudiosos da área organizacional (Borges-Andrade & Yamamoto, 2004). Portanto, essa época constituiu-se como propícia para o surgimento dos estudos acerca do estresse ocupacional.

Nessa fase inicial, merecem destaque as pesquisas de Trist e Bamforth de 1951, realizadas por meio do Instituto Tavistock de Relações Humanas, em Londres, na Inglaterra. Nessas pesquisas, os autores descreveram as consequências psicológicas e sociais advindas da mudança no método de trabalho em uma mina de carvão (Quick & Tetrick, 2011).

⁶ Com a revolução industrial, as fábricas apareceram como locais prejudiciais à saúde física e mental do trabalhador. Isso é denunciado já no século XIX, como exemplificam as obras *A situação da classe trabalhadora na Inglaterra*, de Friedrich Engels, publicada em 1845, e *O capital*, de Karl Marx, publicada em 1867. Apesar disso, o assunto somente receberia atenção adequada pelas pesquisas científicas décadas depois (Quick & Tetrick, 2011).

Também merecem destaque os estudos de Kahn e French de 1959, sobre o ambiente de trabalho e a saúde mental, desenvolvidos pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos (Jex, 2002).

Apesar desses exemplos ainda na década de 1950, as pesquisas sobre estresse ocupacional somente ganhariam ênfase a partir da década de 1990 (ILO, 2016). Desde então, verifica-se volume crescente de estudos sobre o tema (Kompier & Taris, 2008). Esse acréscimo contínuo do número de pesquisas fez-se acompanhar de sérias divergências sobre a própria definição de estresse ocupacional (Tamayo, Mendonça, & Silva, 2012). Houve, no entanto, relativo consenso entre pesquisadores no sentido de identificar estresse ocupacional como fenômeno resultante, por um lado, da interação entre estressores e respostas a estes e, por outro lado, do fato de que essa interação é mediada pela percepção dos indivíduos (Jex, 2002).

Dessa forma, apesar de existirem diferenças entre vertentes de pesquisa, o conceito de estresse é comumente caracterizado pela presença da seguinte sequência de eventos: percepção de uma situação demandante; conjunto de pensamentos e comportamentos desencadeados pela situação; e consequências no bem-estar do indivíduo (Cooper *et al.*, 2001).

Assim, estresse ocupacional pode ser definido como “processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas” (Paschoal & Tamayo, 2004, p. 46). Estresse ocupacional, portanto, tem como elementos centrais os estressores e as respostas eliciadas por estes, considerando-se o processo dinâmico entre sujeito e ambiente. Nas próximas seções, serão analisados esses elementos e esse processo.

Estressores

Os estressores no ambiente de trabalho podem ser divididos em fatores físicos e fatores psicossociais (ILO, 2016). Os fatores físicos incluem fontes biológicas, biomecânicas, químicas e radiológicas (Cox, Griffiths, & Rial-Gonzalez, 2000). Os fatores psicossociais⁷ relacionam-se a características do meio ambiente, condições organizacionais, conteúdo do trabalho, características individuais e familiares dos trabalhadores (Fischer, 2012), fatores que exercem impacto na saúde física e mental, por meio de processos psicológicos decorrentes da interação dinâmica do indivíduo com seu trabalho (Ganster & Rosen, 2013 citado por Ferreira *et al*, 2015). É o que se representa na Figura 1 abaixo:

Figura 1. Via de Ações dos Estressores



Figura 1: Via dupla de ação dos fatores, adaptada de Cox, Griffiths e Rial-González (2000, p. 62).

⁷ Na literatura científica, é comum o uso intercambiável dos termos “fatores psicossociais” e “riscos psicossociais” (ILO, 2016). Como, no entanto, há autores que defendem a diferenciação desses termos (Kraemer, et al., 2001), utiliza-se, nesta dissertação, apenas a expressão “fatores psicossociais”, a fim de se evitar ambiguidades.

Esses fatores ganharam relevância acadêmica na década de 1980, quando a Organização Internacional do Trabalho chamou a atenção sobre os efeitos adversos dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho (ILO, 1984). Desde então, algumas classificações desses fatores têm sido propostas (ILO, 2016), entre as quais se destaca a de Cooper *et al.* (2001), que agrupam os fatores psicossociais mais recorrentes de acordo com as seguintes categorias:

- Conteúdo do trabalho: complexidade, repetitividade, ritmo de trabalho, carga do trabalho, controle, etc.
- Contexto do trabalho:
 - Relacionamentos: falta de suporte social e liderança, etc.
 - Desenvolvimento da carreira: insegurança no trabalho, falta de promoção, etc.
 - Fatores organizacionais: estrutura organizacional, clima, cultura, etc.
 - Papéis da organização: ambiguidade, conflito, carga de trabalho, etc.
 - Interface família-trabalho.

A primeira categoria, conteúdo do trabalho, refere-se a fatores relacionados às condições do trabalho e à organização do trabalho (Cooper *et al.*, 2001). Nesse grupo, encontram-se a ambiguidade e o conflito de papéis, que foram os primeiros fatores psicossociais pesquisados pela academia (Cooper & Dewe, 2004).

A segunda categoria, contexto do trabalho, reúne todos os demais grupos de fatores (ILO, 2016). Nela, constam a organização do trabalho, as relações laborais e, ainda, a interface família-trabalho, o único o fator que engloba a vida fora do ambiente do trabalho.

No contexto brasileiro, pesquisas também tem encontrado esses estressores como fonte de mal-estar nos trabalhadores. Sadir e Lipp (2009), por exemplo, encontraram evidências empírica de fontes de estresse, que interferem no bem-estar e desempenho individual, como o excesso de atividades, falta de cooperação e problemas com recursos para trabalho. Cardoso (2004), por sua vez, encontrou indícios que sustentam o argumento que os fatores relações de trabalho, sobrecarga de serviço, qualificação profissional e falta de suporte psicológico estão associados a sintomas físicos.

Dessa forma, constata-se que os fatores psicossociais, apontados nessa sessão, desencadeiam consequências negativas nas esferas física e psicológica. Essas consequências têm despertado grande interesse nos estudos sobre estresse ocupacional, constituindo, inclusive, tema central na compreensão desse fenômeno.

Respostas

As respostas ao estresse podem ser definidas como consequências a estímulo ameaçador ou perturbador (Cooper *et al.*, 2001). Elas caracterizam-se por se manifestarem de modo bastante variado (Pandey, Quick, Rossi, Nelson & Martin, 2011) e por serem graves e custosas (Tamayo, 2012). A título de exemplo, em 2008, a Alemanha estimou esse custo em aproximadamente 29 bilhões de euros (ILO, 2016).

Apesar de sua ampla variedade, as respostas são classificadas pela maior parte da literatura em três categorias: fisiológica, psicológica e comportamental (Jex, 2002), as quais são analisadas a seguir.

Respostas fisiológicas.

Nessa categoria, estão as respostas relacionadas à saúde física (Jex, 2002). Como exemplo, podem-se citar a elevação no ritmo dos batimentos cardíacos, na pressão arterial e

nos níveis de açúcar no sangue; o aumento do fluxo sanguíneo para músculos e cérebro; e liberação de neurotransmissores e de hormônios, como os adrenocorticotrópicos (Bartlett, 1998). Essas reações preparam o corpo para o esforço mental e físico necessário para se fazer frente a demandas ameaçadoras (Tavares, Soares-Fortunato, & Leite-Moreira, 2000).

No mundo contemporâneo, todavia, essas respostas contribuem pouco para o enfrentamento dos atuais estressores ocupacionais, que requerem soluções comportamentais e cognitivas não tão energéticas quanto fugir de um animal ameaçador ou lutar contra ele. Assim, a repetitiva ativação desses mecanismos biológicos exerce efeito prejudicial no corpo, resultando nas chamadas doenças da civilização (Pandey *et al.*, 2011), como doenças cardíacas, pressão alta, dores torácicas, entre outras (Magiakou & Chrousos, 2005).

Por oportuno, registre-se que tem havido diversas pesquisas sobre as respostas fisiológicas emitidas por pessoas expostas a estressores em laboratórios (Cox *et al.*, 2000). No ambiente laboral, no entanto, o número dessas pesquisas é bastante reduzido, devido à necessidade de controle e de recursos para sua realização, e quando ocorrem, restringem-se, geralmente, à aplicação de questionários (Cooper *et al.*, 2001).

Exemplo de pesquisa realizada no Brasil que detectou, por meio de questionário, o impacto marcante dos estressores na saúde foi realizada pela renomada pesquisadora Lipp, juntamente com Costa e Nunes (2017). Nessa pesquisa, realizada com policiais e bombeiros, verificou-se associação significativa entre percepção da gravidade dos estressores e saúde física. Para avaliação dos sintomas, foi utilizado o Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp. Constata-se que, no cenário brasileiro, essa ferramenta tem sido a mais utilizada (Benzoni, Canreiro, Ribeiro, Peres, Milaré, 2004).

Respostas comportamentais.

Essa categoria inclui respostas significativas para o indivíduo e para a organização, como: acidentes e uso de álcool, tabaco e de outras drogas (ILO, 2016), desempenho, rotatividade, absenteísmo (Jex, 2002), atrasos e faltas frequentes (Tamayo, 2012). Embora significativas, essas respostas são as que menos recebem atenção na literatura (Jex, 2002). Isso parece contraditório, visto que acarretam graves consequências tanto para organização, quanto para o indivíduo (Cooper *et al.*, 2001).

No contexto brasileiro, pesquisa realizada com os servidores técnico-administrativos de uma Instituição de Ensino Superior – IES - do Estado de Goiás, lançando mão do modelo demanda-controle postulado por Karasek (1979), indicou que o presenteísmo está positivamente relacionado às demandas psicológicas do trabalho. Esse achado demonstra que embora os estudos sobre respostas comportamentais sejam menos frequentes, no cenário brasileiro existem alguns pesquisadores que têm se interessado pelo estudos das consequências do estresse, com foco específico em comportamentos dos trabalhadores, demonstrando a relevância de pesquisas que abordam esse assunto.

Respostas psicológicas.

Respostas psicológicas ocorrem quando o estressor resulta em atividade cognitiva disfuncional ou estados afetivos alterados (Bhagat *et al.*, 2010). Os efeitos dessas respostas podem ser expressos de várias formas (Cox *et al.*, 2000), como depressão (Mausner-Dorsch & Eaton, 2000), ansiedade, frustração (Jex, 2002) e insatisfação (Weinberg & Cooper, 2011). Assim, os efeitos psicológicos dos estressores ocupacionais são fenômenos reais, graves e custosos.

No Brasil, pesquisa realizada Costa e Ferreira (2014), lançando mão do modelo demanda-suporte-controle, objetivou analisar o poder preditivo de sete fontes de estresse (latitude de decisão, demandas psicológicas do trabalho, demandas físicas do trabalho,

suporte social de colegas, estressores ergonômicos, relacionamento com clientes e insegurança no trabalho) na insatisfação no trabalho, na depressão e em problemas psicossomáticos, em uma amostra de 702 advogados brasileiros. Essa pesquisa apontou evidências empíricas de que a latitude de decisão e o suporte social constituíram-se nos principais preditores negativos nas respostas (insatisfação, depressão e problemas psicossomáticos), enquanto as demandas psicológicas e a insegurança no trabalho foram os seus principais preditores positivos dessas.

As respostas psicológicas têm sido as mais investigadas pela academia, principalmente a insatisfação, que é a mais pesquisada. Apesar disso, esse tipo de resposta não é a mais frequente. Ela recebe esse foco desproporcional provavelmente pelo fato dos pesquisadores sobre estresse ocupacional serem psicólogos na sua maioria (Jex & Beehr, 1991). De toda forma, a grande atenção recebida por essa categoria de respostas evidencia sua relevância no cenário organizacional.

Uma forma especial de resposta: *Burnout*.

Debruçando-se sobre a literatura acerca das respostas aos estressores, observa-se que o *burnout* merece destaque. *Burnout* é uma expressão inglesa que significa queimar-se. Transmite a ideia de algo ser consumido pelo fogo. No contexto laboral, a expressão designa uma síndrome que compreende a ideia de o indivíduo ser consumido pelo trabalho (Tamayo, 2012). Assim, os trabalhadores acometidos pelo *burnout* apresentam estado físico, emocional e mental de exaustão, em razão de prolongada exposição a situações demandantes no ambiente de trabalho (ILO, 2016). No Brasil, ela também é nomeada Síndrome de Esgotamento Profissional (Santini, 2004).

No tocante à sua definição, não há uma concepção universal (Cooper *et al.*, 2001). Apesar disso, essa síndrome é frequentemente retratada como uma resposta composta por três dimensões: exaustão, cinismo e ineficácia (Tamayo, 2012).

A exaustão é caracterizada pela sensação de fadiga e redução dos recursos físicos e emocionais (Hallsten, 2005). O cinismo retrata o componente interpessoal dessa síndrome, referindo-se a respostas de negativismo e dureza, bem como de distanciamento excessivo ante diversos aspectos do trabalho, a exemplo de clientes, pacientes e colegas profissionais (Tamayo, 2012). Por fim, a ineficácia representa a sensação de incompetência e de falta de realização no trabalho (Cooper *et al.*, 2001).

Inicialmente, essa síndrome era atribuída apenas a profissionais cuja atividade concernia o cuidado humano (Tamayo, 2012). Mais recentemente, estudiosos têm atribuído essa síndrome a profissionais de outras áreas também. Assim, tornou-se importante ramo de pesquisa no âmbito do estresse ocupacional (Enzmann, 2005), apresentando notável expansão na quantidade de estudos (Hallsten, 2005).

No Brasil, estudo realizado por Castro e Zanelli (2010) contribuiu para o entendimento do processo psíquico de desenvolvimento dessa síndrome. Ancorando-se na perspectiva clínica sobre o fenômeno do *burnout*, a partir do existencialismo e da sociologia clínica, esses autores desenvolveram bases conceituais com o intuito de compreender o sujeito em sua historicidade individual em relação à realidade sócio-organizacional. Quatro hipóteses são suscitadas nesse sentido.

A primeira é que o sentido da atividade do trabalho é um sentido existencial, que precisa ser compreendido a partir do projeto de ser do sujeito. A segunda remete à existência de um processo de distanciamento entre o projeto de ser e a gestão organizacional que exige do sujeito a realização de ideais de alta performance, ao mesmo tempo que inviabiliza a

realização de alta performance. A terceira versa sobre o fato de as pessoas que chegam a desenvolver *burnout* experimentariam uma situação de crise, constituída por um fracasso no plano projeto do ser, capaz de produzir uma ruptura psíquica, um impasse entre o ser que se tornou e não suporta e o ser que ele era, mas que não se reconhece mais. A quarta e última, refere ao fato de o *burnout* ser uma expressão de projeto organizacional e social em curso no qual as possibilidades reais de realização no trabalho estariam cada vez mais inviabilizadas em função dos ideais de produtividade e excelência exigidos pelo modo de produção flexível e suas formas de gerenciamento.

Embora o *burnout* seja uma das respostas que mais merecem destaque nos estudos acerca do estresse ocupacional, não é a mais corriqueira, dada sua especificidade. Ademais, ele não é exercido de forma direta, de tal sorte que os estudiosos da área defendem a presença de moderadores os quais vão ser abordados na seção seguinte.

Moderadores

Além dos estressores e das consequências, os estudiosos ressaltam a importância das pesquisas acerca da influência das variáveis moderadoras no processo estressor-resposta (Cooper & Dewe, 2004). Por variável moderadora, entende-se aquela que afeta a relação entre outras duas variáveis, de modo que o impacto da variável preditora na variável consequente se altera conforme o nível ou valor da moderadora (Holmbeck, 1997). Em relação aos estudos sobre estresse ocupacional, as pesquisas têm apontado três grandes categorias de variáveis moderadoras: personalidade, situacional e social (Cooper *et al.*, 2001).

Personalidade.

As variáveis da personalidade referem-se a características individuais que influenciam a experiência do estresse por meio de dois mecanismos: pela percepção acerca de

um estressor ou pelo modo de lidar com o estressor (Cooper *et al.*, 2001). A partir dessa caracterização, as seguintes variáveis têm-se destacado por seu efeito moderador nos estudos de estresse ocupacional: personalidade tipo A, afetividade negativa e autoeficácia.

Por personalidade tipo A, compreendem-se comportamento competitivo, hostilidade e sensação de urgência (Gallacher *et al.*, 2003 citado por Wang *et al.*, 2012). Afetividade negativa, a seu turno, concerne a predisposição a experimentar baixa autoestima e a apresentar estado emocional negativo (Watson & Clark, 1984). Por fim, autoeficácia diz respeito à crença do indivíduo quanto a sua capacidade de realizar um comportamento (Jex & Bliese, 1999).

Exemplos acerca da influência da personalidade na experiência do estresse podem ser apontado nos casos dos indivíduos com percepção alta de auto-eficácia e dos indivíduos com percepção baixa de auto-eficácia. Um indivíduo que se perceba com alta autoeficácia, provavelmente, não veja um estressor como sendo tão ameaçador quando um trabalhador com percepção de autoeficácia baixa. Dessa forma, o alto senso de autoeficácia tende a fazer com o indivíduo avalie o estressor como desafiador, não como ameaçador (Jex & Bliese, 1999).

Situacionais.

Entre as variáveis moderadoras situacionais, a que tem recebido mais atenção na literatura é o controle que o indivíduo possui sobre o ambiente de trabalho (Cooper *et al.*, 2001). Nesse sentido, grande parte das pesquisas que lançam mão da moderação do controle tem se embasado no modelo demanda-controle, desenvolvido por Karasek (1979).

Esse modelo, detalhado mais adiante, afirma que embora demandas excessivas de trabalho sejam associadas a danos na saúde psicológica e física, o impacto dessas demandas

pode ser modificado pela percepção de controle sobre aspectos importantes no ambiente de trabalho (Karasek, 1979). Dessa forma, o controle é uma variável crucial na experiência de estresse, o que tem sido corroborado por várias pesquisas (Araújo *et al.*, 2003).

Social.

Nessa categoria, merece destaque o suporte social, que, nos estudos sobre estresse ocupacional, tem sido apontado como importante moderador (ILO, 2016). Isso devido ao fato de o suporte social ser capaz de auxiliar o indivíduo tanto na resolução de problemas e quanto na modificação da percepção acerca de um estressor como prejudicial (Cooper *et al.*, 2001).

Alternativamente, o suporte social tem sido investigado como moderador, mediador ou, a falta dele, como um estressor. Essa alternância na definição demonstra que não há uniformidade quanto à maneira de avaliar essa variável, o que, por sua vez, evidencia outras duas características relacionadas ao estudo desse fenômeno. Nomeadamente, essas são: a complexidade da variável e a importância do suporte social no cenário laboral (Ribeiro, 1999).

Assim, como demonstrado nas três últimas subseções, os estudos sobre os efeitos das variáveis moderadoras são bastante importantes. Apesar disso, é necessário haver mais pesquisas e mais modelos que incorporem as variáveis moderadoras, a fim de que se aprimore o conhecimento sobre as possíveis influências dessas variáveis (Jex & Bliese, 1999).

Coping

Outro assunto crucial nos estudos de estresse ocupacional é o *coping*. Ele é definido como um esforço cognitivo e comportamental para lidar com demandas avaliadas como

excedentes aos recursos de uma pessoa (Lazarus & Folkman, 1984). O *coping* apresenta três implicações significativas para pesquisas no âmbito organizacional.

A primeira é o destaque que os estudos sobre *coping* conferem às diferenças individuais a interpretação de ambientes que, supostamente, seriam objetivamente iguais (Kirkegaard & Brinkman, 2105). A segunda implicação relevante refere-se ao fato de que o conceito de *coping* não se caracteriza por efetividade, visto que *coping* é utilizado sem referência se ele funciona ou não. Finalmente, a terceira é a caracterização de *coping* como um esforço para determinar demanda, e não um modo ou estilo constante de enfrentamento (Latack & Havlovic, 1992).

Devido a essa importância, o *coping* tem sido bastante estudado no âmbito organizacional. A forma mais comum desses estudos tem sido a taxonomia, na qual os pesquisadores descrevem e categorizam processos de *coping* aplicáveis a quase todas as situações de trabalho. Nesse sentido, o *coping* é categorizado em dois tipos principais: foco na emoção e foco na ação (Lazarus & Folkman, 1984).

No *coping* focado na emoção, o indivíduo tenta lidar diretamente com a emoção perturbante, sem ocupar-se das eventuais causas do estresse. Recorre, por exemplo, a repressão, distração e alcoolismo. No *coping* focado no problema, o indivíduo altera crenças e valores, reavaliando a situação; bem como adota ações que eliminam ou mitigam o problema de maneira resolutiva (Lazarus & Folkman, 1984).

Por fim, registra-se que o conceito de *coping* evoluiu ao longo de história, passando a incluir mais elementos em sua análise. Inicialmente, *coping* restringia-se à percepção do indivíduo. Atualmente, os estudos de *coping* caracterizam-se por serem mais amplos e integradores, congregando fatores sociodemográficos e do contexto social, desse segundo grupo é exemplo o suporte social (Tamayo, Mendonça, & Silva, 2012).

Modelos que Versam Sobre Estresse Ocupacional

Os estressores, as respostas, os moderadores e o *coping* têm sido utilizados na elaboração de modelos teóricos sobre estresse ocupacional. Potencialmente, esses modelos são bastante úteis para orientar pesquisas e demonstrar as aplicações dela. Constata-se que vários modelos teóricos de estresse ocupacional têm sido desenvolvidos, contribuindo no desenvolvimento da pesquisa nessa área e no aprimoramento do manejo do estresse nas organizações (Jex, 2002).

Esses modelos, embora variem entre si, apresentam características em comum. São elas: o fato do indivíduo deparar com uma demanda exigente; o reconhecimento de que a demanda é significativa para ele; a constatação de que o indivíduo não possui os recursos suficientes; e, por fim, o fato de essa demanda apresentar consequências negativas (Cooper & Dewe, 2004).

Feitas essas considerações iniciais, registre-se que vários modelos teóricos têm alcançado proeminência nas pesquisas sobre estresse ocupacional. A seleção de modelos a seguir não se propõe a ser exaustiva. Ela atenta para alguns dos modelos referenciados de maneira mais recorrente na literatura atual. São eles: ajuste pessoa-ambiente (French, Caplan, & Van Harrison, 1982) e demanda-controle (Karasek, 1979). Esses modelos serão discutidos a seguir.

Ajuste pessoa-ambiente, de French, Caplan e Harrison (1982).

O ajuste – congruência, adequação ou compatibilidade – entre indivíduo e ambiente tem sido bastante estudado por meio de alguns modelos, destacando-se o do ajuste pessoa-ambiente, de French, Caplan e Harrison (1992), que examina o grau de compatibilidade entre as demandas do ambiente e a habilidade pessoal em lidar com elas (Bartlett, 1998). Modelo

esse que tem sido um dos mais discutidos na literatura específica e ainda existem autores que apontam ser, de fato, o mais referenciado (Porto, Tamayo, & Paschoal, 2012).

Seu ponto central é o desajuste subjetivo, decorrente de uma avaliação desfavorável quanto à relação entre demanda e habilidades. Verifica-se, dessa forma, que há dois pilares fundamentais nessa formulação: de um lado, como o indivíduo percebe a demanda e, de outro, quão congruente essa demanda está com a percepção acerca das características pessoais (habilidades, valores, etc.) (Cooper *et al.*, 2001).

Esse modelo tem sido muito útil nas pesquisas sobre estresse ocupacional. Há, no entanto, limitações nesse modelo. Talvez, a maior delas seja o fato de que as características da pessoa, como personalidade e habilidade, são mais investigadas que as do ambiente (Jex, 2002). Essa preterição quanto ao ambiente é mais que suficiente para evidenciar a necessidade de mais pesquisas na área, de modo a fundamentar o modelo em evidências empíricas mais robustas (Porto *et al.*, 2012).

Demanda-Controle, de Karasek (1979).

Esse modelo tem alcançado considerável suporte empírico (Pandey *et al.*, 2011), exercendo grande influência nos estudos sobre estresse ocupacional (Taylor, 2010). Ele postula que a resposta ao estresse não resulta de um único aspecto do ambiente de trabalho, mas do efeito produzido pela conjugação de duas variáveis: por um lado, as demandas psicológicas de uma situação de trabalho e, por outro, a margem de controle disponível para o trabalhador enfrentar essas demandas (Kain & Jex, 2005).

No tocante às demandas, essa variável refere-se às exigências psicológicas que o trabalhador enfrenta na realização de suas tarefas. Ilustrativamente, pode-se citar como exemplos dessas demandas: pressão do tempo, nível de concentração requerido, interrupção

das tarefas e necessidade de se esperar pelas atividades realizadas por outros trabalhadores. Em relação ao controle, trata-se de variável que mede quanto uma pessoa é capaz de controlar suas tarefas de trabalho. Mais especificamente, é subdividido em dois aspectos principais: uso de habilidades e autoridade de decisão. O uso de habilidades consiste em aprendizagem de coisas novas, criatividade, etc. A autoridade decisória, por sua vez, refere-se à habilidade individual para a tomada de decisões sobre o próprio trabalho, bem como à influência no grupo de trabalho e na política gerencial (Karasek, 1979).

Como dito, a resposta ao estresse decorre da confluência dessas duas variáveis, que podem se manifestar segundo diversos graus. Assim, combinações entre diferentes níveis de controle e demanda acarretam experiências ocupacionais distintas. Nesse sentido, o autor desse modelo vislumbra quatro configurações específicas, resultantes de diferentes combinações.

Como primeira configuração, cita-se alta exigência do trabalho, resultante da conjugação entre alta demanda e baixo controle, configurando situação de risco de distúrbios de ordem psicológica e de doença física. Outra é trabalho ativo, no qual há alta demanda e alto controle, apresentado situação *optima* para o desempenho do trabalho. A terceira configuração é trabalho passivo, em que se combinam baixa demanda e baixo controle, do que resulta experiência potencialmente condutora ao declínio na atividade global do indivíduo e à redução da capacidade de produzir soluções para atividades e problemas enfrentados (Karasek, 1979). Por fim, registra-se a configuração baixa exigência, decorrente da presença concomitante de baixa demanda e alto controle. Ressalta-se que essa última configuração não é comentada por Karasek (1979), sendo defendida por autores posteriores, embasados em evidências empíricas, como uma condição de trabalho que apresenta alta motivação e baixo estresse (Bakker & Demerouti, 2007).

Graficamente, essas combinações podem ser representadas por quadrantes atravessados pelas diagonais A e B (ver Figura 2). A diagonal A assinala o risco de doença física e de distúrbios de ordem psicológica (quadrante 1). A diagonal B registra situação *optima* para o desempenho do trabalho (quadrante 2).

Figura 2 Modelo Demanda-Controle, de Karasek

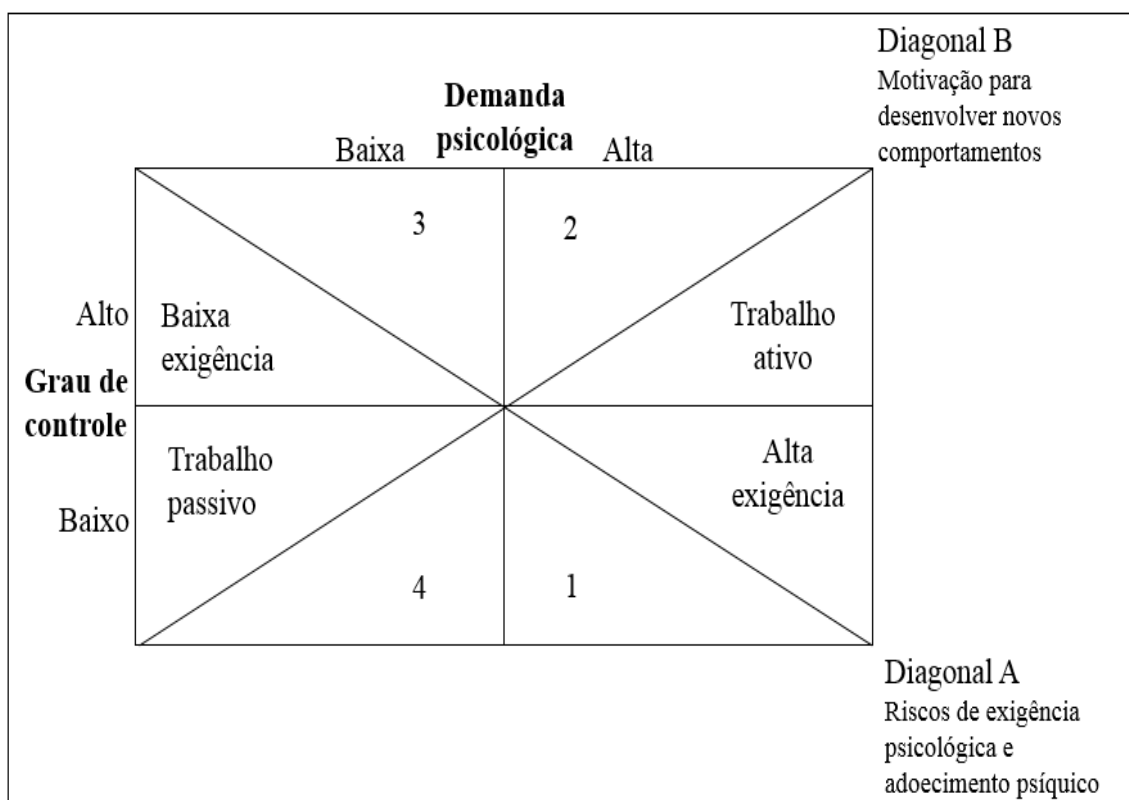


Figura 2. Configurações específicas de trabalho resultantes de diferentes combinações entre tipos de demandas e de controle. Adaptado de Araújo, Graça & Araújo (2003).

Nesse sentido, o modelo demanda-controle, desenvolvido por Karasek (1979), afirma que o estresse é resultante da conjunção entre demanda alta e baixo controle, o que tem sido corroborado por várias pesquisas, como demonstra a revisão de pesquisas empíricas realizada por Doef e Maes (2010). Nessa revisão os autores compararam achados de 63 estudos realizados durante o período de 1979 a 1997. No geral, os estudos confirmaram associação

positiva entre trabalho em alta demanda e baixo controle (classificado como alta exigência) e efeito negativo sobre a saúde mental.

Possivelmente, a implicação mais importante desse modelo é possibilitar o gerenciamento da saúde mental relacionada ao trabalho sem alterar a quantidade de demanda do trabalho. Para que isso ocorra, são necessárias mudanças na estrutura administrativa que melhorem a capacidade do trabalhador de tomar decisões importantes sobre sua estrutura de tarefas, que aumentem sua influência nas decisões organizacionais e que lhe permitam discernimento sobre o uso de suas habilidades existentes e potenciais (Karasek, 1979).

O Modelo Demanda-Controle tem sido amplamente usado em países da Europa e da América do Norte, bem como no Japão. Apesar dessa disseminação, na América Latina, estudos ainda são limitados. Dos países latinos, o Brasil é o que mais realiza pesquisas lançando mão desse modelo (Greco, Magnago, Prochnow, Colomé, & Tavares, 2011). Por exemplo, pesquisa realizada Gomes, Estivalet, Andrade e Stefanan (2013) apontou indícios de que nas instituições bancárias públicas houve a preponderância do “trabalho passivo” (baixa demanda e baixo controle), o que pode tornar o colaborador apático diante das situações. Por outro lado, o “baixo desgaste” (baixa demanda e alto controle) representou a maioria entre os respondentes dos bancos privados, o qual, pode representar muita motivação e baixo estresse.

Apesar da disseminação do modelo, quando se compara as pesquisas, verifica-se que as variáveis utilizadas para medir demandas e controle são inconsistentes (Kain & Jex, 201). Isso posto, verifica-se que mais pesquisas consistentes são necessárias, de modo a ampliar a compreensão desse modelo em outras culturas e a encontrar evidências empíricas de forma mais consistente.

Dezenas de modelos têm sido desenvolvidos e, até então, contribuído significativamente para a ampliação do entendimento acerca desse fenômeno, que é tão complexo. Apesar disso, ainda há muitas lacunas. Essas decorrem, notadamente, do fato de que grande parte das pesquisas tem avaliado e analisado o estresse apenas no nível individual. Como consequência, são desconsiderados os aspectos do contexto grupal⁸, no qual o indivíduo está geralmente imerso (Bliese & Jex, 2002). Essa desconsideração é bastante grave. Afinal, já se sabe que o estresse ocupacional (da percepção à reação) é direta e indiretamente afetado pelo contexto (Peiró, 2001).

Esta dissertação, então, apresenta-se como esforço no sentido de contribuir para ampliar e difundir o conhecimento acerca do estresse ocupacional como um fenômeno que se manifesta no nível grupal, assunto ao qual se dedicará o próximo capítulo.

⁸ Grupo e equipe serão tratados como sinônimos neste trabalho.

Capítulo 3 - Estresse ocupacional no nível das equipes

As organizações caracterizam-se por compreender fenômenos que se manifestam em níveis diferentes (Peiró & Rodríguez, 2008). Esses níveis organizacionais são classificados como micro, meso e macro (Kozlowski & Klein, 2000).

O nível micro diz respeito às características individuais que diferenciam as pessoas em termos de personalidade, atitudes, valores, crenças, competências e processos psicossociais básicos (percepção, motivação, aprendizagem, entre outros) (Zanelli & Bastos, 2004). Faz-se referência ao menor elemento da organização, nomeadamente as pessoas (Puente-Palacios & Borba, 2009).

O nível meso concerne aos segmentos intermediários da organização, como departamentos, grupos e equipes (Puente-Palacios & Borba, 2009). Refere-se aos fatores do nível grupal, como coesão (Forsyth & Burnette, 2010), estilos de lideranças, comunicação, conflitos (Zanelli & Bastos, 2004). Esse nível, embora receba relativamente menos atenção pela literatura organizacional, tem alcançado maior relevância nos últimos anos (Puente-Palacios, Porto, & Martins, 2016).

O nível macro, por fim, relaciona-se à organização como uma unidade global. Fenômenos como cultura, clima e políticas de gestão de pessoas são exemplos característicos de atributos desse nível (Puente-Palacios & Borba, 2009).

No campo organizacional, os estudos desenvolveram-se, tradicionalmente, valendo-se da separação entre os diferentes níveis, sem considerar interações entre eles. Desse modo, as pesquisas analisavam, isoladamente, os níveis individual, grupal ou organizacional (Kozlowski & Klein, 2000), em conformidade com a tradição científica ocidental, de herança

cartesiana, por meio da qual se favorece a investigação dos fenômenos em porções menores e descontextualizadas (McGuire & Tuchanska, 2013).

Os níveis organizacionais, entretanto, manifestam-se como um sistema integrado e dinâmico, no qual os diferentes níveis se influenciam mutuamente (Klein, Tosi, & Cannella, 1999). Isso implica, por exemplo, que os fenômenos individuais estão imersos em contextos organizacionais em uma relação de influência recíproca (Forsyth & Burnette, 2010).

Na literatura, as interações dos níveis micro, meso e macro têm sido abarcadas pelo modelo multinível (Zohar & Luria, 2005), que tem contribuído significativamente para o desenvolvimento da ciência (Paterson & Goldstein, 1991). Nesse sentido, novas formas de análises têm sido estimuladas, e, em consequência, novos suportes teórico e metodológico têm sido desenvolvidos a partir desse modelo.

Notadamente, sua utilização por psicólogos da área organizacional possibilita o desenvolvimento de uma perspectiva mais ampla e integrada, e não apenas individualista (Länsisalmi, Peiró, & Kivimäki, 2000). Com isso, obtém-se um retrato mais rico e aprofundado dos fenômenos organizacionais (Puente-Palacios & Laros, 2009).

Esse modelo evidencia dois processos dinâmicos que têm contribuído significativamente para o progresso das pesquisas no âmbito organizacional: processo *top-down* (influências contextuais) e processo *bottom-up* (emersão) (Kozlowski & Klein, 2000), os quais são brevemente descritos a seguir

Processo *Top-down*

Esse processo refere-se a fatores contextuais (nível macro) que restringem, moldam e influenciam fenômenos de níveis inferiores (Kozlowski, Chao, Grand, Braun, & Kuljanin, 2013). Pode realizar-se por meio de duas formas: efeito direto ou moderação.

O efeito direto ocorre quando o nível macro afeta diretamente o nível meso ou micro (Kozlowski & Klein, 2000). Como exemplo, pode-se citar a cultura organizacional impactando imediatamente o comportamento dos trabalhadores no tocante à formalidade da comunicação. Com isso, influencia-se quão formais são os trabalhadores ao se comunicar.

A moderação, por seu turno, refere-se à situação em que um fator de nível macro modera a relação de variáveis de nível meso ou micro (Kozlowski & Klein, 2000). É o caso, ilustrativamente, de a falta de computadores no estabelecimento (suporte organizacional, nível macro) impossibilitar que o conhecimento em informática (competência, nível micro) resulte em melhoria de desempenho do trabalhador em um procedimento administrativo (produtividade, nível micro).

Processo *Bottom-up*

Esse processo é verificado quando a interação e articulação entre elementos de nível micro dá lugar ao surgimento de fenômenos do nível meso ou macro (Puentes-Palacios, Porto *et al.*, 2016). Essa emergência pode ocorrer por meio de duas formas: compilação ou composição (Kozlowski *et al.*, 2013).

No que concerne à compilação, trata-se de fenômenos resultantes da combinação complexa de contribuições distintas do nível micro. Assim, essa emergência não tem como característica a similaridade da contribuição dos integrantes do grupo (Kozlowski & Klein, 2000). A título de exemplo, pode-se citar o desempenho de uma equipe de cirurgia composta por médico-cirurgião, anestesista, enfermeiro e auxiliar de enfermagem. Como esses integrantes exercem funções distintas, o desempenho da equipe (nível meso) será a compilação das contribuições diferenciadas de cada um deles (nível micro).

No caso da composição, o fenômeno emergente é produzido por meio de contribuições similares oriundas do nível micro (Kozlowski *et al.*, 2013). Nessa categoria, portanto, a percepção em relação ao fenômeno apresenta consenso – em outros termos, ela é comum aos indivíduos da equipe ou da organização (Morgan & Bowers, 1995). Exemplificativamente, menciona-se o clima (nível macro), cuja origem está na percepção compartilhada⁹ pelos funcionários (nível micro) sobre as maneiras de agir da organização (Puente-Palacios, Porto *et al.*, 2016).

Por oportuno, ressalta-se que a classificação dos processos em *bottom-up* e *top-down* não se propõe a ser taxativa nem excludente. Assim, os fenômenos são categorizados segundo essas tipologias por ser mais assemelhados, em determinado momento, a um desses processos; podendo, no entanto, receber classificação diversa em momento posterior, pois são dinâmicos e interativos (Kozlowski & Klein, 2000).

Em todo caso, os processos *bottom-up* e *top-down* têm sido utilizados, cada vez mais, pelos estudiosos da área organizacional para investigar fenômenos de maneira mais complexa e dinâmica (Kaplan, 2011). Assim, explicações mais holísticas e análises acerca de fenômenos coletivos têm sido verificadas em áreas tradicionalmente associadas ao nível individual, como é o caso do estresse ocupacional (Länsisalmi *et al.*, 2000).

Considerando o exposto, esta dissertação propõe-se a pesquisar o estresse ocupacional como um fenômeno do nível meso, resultante da emergência por composição – decorrente da

9 Em relação ao termo “cognição compartilhada”, registra-se que a percepção, em si, não pode ser compartilhada, pois é processamento que ocorre na mente dos indivíduos. O que estes compartilham são as interpretações acerca das cognições (Puente-Palacios *et al.*, 2016).

interação entre os membros da equipe de trabalho, que compartilham percepção similar acerca do estresse.

Estresse Ocupacional: um Fenômeno do Nível Meso

As experiências de estresse não podem ser compreendidas adequadamente se o indivíduo é separado do seu contexto (Peiró, 2001). Por isso, críticas às limitações da abordagem individual sobre o estresse surgiram já na década de 1990, com Abbott (1990)¹⁰ e Meyerson (1994)¹¹. Essa crítica surge da constatação de que o significado dado ao processo de estresse é construído por meio de interação com os outros. Isso ocorre porque os indivíduos tendem a extrair sentido das experiências vividas e, nesse processo, lançam mão das pistas dadas pelos outros (Peiró, 2001).

A teoria do *sensemaking* defende que o sentido dado aos ambientes está em processo contínuo de construção, dessa forma os ambientes não são estáveis, singulares e externos às pessoas. Conseqüentemente, a realidade é socialmente construída por um processo que pressupõe interações sociais e significados compartilhados. Dessa forma, conversas, discursos e falas ganham destaque, visto que constituem a forma pela qual a maior parte dos contatos sociais é estabelecida (Weick, 1995).

Em relação ao processo de construção de sentido, pode-se afirmar que esse ocorre em três momentos, nomeadamente: notar, interpretar e agir. Notar refere-se ao processo em que o

10 Esse autor utiliza a literatura sobre estresse, como estudo de caso para examinar a relação entre o positivismo e a interpretação sociológica.

11 Meyerson concentrou-se no papel do contexto sobre a interpretação da experiência de estresse em diferentes organizações.

indivíduo destaca algum estímulo diferente e o toma como pista. Interpretar, por sua vez, concerne ao processo de compreender o que ele notou, conectando a pista notada a uma referência. Agir, por último, refere-se ao comportamento baseado no conjunto de expectativas advindas das pistas. Dessa forma, os trabalhadores constroem de forma proativa o significado do trabalho por meio do contexto social no qual se encontram. Assim, a teoria *sensemaking* contribui para o entendimento de como o sentido é construído socialmente e, conseqüentemente, torna-se comum aos membros de um grupo ou organização (Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003).

Constata-se que a construção de sentido acontece, principalmente, quando as pessoas se perguntam o que devem fazer em seguida, quando têm dúvidas em relação à sua ação subsequente, e quando ocorrem imprevistos (Possas & Medeiros, 2016). Isso ocorre devido ao fato de os indivíduos perante situações adversas serem motivados a redefinir e alterar o significado dos eventos. Nesse sentido, nos estudos acerca de estresse ocupacional, essa criação de sentido ganha destaque, visto que o estresse é advindo, muitas vezes, de situações ambíguas e imprevistas (Wrzesniewski *et al.*, 2003).

Assim, embasando-se na teoria do *sensemaking*, defende-se que a construção de sentido é produzida por meio das pistas dadas pelas outras pessoas do contexto social. Dessa forma, por meio da interação, eles constroem, de modo iterativo, interpretação e reação comuns aos estressores. Conseqüentemente, a variação individual acerca das interpretações dos estressores e das reações a esses diminui, à medida que a experiência coletiva do estresse emerge. Verifica-se, portanto, que tal processo promove, gradativa e diacronicamente, a uniformidade das experiências relativas ao estresse, resultando em padrões similares entre os indivíduos.

Perante o que foi exposto, considera-se que o processo de estresse, muitas vezes, é decorrente da influência do meio social no qual o sujeito está imerso. Pode-se afirmar, portanto, que tanto a interpretação a um estímulo quanto a reação a ele podem variar dependendo do contexto em que o indivíduo se encontra. Consequentemente, pode-se afirmar que as experiências de estresse podem ter qualidades coletivas (Länsisalmi *et al.*,2010).

Conclui-se, assim, que as interpretações sobre os estressores e as reações a esses ocorrem, inicialmente, no nível micro. A emersão para o nível meso (grupalo) ocorre à medida que os membros da equipe interagem, comunicam e comparam perspectivas, trocam informações e afetos, compartilham ideias, verbalizam sentimentos, estados de humor e experimentam situações de trabalho em conjunto.

Como resposta, o alinhamento teórico e metodológico dos diferentes níveis tem sido adotado, embora ainda timidamente, como base para algumas pesquisas no âmbito internacional (Bliese & Jex, 1999; Van Yperen & Snijders, 2000; Peiró & Gonzalez, 2003; Ellis, 2006; Wallace *et al.*, 2009). No âmbito nacional, todavia, não se verifica a mesma tendência.

Diante disso, a presente pesquisa propõe-se a estudar o estresse ocupacional como um fenômeno coletivo, do nível das equipes. Dessa forma, esse fenômeno não será investigado como um processo que ocorre apenas dentro do indivíduo – como se este fosse um contêiner de estresse. Diversamente, será analisado como fenômeno decorrente da interação com os outros integrantes do grupo, considerando-se, assim, o sistema dinâmico no qual os sujeitos estão imersos.

Isso posto, para os fins desta dissertação, define-se estresse ocupacional no nível grupalo como a percepção compartilhada pelos integrantes de uma equipe acerca de um

estressor que, ao exceder os recursos percebidos, afeta diretamente a capacidade de a equipe alcançar os objetivos desejados ou causa algum mal-estar.

Esse componente coletivo das experiências individuais é reforçado, igualmente, pelo fato de que os construtos se comportam de forma dinâmica. Esse dinamismo permite a conclusão de que, inicialmente, fenômenos individuais que emergem para o nível meso, via processo *bottom-up*, passam a atuar por meio de processo *top-down*, moldando, restringindo e influenciando elementos do nível micro – os indivíduos (Kozlowski & Klein, 2000). Essas interações entre os níveis evidenciam como estruturas sociais são coletivamente construídas pela interação dos indivíduos dentro de um contexto e como este, por sua vez, passa a moldar as interpretações dos indivíduos que nele se encontram (Lämsäsalmi *et al.*, 2000).

Uma relevante dificuldade, no entanto, impõe-se à apreensão dos fenômenos do nível meso. Trata-se da dificuldade da consideração, no nível meso, de pensamentos, emoções e ações. Algo que não é naturalmente intuitivo para aqueles que partilham de visão ocidental do mundo. De tal forma que mesmo quando as pessoas falam de conceitos como trabalho em equipe e liderança, elas tendem a traduzir esses processos grupais em processos individuais (Forsyth & Burnette, 2010). Incorrem, assim, em erro na atribuição dos níveis (Kozlowski & Klein, 2000), o que, infelizmente, é bastante comum na literatura científica.

Esse erro deve ser rigorosamente enfrentado, especialmente porque as análises de nível meso oferecem expressivos proveitos para as pesquisas e, conseqüentemente, para as organizações. Afinal, elas permitem a detecção de relações sutis, frequentemente não identificadas em análises do nível micro (Bliese & Jex, 2000).

É o caso, por exemplo, da análise do estresse como fenômeno grupal, que se mostrou adequada para a detecção de fatores moderadores na relação entre estressores e respostas a estes. Em análises apenas de nível micro, esses fatores não foram detectados (Jex

& Bliese, 1999). Isso demonstra, com evidências empíricas, a importância de se considerar os vários níveis organizacionais nos quais o construto se manifesta.

Os supramencionados benefícios advindos da análise do estresse organizacional sob a perspectiva das equipes são acompanhados, igualmente, por desafios específicos.

Notadamente, destaca-se a necessidade da realização de análises próprias ao nível grupal.

As análises no nível grupal são, frequentemente, conduzidas agregando-se as respostas dos membros do grupo – somando-se os escores ou calculando-se a média aritmética, conforme o modelo de consenso direto proposto por Chan (1998). Com esse processo de agregação, visa-se a alcançar um valor numérico legitimamente representativo do grupo.

Outras condições são exigidas para se comprovar que os valores das médias aritméticas obtidas pela agregação de informações do nível individual refletem um dado do nível grupal. Assim, são necessárias, por um lado, a existência de similaridade na resposta de indivíduos de um mesmo grupo; por outro, a variância das médias entre diferentes grupos (Puede-Palacios & Borba, 2009). Considerando-se o que foi argumentado, passa-se a discutir a relevância de estudar esse fenômeno coletivo na atualidade.

Importância da Consideração do Estresse Ocupacional Grupal na Atualidade

Além de fornecer uma análise mais abrangente acerca do construto, o exame do estresse ocupacional como fenômeno coletivo proporciona outros benefícios. Entre esses, destaca-se o estudo sobre dois tópicos que, atualmente, são bastante relevantes no âmbito organizacional. Trata-se, nomeadamente, de intervenção coletiva e equipes de trabalho.

Os resultados das pesquisas no nível individual são largamente utilizados para a implementação de intervenções nas organizações (Bliese & Harverson, 1996). Assim, a maior

parte das intervenções ocupacionais utiliza técnicas com foco no indivíduo, conforme evidencia a revisão de literatura conduzida por Van der Klink, Blonk, Schene e Van Dijk (2001), que revisaram 48 intervenções sobre estresse ocupacional. Dessas, 43 tinham como foco o indivíduo, somente 5 tinham como objetivo principal mudanças na condição do trabalho.

Recentemente, a literatura da área tem ressaltado a inadequação de intervenções apenas no nível individual, sem nenhum melhoramento do contexto nem das condições de trabalho que provocam estresse (ILO, 2016). Como justificativa para essa crítica, aponta-se que as referidas técnicas, primordialmente, não objetivam o gerenciamento da causa do estresse. Em contraste, elas visam ao desenvolvimento de resiliência individual para lidar com demandas estressantes, a fim de que os trabalhadores produzam mais (Ferreira, 2006). Outra razão para a crítica é o fato de que essas intervenções induzem a interpretação pelos empregados de que o estresse vivenciado é culpa deles, que não conseguem lidar com as demandas (Peiró, 2001).

Essas técnicas apresentam diversas denominações, como técnicas de autoajuda (Cooper & Dewe, 2004), técnicas assistencialistas e *ofurô* corporativo (Ferreira, 2006). Elas são implementadas sob diversas formas, a exemplo de *biofeedback*, relaxamento muscular (Cooper & Dewe, 2004), respiração diafragmática, meditação e ioga (Pandey *et al.*, 2011).

Consequentemente, ressalta-se a necessidade de as intervenções estarem alinhadas com o nível em que o estresse se manifesta, para que sejam mais efetivas e adequadas. Dessa forma, embora esta dissertação não se proponha a implementar qualquer intervenção de gerenciamento de estresse, o presente estudo oferece, potencialmente, dois expressivos benefícios a qualquer instituição que opte por analisar o estresse como atributo coletivo.. Primeiro, identifica estressores ocupacionais grupais. Segundo, consigna que as fontes de

estresse e o *coping* podem se encontrar em outro nível além do individual – portanto, fora do alcance do trabalhador.

Além das intervenções, outro assunto relevante na atualidade considerado neste estudo refere-se às equipes de trabalho. Constata-se que esse arranjo de trabalho é reflexo da procura incessante de mecanismos que favoreçam a efetividade nas organizações, visto que a adoção de equipes, como células de desempenho, visa o aprimoramento da qualidade e produtividade das organizações (Guzzo, 1995). Esse ganho potencial deve-se, notadamente, ao presente contexto laboral, marcado por tarefas complexas e dinâmicas (Tannenbaum, Mathieu, Salas, & Cohen, 2012).

Nesse cenário, diversos problemas e desafios são adequadamente solucionados apenas quando há esforços coletivos (Puentes-Palacios, Silva, & Borba, 2015). É o caso, por exemplo, de tarefas complexas; tarefas em que os erros podem levar a graves consequências; tarefas nas quais a complexidade excede a capacidade do indivíduo; tarefas que são ambíguas, estressantes ou mal definidas; e tarefas que exigem decisões múltiplas e rápidas (Salas, Cooke, & Rosen, 2008).

Na literatura, várias são as definições apresentadas para conceituar equipes. Essa pluralidade deve-se, notadamente, à diferença entre os elementos do conceito enfatizados pelos autores (Albuquerque & Puentes-Palacios, 2004). A atual pesquisa serve-se da definição apresentada por Machado (1998), pois a mesma abarca as características necessárias para a determinação de equipes no presente trabalho, oferecendo o suporte teórico em que o presente estudo relatado se sustenta, a saber:

Sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham

técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos. (Machado, 1998, p. 7).

Por oportuno, ressalta-se que, nesta dissertação, os termos “grupo” e “equipe” foram adotados como equivalentes. Essa decisão teve como finalidade dotar o texto de maior flexibilidade. Apesar disso, parte da literatura tem defendido que esses dois termos não possuem o mesmo significado. Comparativamente com os grupos, as equipes conformariam sistemas com maior intensidade de interação, compartilhamento de aspectos organizacionais e interdependência entre os membros (Albuquerque & Puente-Palacios, 2004).

Aspectos do Construto: Estrutura e Conteúdo

Em estudos de emersão, como este, é imprescindível averiguar se a mudança de nível acarreta alterações nas características do construto (Puente-Palacios, Porto *et al.*, 2016). Em vista disso, analisam-se a estrutura e o conteúdo, dois aspectos do construto que podem se alterar à medida que os fenômenos variam de nível.

A estrutura refere-se à forma de organização, ao tipo e à quantidade de contribuição dos indivíduos na emersão do fenômeno. O estresse ocupacional caracteriza-se pela contribuição dos membros ser similar para a emergência do fenômeno. Não ocorre, assim, alteração na estrutura do construto (Bliese & Jex, 2002).

O conteúdo diz respeito ao fato de o construto ser teoricamente similar e desempenhar os mesmos papéis e funções em níveis diferentes. Kozlowski e Klein (2000) argumentam que os fenômenos, ao emergirem por composição, apresentam no nível superior o mesmo conteúdo verificado no nível inferior.

Diversamente, Bliese (2000) formula o conceito de emersão por composição inexacta¹², defendendo que, na maior parte dos processos de composição, a variável geralmente não apresenta o mesmo significado nos diferentes níveis. Isso ocorre, notadamente, porque a variável de nível superior representa influências contextuais, não características peculiares dos indivíduos.

É a essa segunda perspectiva que a presente pesquisa se filia. Assim, ao se analisar o estresse no nível das equipes (nível meso), não se investigam características individuais (nível micro), como experiências na infância, problemas conjugais ou traços da personalidade (Semmer, Zapf, & Greif, 1996). São avaliadas, sim, as influências contextuais, como as demandas de trabalho exigidas pelo ambiente social onde os indivíduos estão imersos (Bliese & Jex, 2002). Com isso, o estresse ocupacional constitui fenômeno que, ao emergir, apresenta variação no conteúdo – nos termos de Bliese (2000), fenômeno resultante de emersão por composição inexacta.

Pode-se ilustrar essa situação por meio da percepção das horas de trabalho. No nível das equipes, ela mensura a quantidade de esforço exigida para o adimplemento de objetivo estipulado pela organização – é, portanto, uma exigência imposta pela organização aos membros da equipe. No nível micro, além de avaliar as exigências da organização, também incorpora características individuais, como desejo de ascensão profissional e evitação da família (Bliese & Halverson, 1996).

Isso posto, após análise quanto às alterações nas características do fenômeno decorrentes da mudança de nível, passa-se a delimitar as variáveis que compõem o processo de estresse ocupacional na atual pesquisa.

¹²Tradução livre de *fuzzy*.

Delimitação dos Estressores, das Respostas e do *Coping*

Conforme analisado no capítulo 2 desta dissertação, o estresse ocupacional consiste em fenômeno vasto e complexo. Em razão dessas características, estressores, respostas e *coping* têm de ser delimitados pelo pesquisador que se propõe a investigá-los. A seguir, explicitam-se as opções adotadas pela presente pesquisa.

Estressores.

Neste estudo, utilizam-se alguns dos estressores mais frequentes e importantes na literatura contemporânea. Nomeadamente, são eles: ambiguidade e conflito de papéis, referindo-se à falta de clareza sobre as próprias funções e ao recebimento de demandas contraditórias; sobrecarga de papéis, associada ao excesso de tarefas; falta de suporte social, relacionada à ausência de suporte proporcionado pelos colegas e superiores na organização; insegurança no trabalho, relativa às dificuldades financeiras da organização e à instabilidade no emprego; falta de autonomia, concernente às dificuldades de o empregado planejar e tomar decisões acerca de suas próprias tarefas; conflito família-trabalho, referente à incompatibilidade entre os encargos familiares e os laborais; pressões pela responsabilidade, atinentes à atribuição de responder por pessoas e equipamentos conferida ao empregado no desempenho de suas funções (Ferreira *et al.*, 2015).

Esses estressores têm alcançado expressivo destaque na literatura mais recente. Apesar disso, estudos que os investiguem como dimensões do nível meso ainda são bastante escassos. Ademais, ressalta-se que essas poucas pesquisas foram realizadas, geralmente, na Europa e na América do Norte. Dessa forma, é premente que estudos investigando os referidos estressores no nível meso sejam desenvolvidos em outras regiões, como África, Ásia e América do Sul.

Respostas aos estressores.

A presente dissertação avalia, como respostas aos estressores, a efetividade das equipes. Essa opção justifica-se pelo fato de que, lamentavelmente, muitas organizações ainda consideram custos com gerenciamento do estresse como gasto, e não como investimento. Assim, esta pesquisa objetiva evidenciar, empiricamente, que os estressores repercutem negativamente na efetividade das equipes e que investir no gerenciamento do estresse dos grupos possibilita aumento dessa efetividade. Além disso, o estudo da efetividade também é justificado por ser o assunto de maior relevância para as organizações, cuja própria existência depende dessa variável (Jex, 2000).

Ante a especial relevância do estudo acerca da efetividade, diversos foram os critérios adotados pela literatura como indicadores. Perante essa vasta diversidade, registra-se que esta dissertação adota o modelo desenvolvido por Hackman (1987). De acordo com esse modelo, a efetividade das equipes é mais bem abordada quando há a mensuração conjunta de critérios de naturezas distintas, a saber: produto (envolve avaliação do desempenho e entregas feitas pelo grupo), qualidade das relações interpessoais e saldo afetivo positivo entre os membros da equipe (Hackman, 1987). A partir dessas considerações, a presente pesquisa recorre a dois critérios para mensuração da efetividade: desempenho *judgamental* e satisfação com a equipe de trabalho.

Desempenho da equipe.

No tocante ao desempenho, há na literatura divergências quanto ao seu significado. Afinal, o construto é definido ora como processo, ações realizadas pelo trabalhador que contribuem para a execução das tarefas; ora como resultado, consequências dos processos (Sonntag, 2002).

Ante essa dicotomia, a presente pesquisa compreende desempenho como resultado. Especificamente, vale-se da seguinte definição para desempenho: é o resultado grupal cuja mensuração pode ser realizada a partir do relato dos membros da equipe (Puentes-Palacios, Martins *et al.*, 2016).

Adotando-se a equipe como unidade de desempenho, há de se considerar, também, que a consecução das tarefas impõe a seus integrantes tomar decisões e resolver problemas em conjunto (Cooke *et al.*, 2000). Para que isso ocorra de maneira eficaz, é necessário que os membros da equipe interpretem as informações similarmente, compartilhem expectativa análoga em relação a eventos futuros e desenvolvam percepção comum acerca das situações enfrentadas (Mohammed *et al.*, 2010).

Verifica-se, porém, que há menos probabilidade de as equipes funcionarem adequadamente sob situações estressantes – o que ressalta a relevância de se estudar o estresse no nível meso. Nesse sentido, estudos recentes constataam que os estressores exercem influência negativa direta sobre os processos de interação e coordenação dos grupos. Especificamente, os estressores prejudicam o entendimento da situação, atrapalham a troca de informações, reduzem a motivação dos integrantes (Morgan & Bowers, 1995) e alteram o foco dos membros de uma equipe¹³ (Ellis, 2006). Apesar desses estudos, ainda são bastante escassas as análises acerca de fatores coletivos moderadores da relação estressores-desempenho no nível das equipes. Esse cenário contrasta, significativamente, com a situação das pesquisas quanto aos efeitos dos estressores no desempenho dos indivíduos, a respeito do que há vasta literatura (Kompier & Taris, 2005; Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008; Tubre & Collins, 2000; ILO, 2016).

13 Sob estresse, os indivíduos tendem direcionar a atenção sobre si próprios – e, conseqüentemente, atentam menos para o grupo.

Satisfação com a equipe de trabalho.

Além do desempenho, o outro indicativo de efetividade adotado nesta dissertação é a satisfação com a equipe de trabalho. A razão para essa escolha é o fato de que o trabalho em equipe deve resultar em saldo afetivo favorável para o membro, visto que a experiência em grupo proporciona reações afetivas potencialmente favoráveis ou prejudiciais ao trabalho em equipe (Hackman, 1987).

Objeto de muitas divergências na literatura, o significado desse construto variou de maneira significativa, ao longo do tempo. Inicialmente, satisfação era estudada como um componente da motivação. Posteriormente, satisfação foi concebida como atitude. Finalmente, foi interpretada como emoção, momento em que o conceito de satisfação alcançou refinamento notável. Como resultado, o construto passa a caracterizar o vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho, assentando, assim, a presença de componente afetivo no construto (Siqueira, 2004).

É essa perspectiva que embasa o conceito de satisfação adotado pela presente dissertação. Nomeadamente, neste trabalho, entende-se por satisfação o estado emocional positivo ou agradável compartilhado pelos membros do grupo em relação à equipe de trabalho.

Conforme identificado por pesquisas recentes, esse estado emocional positivo ou agradável é prejudicado por situações de estresse. Assim, a satisfação tem-se demonstrado ser negativamente afetada por estressores psicossociais organizacionais, tais como conflito família-trabalho e longas horas de trabalho (ILO, 2016).

Apesar desses resultados preliminares, os estudos nesse sentido ainda se encontram em estado incipiente. Dessa forma, mais pesquisas considerando aspectos coletivos são necessárias para a adequada compreensão desse complexo processo.

Coping.

Conforme consignado em seção anterior, o estresse ocupacional, recentemente, tem sido bastante pesquisado no âmbito internacional (ILO, 2016). Inclusive, o impacto de estressores ocupacionais em determinadas variáveis já está relativamente consolidado na literatura (Kompier & Taris, 2005). Não obstante, há, ainda, significativas lacunas quanto ao estudo de fatores sociais que exercem papel de *coping* coletivo no processo do estresse (Copper *et al.*, 2001).

Frequentemente, apenas as estratégias individuais são apontadas quando se analisa estratégias de enfrentamento ao estresse. Essas estratégias, entretanto, podem apresentar características coletivas. O *coping* coletivo consiste em respostas uniformes e aprendidas que membros de uma cultura manifestam ao tentar remover o estressor, mudar a interpretação da situação ou aliviar os sentimentos negativos compartilhados produzidos como consequência dos estressores (Länsisalmi *et al.*, 2000).

É imperativo enfrentar essa escassez, pois a análise de variáveis moderadoras – de nível meso ou macro – consideradas estratégias coletivas de *coping* confere aos pesquisadores uma perspectiva muito mais abrangente acerca do complexo processo do estresse no âmbito organizacional (Rosen, Chang, Djurdjevic, & Eatough, 2010).

Visando a contribuir nesse sentido, incorpora-se, nesta pesquisa, o estudo de variável moderadora do nível grupal. Beneficiando-se dos estudos de *coping* coletivo, a potência é incluída no modelo proposto presumindo-se que esse fenômeno possa ser considerado uma

forma enfrentamento coletivo e consiga exercer papel de *coping*. De sorte que o forte senso de potência seja capaz de fazer com que os membros da equipe reinterpretem os estressores de forma menos ameaçadora ou motivadora.

Com isso, obtém-se o desenho de pesquisa desta dissertação. Nomeadamente, avalia-se o papel da potência – variável do nível meso – que pode alterar o impacto de estressores ocupacionais no desempenho da equipe e na satisfação com a equipe. Nesse caso, portanto, a potência exerce função de *coping* coletivo.

No presente estudo, entende-se potência como a crença coletiva de que a equipe é efetiva na execução das tarefas que lhe são designadas (Guzzo & Shea, 1987). Embora, desde a década de 1950 os estudiosos evidenciassem o fato dos grupos que acreditavam que eram mais efetivos em seu trabalho realmente desempenhavam melhor (Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993), esse termo foi cunhado apenas no final da década de 1980 por Guzzo e Shea. Nessa primeira acepção, o construto delimitava-se ao alcance das metas estabelecidas, sendo esse construto medido, até então, apenas por meio da produtividade. Essa definição, no entanto, era limitada, pois as pessoas não consideraram somente a produtividade da equipe ao avaliar a efetividade. Ponderam, igualmente, a natureza relacional com os outros membros. Com isso, potência adquiriu seu significado atual de construto que mede a crença coletiva na efetividade da equipe, englobando aspectos relacionados tanto à produtividade quanto à esfera social (Puede-Palacios *et al.*, 2015).

Por oportuno, registre-se que essa definição contém características semelhantes às de dois outros construtos, que, no entanto, não se confundem com potência. Trata-se da autoeficácia e da eficácia coletiva.

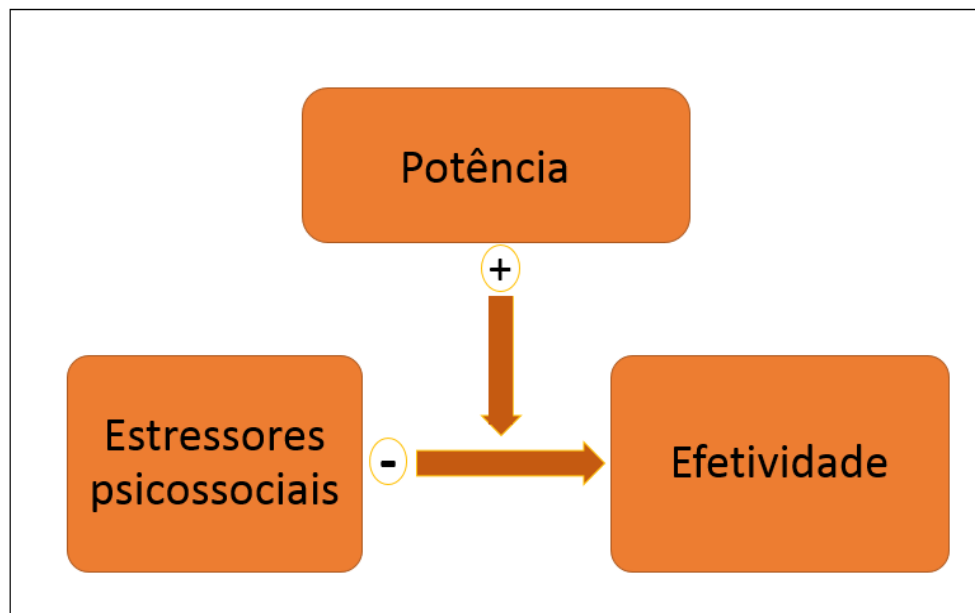
A autoeficácia refere-se à crença de alguém sobre sua capacidade em organizar e executar ação para produzir resultados (Azzi & Polydoro, 2006). Fica evidente, dessa forma,

que a autoeficácia é um construto do nível micro, pois apresenta foco e crença centrados no indivíduo. Diferenciando da potência, que possui todos esses aspectos no nível da equipe

A seu turno, a eficácia coletiva é a crença do indivíduo acerca da capacidade do grupo. A similaridade com potência, portanto, concerne ao fato de a crença ser, em ambos os construtos, relativa à capacidade de sucesso da equipe. Há, no entanto, diferença entre eles, pois potência fundamenta-se sobre o compartilhamento dessa crença entre os membros do grupo (Puede-Palacios *et al.*, 2015). Diferentemente, na eficácia coletiva, o nível da crença e do construto é individual – em outros termos, esses elementos não são compartilhados, mas pessoais.

De toda forma, autoeficácia e eficácia coletiva têm-se demonstrado importantes moderadores do processo do estresse (Esnard & Roques, 2014). Isso ocorre devido ao fato de que indivíduos com elevada percepção de autoeficácia e eficácia coletiva lidam melhor com as demandas que lhes são atribuídas, pois eles possuem maior confiança na habilidade de controlar o ambiente (Copper *et al.*, 2001).

Beneficiando-se desse entendimento, esta dissertação argumenta, de modo análogo, que a potência também exerce a função de variável moderadora. Desempenha, especificamente, papel de *coping* coletivo no processo de estresse grupal. É o que ilustra a Figura 3.

Figura 3. Modelo da Pesquisa*Figura 3.* Relações esperadas no estudo proposto.

Ilustra-se o modelo proposto com uma situação hipotética. Suponha que uma equipe perceba a carga de trabalho como alta (estressor). Considere, também, que essa equipe acredite ser efetiva (papel de *coping*). A partir desses elementos, argumenta-se que a crença na efetividade alteraria o impacto do estressor no desempenho e na satisfação da equipe (respostas), visto que há crença de que a equipe executaria as muitas tarefas atribuídas a ela. Contrariamente, se a equipe não acreditasse na sua efetividade, possivelmente essa alta carga de trabalho impactaria de maneira ainda mais acentuada o desempenho e a satisfação do grupo.

Capítulo 4 - Objetivos e Hipóteses

Os estudos sobre estresse ocupacional até então desenvolvidos contribuíram, significativamente, para a ampliação do entendimento acerca desse fenômeno, que é tão complexo. Apesar disso, ainda há muitas lacunas. Essas decorrem, notadamente, do fato de que grande parte das pesquisas tem avaliado e analisado o estresse apenas no nível individual.

As transformações recentes no mundo do trabalho, no entanto, requerem o complemento dessas pesquisas, pois, cada vez mais, o arranjo de trabalho tem sido a equipe. Desse modo e com vistas a contribuir para que essa lacuna seja sanada, a presente dissertação propõe-se os seguintes objetivos gerais e específicos.

Objetivo Geral

Evidenciar que o estresse ocupacional se manifesta como processo grupal e surge por meio da emersão.

Objetivos Específicos

Mensurar o impacto de estressores psicossociais na efetividade da equipe (desempenho da equipe e satisfação com a equipe).

Analisar a participação da potência como moderadora dessa relação.

A fim de alcançar os objetivos supracitados, apresentam-se as hipóteses que nortearão a pesquisa empírica.

Hipótese 1

Os estressores, as respostas e a variável moderadora serão atributos do nível meso, apresentando homogeneidade dentro da equipe e heterogeneidade entre as equipes.

Hipótese 2

Os estressores impactarão negativamente a efetividade da equipe (desempenho da equipe e satisfação com a equipe).

Hipótese 3

A potência amortecerá o impacto dos estressores nas respostas, atuando como *coping* coletivo.

Capítulo 6 - Método

Amostra

A amostra de dados utilizada para a realização empírica da pesquisa esteve composta pelas respostas dadas por integrantes de uma Instituição de Segurança Pública. Essa escolha foi motivada por duas razões. Primeira, nessa Entidade adota-se equipe como arranjo de trabalho. Ancora-se esse argumento no fato de seus integrantes se relacionarem diariamente por motivos profissionais e terem metas de trabalho comuns ao grupo. Segunda, a literatura aponta que os profissionais de segurança pública estão entre os que mais sofrem de estresse (Costa, Accioly, Oliveira, & Maia, 2007; Rossetti, et al. 2008), pois têm de lidar, em sua atividade laboral, com diversas formas de violência e delitos graves (Collins & Gibbs, 2003).

Especificamente, a amostra reúne informações acerca de 217 trabalhadores dessa Instituição, selecionados a partir de dois critérios. Primeiro, os respondentes estavam trabalhando em equipes com, pelo menos, 3 membros que estavam juntos há, pelo menos, 3 meses. Segundo, a equipe à qual pertenciam apresentou mais de um respondente. A partir desses critérios, foram obtidas 73 equipes, cujo número de respondentes variou entre 2 e 8.

Em termos de sexo, a composição da amostra foi de 80,6% respondentes do sexo masculino e 19,4% do sexo feminino. As idades variaram entre 26 e 66 anos (Média = 42,88; DP = 6,994). A maioria (39,4%) desses trabalhadores informou ter graduação completa. O tempo de trabalho na Instituição teve média de 11,99 (DP = 3,54). Em 54,5% dos casos, os participantes informaram que a natureza do trabalho desempenhado era operacional; em 45,5%, administrativa. Por fim, 41,08% assinalaram que eram Chefes da equipe.

Instrumentos

Estressores.

A escala utilizada para a avaliação dos estressores psicossociais no contexto laboral (Ferreira *et al.*, 2015) é composta por 35 itens. Estes são agrupados em 7 fatores: insegurança no trabalho, falta de suporte social, ambiguidade e conflito de papéis, conflito família-trabalho, sobrecarga de papéis, responsabilidade e autonomia. No estudo conduzido por Ferreira e cols (2015) obteve-se Alfa de Cronbach variando entre 0,72 (insegurança na carreira) e 0,82 (falta de suporte social).

Os itens referentes ao fator insegurança no trabalho foram adaptados para a realidade dos pesquisados. Afinal, por serem servidores públicos, a instabilidade no emprego não é um estressor relevante. Assim, por exemplo, o item “Conviver com rumores sobre cortes de pessoal” foi reescrito da seguinte forma: “Conviver com rumores sobre cortes de funções”. Além disso, nessa fase, ajustes foram feitos de sorte a adequar a linguagem aos termos usados na empresa em que a pesquisa foi realizada.

Os questionários da escala original são respondidos em escala do tipo Likert de frequência de cinco pontos. A pesquisa, no entanto, optou por averiguar a intensidade dos estressores (1 equivale a “não me afeta”, e 5 a “afeta-me extremamente”), e não a frequência. Essa mudança foi motivada pelo fato de a literatura defender que as percepções do estresse devem ser analisadas pela intensidade dos eventos. Isto porque a reação, que é produzida durante o episódio de estresse, é dependente, predominantemente, pela forma (intensidade) que é vivenciada pelo indivíduo (Bartlett, 1998). Portanto, analisou-se a intensidade dos estressores, não frequência.

Desempenho das equipes.

A escala referente ao desempenho das equipes foi desenvolvida por Puentes-Palacios, Martins e Palumbo (2016). O estudo concernente à construção dessa escala resultou na compilação de 9 itens em um fator ($\alpha = 0,93$). É respondida em escala do tipo Likert de concordância de cinco pontos (1 equivale a “discordo totalmente”, e 5 a “concordo

totalmente”). Como exemplo, cita-se o seguinte item: “Os serviços desta equipe são de ótima qualidade”.

Satisfação com a equipe.

A escala concernente à satisfação foi desenvolvida por Puentes-Palacios e Borges-Andrade (2005). O estudo que originou a escala apontou que a mesma é composta por 5 itens, agrupados em um fator ($\alpha = 0,87$). É respondida em escala do tipo Likert de concordância de cinco pontos (1 equivale a “discordo totalmente”, e 5 a “concordo totalmente”). Como exemplo, cita-se o seguinte item: “Tenho sentimentos positivos sobre a forma como trabalhamos juntos na minha equipe” (Puentes-Palacios & Borges-Andrade, 2005).

Potência.

A escala relativa à potência consiste de 24 itens, agregados em dois fatores. Estes são: desempenho produtivo, com 17 itens ($\alpha = 0,92$); e relacionamento social, com 7 itens ($\alpha = 0,97$). É respondida em escala do tipo likert de concordância de cinco pontos (1 equivale a “discordo totalmente”, e 5 a “concordo totalmente”) (Puentes-Palacios, Silva & Borba, 2015).

O enunciado original da escala, o qual serve de estímulo para as respostas, é “Os membros da minha equipe acreditam que...”. Nesta pesquisa, no entanto, optou-se por alterá-lo para: “Na minha equipe, acreditamos que...”.

A esse enunciado seguem-se os itens, dos quais são exemplos “... Possuem competências para realizar suas tarefas” e “Há um bom relacionamento social entre si”. Também houve adaptações nos itens, nos seguintes termos: “Possuímos competências para realizar nossas tarefas” e “Há um bom relacionamento social entre nós”.

Em ambos os casos, a justificativa para a adaptação foi a mesma. Nomeadamente, o texto da escala original poderia induzir o respondente a apontar sua percepção sobre os membros da equipe, sem necessariamente incluir-se no grupo. Ademais, houve adaptação semântica dos itens para atender às especificidades da Instituição.

Procedimento de coleta de dados

Como mencionado, esta pesquisa tem como foco de estudo a equipe, para que os integrantes de uma equipe pudessem ser considerados nesta pesquisa, era necessário que eles se relacionarem diariamente por motivos profissionais e tivessem metas de trabalho comuns ao grupo. Além disso, foi imperativo que o membro participasse apenas de uma equipe. Desse modo, um trabalhador que integrasse duas ou mais equipes não poderia ser respondente na presente pesquisa.

Os questionários foram respondidos por meio do *software* disponível *online* nomeado *Polldaddy*. Optou-se pelo meio eletrônico para possibilitar que respondentes de diversos locais do Brasil pudessem participar da pesquisa.

Análise de Dados

O pacote *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 20, foi utilizado para a realização das análises estatísticas dos dados reunidos nesta pesquisa. A análise dos dados deu-se em dois momentos: Na primeira, analisaram-se os dados no nível individual. Na segunda, examinaram-se os dados no nível grupal, após constatação da pertinência de agregação das respostas do nível individual em escores coletivos.

Registra-se que o questionário eletrônico foi programado para não permitir que os respondentes pudessem ir adiante caso deixassem algum item em branco. Ademais, o formato eletrônico inviabilizou a digitação de respostas fora da amplitude da escala.

Quanto aos dados no nível micro, eles foram submetidos à análise de casos extremos multivariados por meio da distância Mahalanobis. Em seguida, foram averiguados os índices de normalidade sob o critério defendido por Miles e Shevlin (2001), que identificam três situações. Primeira, valores de assimetria abaixo 1 significam que a quebra da normalidade não implicará problemas. Segunda, valores entre 1 e 2 significam que há desvio da

normalidade considerável, porém aceitável. Terceira, valores acima de 2 indicam quebra severa da normalidade, demandando ajustes e decisões cautelosas.

A verificação da multicolinearidade foi realizada por meio dos valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) e de tolerância, bem como por meio da inspeção da matriz de correlação.

Subsequentemente, procedeu-se às análises fatoriais exploratórias, utilizando-se o método PAF (*Principal Axis Factoring*) e os índices de confiabilidade de Alfa de Cronbach e valor médio da correlação item total. Objetivava-se reunir evidências de validade e confiabilidade das medidas no contexto da amostra investigada.

Após essas etapas de averiguação das propriedades das medidas, passou-se a verificar se os fatores do nível micro emergiram para o nível das equipes. Para se afirmar que essa emergência se manifesta, é necessário detectar duas características: por um lado, consenso dentro do mesmo grupo; por outro, variabilidade entre grupos distintos. Constatadas essas características, as respostas individuais podem ser agregadas em dados de equipes.

Para a identificação da concordância intragrupal, lançou-se mão da análise dos desvios médios com base na mediana, o índice AD_{Md} . O valor de referência é encontrado a partir da fórmula, $c/6$, no qual c consiste na amplitude da escala. Em seguida, construíram-se escores grupais mediante o cálculo da média para cada fator.

Para a verificação de variabilidade intergrupala, foi realizado o teste da ANOVA *one-way*. Por fim, a existência de variância no nível das equipes foi investigada por meio do cálculo do *Intraclass Correlation Coefficient* (ICC), que representa a proporção da variância total que é explicada pelo nível das equipes.

Essas análises permitiram concluir quais fatores puderam ser assumidos como atributos grupais. Diante um novo banco de dados com os escores coletivos, os dados foram submetidos à investigação quanto aos casos extremos multivariados por meio da distância

Mahalanobis. Em seguida, foram averiguados os pressupostos da normalidade e multicolinearidade.

Os índices de normalidade foram analisados sob o critério defendido por Miles e Shevlin (2001), supramencionado. A verificação da multicolinearidade foi realizada por intermédio dos valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) e de tolerância, bem como por intermédio da inspeção da matriz de correlação.

Ademais, por meio da regressão múltipla hierárquica, testou-se o modelo preditivo do estudo. Assim, verificou-se, inicialmente, impacto significativo dos estressores no desempenho das equipes e na satisfação com as equipes. Posteriormente, constatou-se a moderação da potência nesse processo, o que foi verificado pela regressão linear em dois passos.

Capítulo 7 - Resultados

Os resultados das análises dos dados citados no capítulo anterior são apresentados a seguir. Iniciou-se, assim, com a inspeção dos casos extremos multivariados, por meio da distância Mahalanobis ($p = 0,001$). A análise detectou 22 respondentes acima da distância máxima tolerada, resultando na perda 3 equipes.

A diferença entre os casos extremos e os demais consistiu no fato daqueles apresentarem valores médios mais altos nos itens referentes aos estressores e valores médios mais baixos nos itens referentes à potência, ao desempenho e à satisfação. Dessa forma, a análise permite inferir que os casos extremos julgam ser mais afetados pelos estressores psicossociais, relatam estar menos satisfeitos e são mais severos ao ajuizar o desempenho das equipes bem como a potência.

Além da eliminação das equipes que continham apenas casos extremos multivariados, foi necessário eliminar também as equipes que resultaram em apenas um membro, visto que nenhuma equipe poderia ser composta de apenas um respondente. O resultado das eliminações consistiu, portanto, na perda total de 11 equipes. O banco de dados, por fim, constou com 194 respondentes distribuídos em 64 equipes.

Realizou-se, em seguida, a análise fatorial para obter evidências de validade e confiabilidade das escalas. Para tanto, foi necessário constatar se o tamanho da amostra era adequado, inspecionar a matriz de correlação, bem como verificar os pressupostos subjacentes à análise fatorial, a saber: normalidade e ausência de multicolinearidade (Field, 2013).

Em relação ao tamanho da amostra, recomenda-se amostras superiores a 100 casos (Hair, Anderson, & Black, 2005). O atual banco de dados, portanto, demonstra estar dentro da adequação sugerida, visto que possui 194 casos. Além do número de respondentes, a atual

pesquisa valeu-se da medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), na qual obteve valores acima de 0,85, considerado valor louvável (Field, 2013).

Em relação ao pressuposto da normalidade, registra-se que os valores de assimetria variaram entre 0,007 e 1,960. Tais valores viabilizaram o prosseguimento das análises, visto que apenas valores acima de 2 representariam violação severa desse pressuposto (Miles & Shevlin, 2001).

Em seguida, inspecionou-se a matriz de correlação. Valores altos foram detectados entre os itens 12 e 7 da escala de potência ($r = 0,84$) e entre os itens 1 e 2 da de satisfação ($r = 0,90$). A fim de reforçar a averiguação de multicolinearidade, analisou-se os valores de VIF e da tolerância. Valores críticos seriam, respectivamente, acima de 10 e abaixo de 0,10 (Field, 2013). Os valores de VIF e de tolerância mais próximos do valor crítico foram encontrados no item 8 da escala de potência, que foi de 7,52 e 0,13, respectivamente. Esses valores, embora perto do tolerado, indicam que não há multicolinearidade.

Verificadas essas suposições iniciais, realizou-se a análise fatorial nas escalas adotadas nesta pesquisa. Em relação à escala de estressores psicossociais verificou-se que o KMO de 0,92, o teste de esfericidade de Bartlett significativo ($p < 0,001$) e o determinante da matriz de dados de 2,033 E-011 indicam a fatorabilidade da matriz.

O critério da raiz latente (assumindo-se autovalor acima de 1) indicou a extração máxima de 7 fatores, enquanto o gráfico *scree* apontou para a extração de 2 fatores. Inicialmente, analisou-se a solução bifatorial. Essa solução, porém, não demonstrou ser adequada por três motivos: muitos itens carregaram, concomitantemente, nos dois fatores; os fatores não apresentaram estrutura conceitual; por fim, a variância total foi de 50,20%, abaixo do recomendado (Hair *et al.*, 2005).

O presente estudo, então, adotou como critério a estrutura conceitual da escala, portanto, a extração de 7 fatores. Essa solução, entretanto, resultou no fato de 3 itens (de um

total de 4) referentes ao fator insegurança carregar em outros fatores. Esse fator demonstrou não se adequar à amostra, visto que, possivelmente, a insegurança no trabalho não se apresenta como estressor em servidores públicos, que contam com estabilidade. Optou-se, portanto, pela retirada desse fator e consequente realização de uma nova análise fatorial.

A análise fatorial com extração de 6 fatores, com rotação proporção máxima, resultou na melhor representação dos dados. Essa solução foi responsável por 70,42% da variância total. Outrossim, os índices de confiabilidade interna apresentaram valores de significância prática, acima de 0,50 (Hair *et al.*, 2005), descritos a seguir.

O fator suporte social ($\alpha = 0,92$; r item-total = 0,78) obteve cargas que variaram entre 0,57 a 0,89. O fator ambiguidade e conflito de papéis ($\alpha = 0,78$; r item-total = 0,68), por sua vez, auferiu cargas que variaram de 0,50 a 0,94. Enquanto o fator sobrecarga ($\alpha = 0,83$; r item-total = 0,65) apresentou valores de cargas que variaram de 0,58 a 0,75. O fator conflito trabalho-família ($\alpha = 0,78$; r item-total = 0,70) apresentou itens com cargas entre 0,51 e 0,91. Já o fator responsabilidade ($\alpha = 0,86$; r item-total = 0,68) variou, em termos de cargas, entre 0,52 e 0,94. Por fim, o fator autonomia ($\alpha = 0,86$; r item-total = 0,72), obteve cargas variando entre 0,55 e 0,76, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1

Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Estressores Psicossociais.

Enunciados dos itens	Fatores					
	SS	ACP	SP	CFT	RE	FA
10-Não receber ajuda dos meus superiores quando tenho algum problema pessoal	0,89					
2-Não ser ouvido por meus superiores quando tenho algum problema pessoal	0,84					
5-Não receber ajuda de meus colegas quando tenho algum problema pessoal	0,80					
12-Não ser ouvido por meus colegas quando tenho algum problema pessoal	0,69					
8-Não receber ajuda de meus colegas quando tenho algum problema no trabalho	0,63					

12-Não ser ouvido por meus colegas quando tenho dificuldades no trabalho	0,57	
33-Não saber exatamente as tarefas que são de minha responsabilidade		0,94
35-Não saber exatamente o que esperam de mim em meu trabalho		0,75
32-Receber instruções contraditórias sobre o que fazer no trabalho		0,74
33-Não saber exatamente a margem de autonomia que tenho em meu trabalho		0,72
26-Ser solicitado a fazer coisas que vão contra meus próprios princípios	0,50	
9-Ter maior concentração de trabalho em certas épocas do ano		0,75
4-Trabalhar arduamente para cumprir minhas tarefas		0,67
18-Realizar várias tarefas ao mesmo tempo		0,65
15-Ter que me manter constantemente atualizado		0,64
6-Ter que trabalhar de forma coordenada com meus colegas de trabalho		0,59
21-Ter um ritmo acelerado de trabalho		0,58
13-Não poder cuidar direito de minha família em função do trabalho		0,91
4-Não dispor de tempo para minha vida pessoal em função do trabalho		0,71
23-Ter dificuldades de conciliar as questões profissionais com familiares		0,69
27-Não me desligar do trabalho mesmo quando estou em casa		0,62
10-Levar atividades do trabalho para casa		0,51
25-Saber que meus erros podem afetar o trabalho de outros colegas		0,94
29-Saber que meus erros podem interferir negativamente na vida de outros		0,74
7-Saber que meus erros podem ocasionar grandes perdas de equipamentos		0,62
19-Saber que meus erros podem prejudicar a mim mesmo (a)		0,52
22-Não poder decidir quando fazer pausas durante meu horário de trabalho		0,76

17-Não poder decidir sobre quando tirar férias						0,75
20-Não poder estabelecer meu próprio ritmo de trabalho						0,68
16-Não poder decidir sobre quando me ausentar temporariamente						0,59
29-Não poder planejar minhas horas de trabalho						0,56
Nº total de itens	6	5	6	5	4	5
Alfa de Cronbach	0,92	0,78	0,83	0,78	0,86	0,86
Média da correlação item-total	0,78	0,68	0,65	0,70	0,68	0,72

Nota. SS = suporte social; ACP = ambiguidade e conflito de papéis; SP = sobrecarga de papéis; CFT = conflito família-trabalho; RE = responsabilidade; FA = falta de autonomia

No que concerne à escala de desempenho de equipes, a fatorabilidade da matriz foi indicada por meio da medida de adequação da amostra (KMO) de 0,90, da significância do teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,001$) e do determinante da matriz de dados de 0,002.

A análise exploratória indicou a extração máxima de 2 fatores, de acordo com o critério de raiz latente (assumindo-se autovalor acima de 1). O gráfico *scree*, por sua vez, indicou a extração de um fator apenas. Assim, seguindo também a solução da escala original, optou-se pela extração de apenas 1 fator ($\alpha = 0,91$; r item-total = 0,61), responsável por 60,08% da variância total explicada.

Em relação à carga fatorial, aponta-se que os itens apresentaram valores que variaram de 0,55 a 0,89, demonstrando significância prática, visto que se situaram acima de 0,50 (Hair *et al.*, 2005). Por fim, ressalta-se que os resultados obtidos evidenciam que a escala apresentou propriedades psicométricas satisfatórias, além de apresentar estrutura parcimoniosa. Os valores das cargas fatoriais são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Desempenho de Equipes

Enunciados dos itens	Cargas fatoriais
3-Esta equipe cumpre suas metas de trabalho com sucesso	0,89
5-Esta equipe responde com agilidade a novas demandas	0,84
7-Esta equipe é produtiva	0,84
8-As metas estabelecidas são cumpridas pela equipe	0,83
2-Os serviços desta equipe são de ótima qualidade	0,75
1-Os serviços/produtos entregues por esta equipe são considerados satisfatórios pelas pessoas que os recebe	0,70
6-Os prazos de trabalho estabelecidos são cumpridos por esta equipe	0,66
4-Esta equipe é reconhecida pelos gerentes superiores por seu bom desempenho	0,57
9-Outras equipes de serviço reconhecem o bom desempenho	0,55
Nº total de itens	9
Alfa de Cronbach	0,91
Média da correlação item-total	0,61

Dando prosseguimento às análises de confiabilidade e de evidência de validade das escalas, analisou-se a de satisfação com as equipes. Constata-se a fatorabilidade da escala pelo KMO de 0,84, pela significância do teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,001$) e pelo determinante da matriz apresentar valor de 0,004.

A análise da fatoração de eixo principal extraiu, tanto sob o critério de raiz latente (assumindo-se autovalor acima de 1) como sob o gráfico *scree* apenas 1 fator ($\alpha = 0,95$ e r item-total = 0,86), responsável por 82,73% da variância total. Essa solução é compatível com a lógica teórica subjacente ao construto, e, portanto, foi a utilizada por este estudo. Em relação às cargas, os itens obtiveram valores de significância prática visto que variaram de 0,841 a 0,925, como pode-se verificar na Tabela 3.

Tabela 3

Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Satisfação com as Equipes

Enunciados dos itens	Cargas fatoriais
5-Sinto-me bem a respeito do relacionamento que mantenho com os membros da minha equipe de trabalho	0,96
4-Em relação aos membros da minha equipe de trabalho, eu sinto confiança de que manteremos boas relações no future	0,92
2-Tenho sentimentos positivos sobre a forma como trabalhamos juntos na minha equipe	0,89
1-Estou satisfeito com a forma em que trabalhamos juntos na minha equipe	0,85
3-Confio completamente nos membros da minha equipe	0,84
Nº total de itens	5
Alfa de Cronbach	0,95
Média da correlação item-total	0,86

Analisou-se, finalmente, a escala de potência. O KMO de 0,95, o valor significativo do teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,001$) e determinante de matriz de 2,794 E-011 indicam a fatorabilidade da matriz.

A análise exploratória extraiu, seguindo o critério de raiz latente (assumindo-se autovalor acima de 1), o valor máximo de 3 fatores. O gráfico *scree* indicou a extração de 2 fatores, apenas. A solução bifatorial corrobora com a estrutura conceitual da escala (Puente-Palacios & Borba, 2009) e foi, portanto, a adotada neste estudo.

Esses dois fatores, extraídos com rotação proporção máxima, foram responsáveis por explicar 66,23% da variância total. O fator 1 ($\alpha = 0,95$ e r item-total = 0,73) referia-se ao desempenho produtivo da equipe. Esse fator foi composto por 17 itens com cargas variando de 0,40 a 0,88. O fator 2 ($\alpha = 0,92$ e r item-total = 0,77) versava sobre o relacionamento social entre os membros da equipe. O mesmo foi composto por 7 itens com cargas entre 0,67 e 0,98. Verificou-se, assim, que as cargas fatoriais dessa escala apresentaram, como Hair, Anderson e Black (2005) nomeiam, valores importantes, pois foram acima de 0,40.

Tabela 4

Cargas Fatoriais dos Itens da Escala de Potência

	Fatores	
	Desempenho produtivo	Relacionamento social
12-Somos capazes de superar resultados obtidos anteriormente	0,88	
24-Somos competentes para realizar trabalho de alta qualidade	0,87	
21-Somos capazes de realizar muitas tarefas quando trabalhamos intensamente	0,81	
3-Somos capazes de desempenhar nossas tarefas de modo efetivo.	0,80	
5-Conseguimos executar com sucesso todas as nossas tarefas	0,80	
7-Somos capazes de alcançar nossas metas de trabalho	0,80	
22-Podemos ser muito produtivos	0,80	
9-Possuímos potencial técnico para obter bons resultados	0,79	
10-Conseguimos recuperar nossas metas de trabalho	0,79	
19-Somos capazes de resolver qualquer problema de trabalho com o qual nos deparamos	0,77	
16-Somos capazes de superar os desafios técnicos existentes no nosso trabalho	0,77	
18-Podemos confiar na nossa capacidade em realizar o trabalho	0,74	
1-Possuímos competência para realizar nossas tarefas.	0,72	
14-Nosso desempenho merece ser valorizado pela organização	0,63	
23-Não existem tarefas que sejam difíceis demais para nós no trabalho	0,56	
20-Seremos conhecidos como uma unidade competente dentro da organização	0,47	
13-O trabalho da nossa equipe será reconhecido pelos cidadãos	0,40	
15-Existe harmonia nas relações sociais estabelecidas entre nós		0,98
2-Há um bom relacionamento social entre nós.		0,92
17-Existe amizade entre nós		0,91
11-Existe confiança nas relações sociais estabelecidas entre nós no trabalho		0,89
8-Existe integração entre nós		0,80
4-Existe cooperação entre nós		0,75
6-Podemos contar com a ajuda uns dos outros quando necessário.		0,67
Nº total de itens	17	7
Alfa de Cronbach	0,95	0,92
Média da correlação item-total	0,73	0,77

De posse dos fatores obtidos por meio das análises fatoriais realizadas, apresenta-se, na Tabela 5, a média, o padrão-desvio e a correlação entre os fatores. Verifica-se que o estressor responsabilidade obteve a maior média entre os estressores ($M = 3,51$, $SD = 1,06$). Isso permite inferir que a responsabilidade é o fator que mais afeta os respondentes da pesquisa. Por outro lado, o estressor falta de autonomia ($M = 2,82$, $SD = 1,12$) foi o que apresentou a média mais baixa entre os estressores. Infere-se, assim, que a falta de autonomia seja o estressor que menos afeta os respondentes da pesquisa.

Ademais, verifica-se que, entre todos os fatores, a crença no desempenho produtivo (potência) é o que apresenta maior média ($M = 4,13$, $SD = 0,67$). Isso evidencia que os respondentes acreditam na capacidade da equipe de ser bem-sucedida no trabalho. Por fim, verifica-se que, no geral, as variáveis apresentaram correlações significativas entre si e que os valores podem ser considerados aceitáveis por não evidenciarem existência de redundância entre as medidas

Tabela 5

Média, Desvio Padrão e Matriz de Correlação Entre os Fatores

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Falta de suporte social	2,90	1,14	--								
2. Trabalho-família	3,30	1,08	0,61**	--							
3. Sobrecarga	2,93	0,93	0,47**	0,57**	--						
4. Responsabilidade	3,51	1,06	0,52**	0,52**	0,41**	--					
5. Falta de autonomia	2,82	1,12	0,68**	0,70**	0,59**	0,60**	--				
6. Ambiguidade e conflito	3,10	1,21	0,67**	0,53**	0,31**	0,61**	0,64**	--			
7. Potência – Desempenho	4,13	0,67	-0,43**	-0,22**	-0,30**	-0,17*	-0,32*	-0,24**	--		
8. Potência- Relacionamento	3,91	0,93	-0,33**	-0,20**	-0,29**	-0,20**	-0,35*	-0,22**	0,70**	--	
9. Desempenho da equipe	4,06	0,71	-0,30**	-0,23**	-0,30**	-0,14	-0,32**	-0,24**	-0,79**	-0,59**	--
10. Satisfação com a equipe	3,87	0,99	-0,36**	-0,19**	-0,33**	-0,15*	-0,35**	-0,21**	0,67**	0,88**	0,61**

Nota: * $p \leq 0,05$. ** $p \leq 0,01$

Constatada a adequação das medidas para a amostra de respondentes que participaram da pesquisa, passou-se a analisar se seria possível compor escores grupais a partir de informações coletadas no nível individual. Fato que, se evidenciado, revelaria a ocorrência do processo de emersão. Dessa forma, objetivava-se testar a primeira hipótese suscitada por este estudo, a saber: os estressores psicossociais, as respostas (desempenho da equipe e satisfação com a equipe) e a variável moderadora (potência) são construtos do nível das equipes, apresentando homogeneidade intragrupal e heterogeneidade intergrupala.

Para a averiguação da concordância dentro das equipes, os dados coletados foram analisados a partir do índice AD_{Md} . Essa análise tem por referência o desvio médio absoluto para cada item e considera o máximo de afastamento tolerado. Nesse sentido, a literatura da área recomenda que, para que se possa utilizar esse índice, seja adotado o critério $AD_{Md} \leq c/6$, no qual “c” é a amplitude da escala (Dawson, González-Romá, Davis, & West, 2007).

Na atual pesquisa, todas as escalas de resposta foram do tipo Likert de 5 pontos, de modo que a amplitude (c) teve valor 5. Assim, aplicando esse número ao critério adotado ($\leq c/6$), tem-se que o valor máximo permitido para o índice AD_{Md} era de $5/6$, ou seja, 0,83. Consequentemente, conclui-se que há homogeneidade dentro do grupo quando os valores forem iguais ou menores que 0,83. Ressalta-se, por fim, que para analisar a similaridade dentro das equipes, recorreu-se à análise da média desse valor por fator (Dawson *et al.*, 2007; Zohar & Luria, 2005; González-Romá & Hernandez, 2014).

A análise dos dados identificou que os valores obtidos estão abaixo do critério adotado como referência (0,83). Por conseguinte, verificou-se homogeneidade nas respostas apresentadas pelos membros das equipes, adimplindo um critério crucial para a conclusão de que o fenômeno é coletivo.

Por fim, verifica-se que os fatores referentes aos estressores psicossociais apresentaram menos concordância intragrupo do que os de potência, desempenho da equipe e

satisfação com a equipe. Isso explica-se, em parte, pelo fato dos itens da escala referente aos estressores arguirem sobre o indivíduo, não a equipe¹⁴. Ancora-se esse argumento nas evidências apontadas em pesquisas anteriores, nas quais as escalas que se referem ao indivíduo resultaram em menos concordância intragrupo em comparação com pesquisas nas quais as escalas arguíram sobre a equipe (Kozlowisk & Klein, 2000). Dessa forma, alega-se que, em parte, o fato de os valores de AD_{Md} estarem perto do tolerado nos fatores referentes aos estressores psicossociais é resultante do nível da arguição dos itens da escala. Os valores são apresentados na Tabela 6.

Após a análise da concordância intragrupo, é imperativa a inspeção da variabilidade entre as equipes. Essa etapa foi realizada lançando-se mão do teste ANOVA *one-way*. Verificou-se que, na maioria dos fatores, esse teste evidencia diferença estatisticamente significativa entre as equipes. Os fatores que foram capazes de discriminar os grupos foram: ambiguidade e conflito de papéis (estressor); sobrecarga de papéis (estressor); falta de suporte social (estressor); crença no desempenho produtivo (potência); relacionamento social (potência); desempenho das equipes; por fim, satisfação com a equipe.

Atenta-se, porém, para o fato de 3 fatores da escala de estressores (falta de autonomia, responsabilidade e conflito trabalho-família) não apresentarem significância nesse teste. Esses fatores foram, portanto, descartados das análises do nível grupal. Essa eliminação ocorreu devido ao fato de as equipes, em relação a esses fatores, não apresentaram evidências de variância entre elas, um critério crucial para análise de fenômenos no nível meso. Esses resultados mostram, portanto, que em relação aos fatores falta de autonomia,

¹⁴ Devido à natureza do construto, que é resultante da experiência vivenciada pelo indivíduo, de natureza subjetiva e individual, não foi possível realizar a mudança de nível de arguição dos itens de individual para grupal.

responsabilidade e conflito trabalho-família não existem diferenças no nível entre as equipes pesquisadas. Não puderam, dessa forma, constituir-se em unidade de análise apropriada para este estudo.

Finalmente, buscou-se suporte adicional para a conclusão acerca da pertinência de proceder com a emergência dos fatores. Assim, além da verificação da diferença estatisticamente significativa entre as equipes, investigou-se a magnitude dessa variância. Para tanto, calculou-se o *Intraclass Correlation Coefficient*, ICC, utilizado para verificar a proporção da variância total que é explicada pelo nível das equipes (González-Romá & Hernández, 2014).

O resultado dessa análise demonstrou que o fator responsabilidade (estressor), que não apresentou significância na ANOVA *one-way*, concomitantemente, não apresentou valor satisfatório no que concerne à análise do ICC. Esse fator apresentou valor abaixo de 0,05, evidenciando escassa magnitude de diferença entre os grupos (Bliese, 2000). Os fatores remanescentes apresentaram valores considerados satisfatórios, variando entre 0,05 e 0,21 (Bliese, 2000).

Ressalta-se que, entre os fatores remanescentes, os dois fatores com valores mais baixos no ICC (falta de autonomia e conflito trabalho-família) não apresentaram significância no que concerne à ANOVA *one-way*, não podendo ser considerados para as análises subsequentes. Assim, considerando-se apenas os fatores que emergiram para o nível das equipes, conclui-se que os valores de ICC variaram entre 0,13 e 0,21. Isso significa, por exemplo, no caso de ambiguidade e conflito de papéis que 21% da variância total, nas respostas individuais, pode ser explicada pelo nível meso. Os valores do ICC são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6

Valores dos Testes de Homogeneidade Intragrupo e Variância Intergrupo.

Fator	Valor de Referência	AD _{Md}		ANOVA <i>one-way</i>		
		Média	DP	F	Significância	ICC
Responsabilidade	0,83	0,77	0,36	1,11	0,31	0,01
Falta de Autonomia	0,83	0,75	0,33	1,25	0,14	0,05
Sobrecarga de Papéis	0,83	0,67	0,24	1,62	0,01*	0,16
Ambiguidade	0,83	0,74	0,39	1,88	0,00*	0,21
Falta de Suporte Social	0,83	0,74	0,32	1,55	0,02*	0,15
Conflito Trabalho/Família	0,83	0,74	0,33	1,36	0,07	0,08
Potência-Relacionamento social	0,83	0,50	0,30	1,65	0,01*	0,18
Potência-Desempenho produtivo	0,83	0,44	0,24	1,53	0,02*	0,13
Desempenho da equipe	0,83	0,47	0,24	1,54	0,02*	0,14
Satisfação com a equipe	0,83	0,53	0,29	1,50	0,03*	0,16

Nota: * $p \leq 0,05$.

Perante o fato das variáveis e fatores focados no presente estudo apresentarem tanto similaridade de respostas dentro do grupo quanto variância entre os grupos da organização, constata-se a ocorrência da emersão dos construtos. Defende-se, portanto, que se trata de fenômenos do nível meso, razão pela qual é pertinente dar continuidade à construção do modelo preditivo proposto, que busca explicar processos grupais.

O conjunto de achados ora apresentados, dessa forma, corroboram com a primeira hipótese suscitada nesta pesquisa. Tal hipótese disserta sobre o fato de os fenômenos concernentes ao estresse ocupacional, adotados nesta pesquisa, serem fenômenos coletivos, não fenômenos individuais construídos de forma isolada do contexto social no qual o indivíduo está imerso.

Diante disso, foi possível a construção de um banco de dados do nível das equipes com a agregação dos dados do nível individual. Esse novo banco de dados condensa as respostas de 64 equipes e foi o utilizado para a averiguação das hipóteses remanescentes da pesquisa. Esse banco condensou as variáveis estressores psicossociais no contexto laboral, representada pelos fatores ambiguidade e conflito de papéis, sobrecarga de papéis e falta de suporte social; potência, representada pelos fatores crença no desempenho produtivo e relacionamento social; e as variáveis critério do estudo, representadas pela satisfação com a equipe e o desempenho da equipe.

Inicialmente, foram realizadas análises exploratórias necessárias para verificação dos pressupostos demandados para as análises pretendidas, a saber: constatação de casos extremos, aderência à normalidade e ausência de multicolinearidade. A análise de casos extremos multivariados, por meio da distância Mahalanobis ($p = 0,001$), evidenciou que nenhuma equipe apresentou valor acima do permitido, dessa forma nenhuma equipe foi eliminada por ser um caso extremo.

Quanto ao pressuposto da normalidade, todos os fatores e variáveis apresentaram assimetria abaixo de 1. Os valores absolutos variaram de 0,19 (ambiguidade e conflito de papéis) a 0,87 (satisfação com a equipe). Esses valores são considerados uma leve quebra da normalidade, não prejudicando o seguimento das análises (Miles & Shevlin, 2001).

Em seguida, procedeu-se com a investigação da presença de multicolinearidade. Essa investigação foi realizada tanto por meio da inspeção da matriz de correlação, como também dos valores de tolerância e de *Variance Inflation Factor* (VIF). A matriz de correlação sugeriu baixa colinearidade entre os fatores antecedentes do modelo (falta de suporte social, sobrecarga de papéis e ambiguidade e conflito de papéis). Como pode ser verificado na Tabela 7.

Igualmente, os valores de VIF e de tolerância das variáveis predictoras sugerem ausência de multicolinearidade. Os valores de VIF variaram de 1,53 a 2,13. Os de tolerância, por sua vez, situaram-se entre 0,47 e 0,65. Valores críticos seriam, respectivamente, acima de 10 e abaixo de 0,10 (Field, 2013). Isso significa que se pode prosseguir com as análises de regressão propostas neste estudo.

Tabela 7

Média, Desvio Padrão e Matriz de Correlação Entre as Variáveis Agregadas do Modelo

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Falta de suporte social	2,91	0,79	--					
2. Sobrecarga de papéis	2,93	0,65	0,58**	--				
3. Ambiguidade e conflito de papéis	3,07	0,93	0,65**	0,44**	--			
4. Potência - fator desempenho	4,15	0,48	-0,48**	-0,45**	-0,29*	--		
5. Potência - fator relacionamento social	3,97	0,62	-0,45**	-0,38**	-0,25	0,79**	--	
6. Desempenho de equipes	4,07	0,50	-0,48**	-0,41**	-0,31*	0,80**	0,66**	--
7. Satisfação com a equipe	3,92	0,64	-0,46**	-0,42**	-0,24	0,77**	0,89**	0,71**

Nota: * $p \leq 0,05$. ** $p \leq 0,01$.

Após essas análises exploratórias dos dados, realizaram-se os procedimentos relacionados à testagem das hipóteses remanescentes. Inicialmente, conduziu-se teste de regressão múltipla, utilizando-se o método *Enter* para corroboração da segunda hipótese. Essa hipótese estabelecia que os estressores terão impacto significativo no desempenho das equipes e na satisfação com a equipe.

Para tal corroboração, os fatores referentes aos estressores (falta de suporte social, sobrecarga de papéis e ambiguidade e conflito de papéis) entraram, no mesmo passo, no modelo construído. Os resultados demonstraram que os estressores, atuando em conjunto,

possuem poder de predição de 26% ($p \leq 0,01$) para a satisfação e 25% ($p \leq 0,01$) para desempenho da equipe.

Os dados, dessa forma, corroboram com a segunda hipótese desta pesquisa a qual disserta sobre o fato dos estressores ocupacionais impactarem negativamente tanto no desempenho da equipe quanto na satisfação com a equipe. Dessa forma, evidencia-se que o estresse ocupacional, neste estudo, apresentou-se como um processo grupal, no qual os estressores afetam, de forma negativa, a efetividade da equipe.

Dando prosseguimento às análises, entretanto, verifica-se que quando os estressores são avaliados separadamente, apenas o efeito do fator falta de suporte social é significativo tanto no desempenho ($\beta = -0,37$; $p \leq 0,05$) quanto na satisfação ($\beta = -0,41$; $p \leq 0,05$). Os resultados revelam, desse modo, que quanto mais a equipe percebe falta de suporte dos colegas e do chefe, menos favorável é a percepção da equipe sobre o seu desempenho e menor a satisfação reportada. Esse resultado evidencia a relevância desse fator no processo do estresse ocupacional.

Tabela 8

Regressão Múltipla dos Estressores Como Preditores do Desempenho e da Satisfação.

	<u>Desempenho da equipe</u>			<u>Satisfação com a equipe</u>		
	B	SEB	β	B	SEB	β
Constante	5,17	0,27		5,29	0,37	
Ambiguidade e conflito de papéis	0,01	0,08	0,02	0,09	0,10	-0,13
Sobrecarga de papéis	-0,16	0,11	-0,21	-0,23	0,13	-0,24
Falta de suporte social	-0,23	0,10	-0,37**	-0,33	0,13	-0,41**
R^2			0,25*			0,26*
R^2 ajustado			0,22*			0,22*

Nota. * $p \leq 0,05$. ** $p \leq 0,01$.

Esses resultados demonstram a importância do estresse ocupacional, enquanto fenômeno coletivo, pois evidenciam a relevância do impacto dos estressores psicossociais na

efetividade das equipes. Há de se destacar, todavia, os resultados relevantes referentes ao impacto da falta de suporte social na satisfação com a equipe ($\beta = -0,41; < 0,001$). Isso significa que o efeito da falta de suporte social sobre a satisfação com a equipe é de 41%.

Dando prosseguimento com as análises, procurou-se corroborar com a terceira hipótese, a saber: a potência amortecerá o impacto dos estressores nas respostas, atuando como *coping* coletivo. Para essa análise foi conduzida regressão múltipla em dois passos: no primeiro, entraram os dois fatores padronizados (um estressor e um de potência); no segundo, entrou o termo de interação.

Inicialmente, foi analisado o efeito moderador da potência no impacto dos estressores no desempenho. Verifica-se que, no passo 1, a potência (tanto no fator desempenho produtivo quanto no fator relacionamento social) mostra-se como único fator significativo de impacto no desempenho.

O passo 2, por sua vez, possibilita averiguar o papel da potência enquanto variável moderadora. Os resultados, entretanto, demonstraram que o modelo proposto não é estatisticamente significativo ($p > 0,05$). Isso revela a ausência de efeito moderador por parte da potência. Evidencia-se, dessa forma, que a potência não foi capaz de amortecer, na amostra deste estudo, o impacto dos estressores no desempenho. Como demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9

Coefficientes de Regressão Hierárquica com Desempenho da Equipe

Variável antecedente	Passo 1 β	Passo 2 β
Ambiguidade e conflito de papéis	-0,08	-0,08
Potência - desempenho produtivo	0,78**	0,77**
Interação		0,05
R ²	0,65**	0,65
ΔR^2		0,00
Sobrecarga de papéis	-0,06	-0,08
Potência – desempenho produtivo	0,78*	0,75**
Interação		0,07
R ²	0,65**	0,65
ΔR^2		0,00
Falta de suporte social	-0,11	-0,11
Potência – desempenho produtivo	0,75**	0,75**
Interação		-0,01
R ²	0,65**	0,66
ΔR^2		0,00
Ambiguidade e conflito de papéis	-0,15	-0,16
Potência – relacionamento social	0,62**	0,60**
Interação		0,01
R ²	0,46**	0,46
ΔR^2		0,01
Sobrecarga de papéis	-0,19	-0,21**
Potência – relacionamento social	0,59**	0,54**
Interação		0,11
R ²	0,47**	0,47
ΔR^2		0,01
Falta de suporte social	-0,22**	-0,22**
Potência – relacionamento social	0,56**	0,56**
Interação		0,01
R ²	0,47**	0,47
ΔR^2		0,00

Nota: * $p \leq 0,05$. ** $p \leq 0,01$.

Após análise considerando o desempenho, relata-se, a seguir, os resultados obtidos do efeito moderador da potência no impacto dos estressores na satisfação. No passo 1, verifica-se, novamente, que a potência se mostra como único fator significativo.

Embora os resultados do passo 1 sejam semelhantes nos dois casos analisados (desempenho da equipe e satisfação com a equipe), o passo 2, nesta ocorrência, evidenciou o

efeito moderador da potência. Os resultados demonstram que o modelo proposto acarretou mudanças estatisticamente significativas no R^2 , ainda que de baixa magnitude, em cinco das seis análises realizadas. A exceção foi encontrada na moderação por parte do fator relacionamento social na relação entre sobrecarga de papéis e satisfação com a equipe. Pode-se inferir, portanto, que a relação entre os estressores e a satisfação com a equipe muda em função da potência.

Ressalta-se, finalmente, que o efeito moderador de maior magnitude foi da potência (fator desempenho produtivo) no impacto da falta de suporte social na satisfação com a equipe ($\Delta R^2 = 0,05^*$; $p < 0,001$). Demonstra-se, portanto, que à medida que a crença o desempenho produtivo aumenta, o impacto da falta de suporte social na satisfação com a equipe diminui. Por fim, a potência (relacionamento social) foi o fator com maior contribuição da variância na variável critério, o que foi revelado pelo maior peso beta ($\beta = 0,856$; $p < 0,001^*$).

Esses resultados indicam que a potência é capaz de alterar o impacto negativo dos estressores psicossociais na satisfação com a equipe. Conclui-se, assim, que os dados apontam para o fato de a potência afetar a magnitude do relacionamento entre os estressores psicossociais e a satisfação com a equipe. Esses achados corroboram com a terceira e última hipótese apresentada neste estudo que versava sobre a potência alterar o impacto dos estressores nas respostas, atuando como *coping* coletivo. Evidencia-se, assim, a relevância de fenômenos grupais no esclarecimento do complexo processo do estresse ocupacional.

Tabela 10

Coefficientes de Regressão Hierárquica com Satisfação com a Equipe

Variável antecedente	Passo 1 β	Passo 2 β
Ambiguidade e conflito de papéis	-0,01	-0,02

Potência – crença no desempenho	0,77**	0,73**
Interação		0,17**
R ²	0,60**	0,62**
ΔR^2		0,03**
Sobrecarga de papéis	-0,09	-0,12
Potência – crença no desempenho	0,73**	0,66**
Interação		0,17*
R ²	0,60**	0,63*
ΔR^2		0,03*
Falta de suporte social	-0,11	-0,12
Potência – crença no desempenho	0,72**	0,65**
Interação		0,24**
R ²	0,61*	0,66**
ΔR^2		0,05**
Ambiguidade e conflito de papéis	-0,02	-0,02
Potência – relacionamento social	0,89**	0,86**
Interação		0,12*
R ²	0,80**	0,81*
ΔR^2		0,01*
Sobrecarga de papéis	-0,09	-0,11
Potência – relacionamento social	0,86**	0,82**
Interação		0,09
R ²	0,80**	0,81
ΔR^2		0,01
Falta de suporte social	-0,07	-0,09
Potência – relacionamento social	0,86**	0,78**
Interação		0,13*
R ²	0,79**	0,80*
ΔR^2		0,01**

Nota: * $p \leq 0,05$. ** $p \leq 0,01$.

A Figura 4 é apresentada com o intuito de ilustrar os dados apresentados na Tabela 10. Visualiza-se, assim, a relação entre o estressor ambiguidade e conflito de papéis e satisfação com a equipe em função da potência (crença no desempenho). Por meio do gráfico, pode-se observar que ambiguidade e conflito de papéis foi associado positivamente com satisfação quando apresentava-se alto senso de potência (fator crença no desempenho). Contrariamente, quando o senso de potência era baixo, à medida que a ambiguidade e conflito de papéis aumentavam, diminuía a satisfação com a equipe diminuía. Verifica-se, portanto que a potência (crença no desempenho) foi capaz de alterar o sentido da relação entre ambiguidade e conflito de papéis e satisfação.

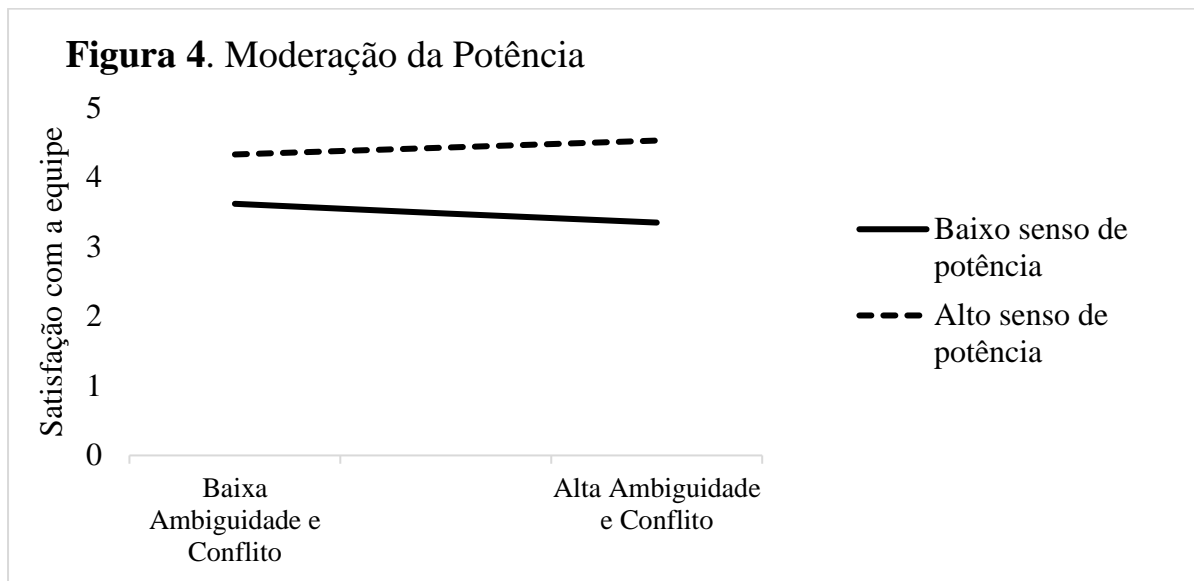


Figura 4. Moderação da potência (fator crença no desempenho) na relação entre o estressor ambiguidade e conflito de papéis e satisfação com a equipe.

Os dados apresentados neste capítulo dão sustento para corroboração parcial das hipóteses apresentadas neste estudo. Discussão sobre esses achados será apresentada no capítulo a seguir.

Discussão

Demonstrar a importância de estudar o estresse como fenômeno coletivo foi uma das contribuições esperadas desta pesquisa. Nesse sentido, o modelo teórico proposto foi construído tomando como base a participação de um conjunto de variáveis todas relativas a processos grupais. Os resultados encontrados na realização da pesquisa empírica revelaram a pertinência das teorizações iniciais realizadas. Tanto as descobertas alinhadas com as hipóteses de pesquisa, como as que não mostraram estar na direção esperada oferecem subsídios para a melhor compreensão dos processos coletivos e, em especial, para a compreensão da ocorrência do estresse em equipes de trabalho.

Os achados encontrados, assim, oferecem evidências empíricas para a corroboração parcial das hipóteses da pesquisa. Essas hipóteses nortearam o estudo de forma a adimplir o objetivo geral da pesquisa que era o estudo do estresse ocupacional como fenômeno do nível das equipes. A primeira conclusão geral obtida, a partir desses dados, é que eles dão suporte à argumentação de que o estresse ocupacional se manifesta como um fenômeno coletivo, visto que estressores, repostas e moderadores emergiram para o nível meso e houve a evidência do impacto dos estressores nas respostas (efetividade). A seguir, discutem-se os resultados desta pesquisa analisando-os em consonância com as características da amostra adotada e cotejando-os com a literatura existente acerca do tema.

Primeiramente, para investigar o estresse como atributo grupal foi necessário verificar se as percepções dos estressores psicossociais (responsabilidade, ambiguidade e conflito de papéis, sobrecarga de papéis, falta de autonomia, falta de suporte social e conflito trabalho-família), a resposta (desempenho da equipe e satisfação com a equipe) e a variável moderadora (potência) apresentavam homogeneidade dentro da equipe e variância entre as equipes. Essa verificação foi, portanto, a primeira hipótese suscitada neste estudo.

No que concerne à emersão dos estressores psicossociais, constatam-se evidências de compartilhamento de interpretação de percepção (homogeneidade dentro da equipe) em todos estressores analisados (responsabilidade, ambiguidade e conflito de papéis, sobrecarga de papéis, falta de autonomia, falta de suporte social e conflito trabalho-família), $AD_{Md} \leq 0,83$. Tais resultados corroboram com pesquisas já desenvolvidas, nas quais as percepções dos estressores foram compartilhadas entre os respondentes da pesquisa (Bliese & Harveson, 1996; Semmer *et al.*, 1996; Jex & Bliese, 1999; Yperen & Sniders, 2000).

Isso é indicativo de que as avaliações acerca desses fenômenos não são processos operados apenas dentro do indivíduo, de forma isolada. São, sim, avaliações construídas e compartilhadas pelos trabalhadores da organização adotada. Corrobora, portanto, com a presunção de que a realidade é socialmente construída desencadeando em significados compartilhados, resultando em experiência coletiva do estresse ocupacional. Aponta, portanto, para a afirmação de que a interação social promove, gradativa e diacronicamente, a uniformidade das experiências relativas ao estresse, resultando em padrões similares entre os indivíduos.

Porém, para a emersão de um fenômeno do nível micro para o meso, é necessário, também, que as equipes sejam significativamente diferentes entre si. Essa diferença foi demonstrada nos seguintes estressores: ambiguidade e conflito de papéis $F(59, 120) = 1,88, p \leq 0,05$, sobrecarga de papéis $F(59, 120) = 1,26, p \leq 0,05$ e falta de suporte social $F(59, 120) = 1,55, p \leq 0,05$.

Consequentemente, verifica-se que esses estressores psicossociais (ambiguidade e conflito de papéis, sobrecarga de papéis e falta de suporte social) demonstraram ser atributos do nível meso na amostra adotada. Há evidências empíricas, portanto, para a conclusão de que os grupos diferem em sensibilidade e vulnerabilidade para esses tipos de eventos. Dessa

forma, é possível afirmar que esses resultados corroboram com a primeira hipótese, que presumia que os fatores iriam emergir do nível micro para o nível meso, manifestando, assim o processo de emersão. Conseqüentemente, pode-se afirmar que as experiências de estresse possuem qualidades que são coletivas e que, nesse caso, o estresse se manifesta enquanto fenômeno grupal. Evidenciando a relevância da consideração do contexto social no qual os indivíduos estão imersos ao se realizar pesquisas.

Três percepções aos estressores, entretanto, não apresentaram variação significativa entre as equipes, a saber: responsabilidade $F(59, 120) = 1,11, p \geq 0,05$, falta de autonomia $F(59, 120) = 1,25, p \geq 0,05$ e conflito trabalho-família $F(59, 120) = 1,36, p \geq 0,05$. Ressalta-se, porém, que esses estressores apresentaram similaridade entre as respostas dos participantes. Pode-se inferir, assim, que as percepções apresentam homogeneidade em de toda a organização, não se manifestando como uma característica do nível meso. Tal inferência é melhor compreendida quando se consideram as características peculiares da organização adotada nesta pesquisa, discutidas a seguir.

No caso do fator responsabilidade, a similitude nas interpretações ao longo de toda a organização é entendida quando se considera a natureza do trabalho de uma organização de Segurança Pública. Isso devido ao fato do cumprimento das tarefas requerer alto grau de responsabilidade. Pode-se exemplificar citando o fato de, muitas vezes, as tarefas desencadearem situações que colocam em risco a própria vida dos respondentes e a de terceiros. Observa-se, assim, que a natureza do trabalho dessa organização é, em toda a sua extensão, de alto grau de responsabilidade. Por isso, itens como “saber que meus erros podem interferir negativamente na vida de outras pessoas” foram respondidos de forma homogênea, independentemente das equipes que os sujeitos participavam.

Corroborando com essa argumentação, verifica-se que, entre os estressores, esse fator foi o que apresentou média aritmética mais alta e uns dos desvios padrões mais baixos ($M = 3,51$; $DP = 1,04$). Pode-se inferir, portanto, que esse estressor é o que mais afeta os respondentes da pesquisa e que o grau de responsabilidade, a qual os respondentes são submetidos, é alto.

Contrapondo o valor elevado da média aritmética de responsabilidade, a falta de autonomia foi o estressor que apresentou o valor médio mais baixo e não se enquadra entre os maiores índices de desvio padrão ($M = 2,28$; $DP = 1,12$). Oferece evidências empíricas, desse modo, de que esse é o estressor que menos afeta os respondentes da pesquisa. Para compreender esse resultado, deve-se considerar que o respeito à hierarquia e à disciplina é disseminado e regulamentado¹⁵. É possível inferir, portanto, que as equipes dessa organização são estruturadas de forma hierarquizada e a disciplina é valorizada.

Pode-se concluir, portanto, que a falta de autonomia é uma característica intrinsecamente relacionada ao exercício da profissão na organização adotada de forma que as pessoas dessa organização precisam seguir as normas impostas pela instituição, fato esse que deixa uma restrita margem para o exercício da autonomia ou liberdade de atuação, aspecto focado pelo fator sob análise. Considerando o exposto, compreende-se o motivo de esse fator não ter sido avaliado de forma diferenciada entre as equipes.

Por fim, o fato do estressor conflito trabalho-família não demonstrar variância significativa entre as equipes pode ser compreendido quando se considera que mesmo quando esses profissionais não estão em seu local e horário de trabalho, ainda assim vivenciam o constante estado de prontidão. Fato esse corroborado pela segunda maior média aritmética e segundo menor desvio padrão, demonstrando que é um estressor de relevante presença na

¹⁵ O respeito à hierarquia é expresso no Código de Ética da instituição.

organização ($M = 3,30$; $SD = 1,08$). Tal afirmação pode ser exemplificada pela permissão do porte de arma mesmo fora do horário de serviço. Assim, esse fator que é composto por itens como “não me desligar do trabalho mesmo quando estou em casa” não encontrou variabilidade entre as equipes. Dessa forma, encontraram-se evidências empíricas de ser um estressor que afeta todas as equipes, sem distingui-las.

Antes de dar prosseguimento à análise da primeira hipótese, é importante esclarecer que a percepção dos estressores é resultante da experiência vivenciada pelo indivíduo, de natureza, portanto, subjetiva e individual. Esse foi o motivo pelo qual o nível de arguição utilizado na escala de estressores é o individual, requerendo que os membros ofereçam respostas relativas a si próprios, não ao grupo. A afirmação que estamos perante um fenômeno coletivo é ancorada no argumento de que por meio da interação social os membros passam a ter a interpretação compartilhada acerca dos estressores. Diferentemente, por exemplo, da variável desempenho da equipe na qual foi pedida a percepção que o indivíduo tem sobre o desempenho grupal, forçando o respondente a pensar no que o grupo faz e não no que ele, individualmente, faz. Por fim, é importante ressaltar que o estresse ocupacional, embora tenha sido indagado em nível individual mostrou que se trata de um atributo coletivo.

Dando continuidade à análise dos fenômenos enquanto atributos do nível meso, verificou-se que os dois fatores da potência (crença no desempenho produtivo e relacionamento social) evidenciaram concordância intragrupal e, concomitantemente, revelou diferenciar as equipes. Corroborando com pesquisas já realizadas que lançaram mão desse construto (Guzzo & Shea, 1987; Puente-Palacios & Borges Andrade, 2005; Borba 2007). Verificou-se, dessa forma, que a crença coletiva sobre a capacidade de a equipe ser efetiva na realização do trabalho é um atributo manifestado no nível da equipe. Esse resultado era esperado, pois o construto foi proposto originalmente como característica da equipe. Esses

resultados, portanto, deram sustento à primeira hipótese suscitada neste estudo que presumia a emergência dos construtos.

Para concluir a análise da primeira hipótese, discute-se sobre a emergência da efetividade da equipe, construto que, neste estudo, foi avaliado por meio do desempenho da equipe e da satisfação com a equipe. Houve a constatação empírica da similaridade das interpretações entre os membros dos grupos como também da variância entre as equipes. Tais resultados corroboram com outras pesquisas realizadas no nível meso que analisaram a efetividade das equipes por meio do desempenho e da satisfação (Barouh & Puente- Palacios, 2015; Barbosa, 2016; Puente-Palacios & Borges Andrade, 2005). Demonstra-se, portanto, que os indivíduos que trabalham em equipes são fontes legítimas de informação sobre o desempenho das unidades e dos vínculos com o trabalho a que estão vinculadas, mesmo quando esses são coletivos e não individuais.

Isto posto, é possível verificar o processo de emergência nos fenômenos analisados (estressores psicossociais, potência e efetividade), com exceção de três estressores (responsabilidade, falta de autonomia e conflito família-trabalho) que, por sua natureza, na organização em que esta pesquisa foi realizada, não se manifestam como atributos capazes de diferenciar uma equipe de outra. Nos casos dos fenômenos emergentes, verifica-se, o processo dinâmico de articulação de atributos individuais desencadeando em propriedades coletivas. Demonstra-se, assim, a pertinência do alinhamento entre o arranjo proposto pela organização (equipe) e o nível de análise dos fenômenos neste estudo (nível meso). Esse fato merece destaque, tendo em vista que a emergência tem sido longamente ignorada (Puente-Palacios, Porto *et al.*, 2016), principalmente quando se trata do estresse ocupacional, dado que é um campo dominado pelos estudos do nível individual (Kirkegaard & Brinkmann, 2015).

Após a constatação da emergência, foi possível continuar com as análises das hipóteses subsequentes do estudo lançando-se mão dos fenômenos que atuaram como atributos do nível meso. A segunda hipótese, por sua vez, dissertava sobre os estressores psicossociais afetarem negativamente a efetividade da equipe (desempenho da equipe e satisfação com a equipe).

Em relação ao desempenho da equipe, os resultados demonstraram que os estressores psicossociais no nível meso (ambiguidade e conflito de papéis, sobrecarga de papéis e falta de autonomia), atuando em conjunto, possuem poder de predição de 25%, $\beta = 0,37$, $p \leq 0,001$. O fato de estressores impactarem no desempenho é, também, apontado em meta-análises de estudos no nível micro (Gilboa *et al.*, 2008), o fator ambiguidade e conflitos de papéis, por exemplo, apresentou poder de predição de 27%, similar, portanto, ao deste estudo (Tubre & Collins, 2000). Embora resultados de diferentes níveis não possam ser comparados, como se fossem fenômenos idênticos, os achados mostram que o comportamento de preditor dos estressores funciona de maneira similar tanto quando estudado no nível individual como no nível coletivo, sugerindo que, nesse aspecto, as relações de predição em ambos os níveis podem ser isomórficas ou similares.

No que concerne à satisfação com a equipe, os estressores possuem poder de predição de 26%, $\beta = -0,41$, $p \leq 0,001$. Isso indica que os estressores psicossociais são capazes de afetar a satisfação com a equipe. Esse dado corrobora com pesquisa conduzida por Jex & Bliese (1999) que demonstrou evidência empírica da relação entre estressores e satisfação com o trabalho no nível das equipes. Por fim, ressalta-se que esse resultado também corrobora com as conclusões tecidas do impacto de estressores na satisfação (ILO, 2016).

Embora os resultados de predição de estressores na efetividade nesta pesquisa pareçam similares aos já realizados no nível micro, este estudo, ainda assim, contribui para o suprimento de lacuna teórica sobre os estudos do impacto de estressores na efetividade. Isso porque a quantidade de pesquisas sobre essa relação é vasta e a conclusão tende a ser a

mesma: os estressores impactam a efetividade (ILO, 2016). Porém, precaução é necessária nessa interpretação, pois as pesquisas desenvolvidas, até então, analisavam os fenômenos no nível individual. Assim, simplesmente identificar e mensurar esse impacto não revelava que a causa era o contexto de trabalho ou o ambiente social. Tais resultados podiam significar, simplesmente, que eram derivados de tendências individuais ao estresse (Cooper *et al.*, 2001), como traços da personalidade (Semmer *et al.*, 1996). A análise no nível meso, por sua vez, contribui para o enriquecimento do conhecimento sobre a relação entre estresse ocupacional e efetividade, visto que permite atribuir o impacto dos estressores não aos indivíduos, mas ao contexto ou ambiente social na qual os indivíduos estão imersos.

Além disso, atributos de diferentes níveis podem mostrar associações diferentes. Assim, é de grande valor a verificação empírica de que no caso dos estressores e a efetividade (ou satisfação e desempenho), padrões similares são identificados tanto em estudos do nível micro como os de nível meso.

Prosseguindo com as análises, verifica-se que quando os estressores são avaliados separadamente, apenas o efeito do fator falta de suporte social é significativo tanto no desempenho da equipe ($\beta = -0,37; p \leq 0,05$) quanto na satisfação com a equipe ($\beta = -0,41; p \leq 0,05$). Esse resultado, possivelmente, é devido ao fato deste estudo adotar uma organização na qual os indivíduos trabalham de forma interdependente (em equipe), conseqüentemente aspectos sociais desempenham papéis centrais no surgimento do estresse. Poder contar com a ajuda de colegas e da chefia, portanto, é essencial para o bom desempenho das funções bem como para a equipe estar satisfeita. Dessa forma, evidencia-se a importância desse fator que é composto por itens como “não receber ajuda dos colegas quando tenho problema no trabalho”.

O fato do estressor ambiguidade e conflito de papéis não apresentar significância no impacto na efetividade (desempenho da equipe, $\beta = 0,02$; $p \geq 0,05$, satisfação com a equipe, $\beta = -0,13$; $p \geq 0,05$) é um dado que não corrobora com a literatura levantada no nível micro. Isto porque meta-análise realizada por Tubre e Collins (2000) apontou esse estressor como o de maior impacto no desempenho, estressor que, nesta pesquisa, não apresentou evidência empírica de impacto no desempenho. Discrepâncias entre os resultados de análises do nível micro e nível meso também têm sido apontadas em outras pesquisas (Jex & Bliese, 1999; Santos, 2014). Reitera-se, portanto, a relevância do discernimento do nível de atuação do fenômeno.

No caso do presente estudo, pode-se inferir que o estressor ambiguidade e conflito de papéis, embora apresente o valor mais alto da média entre os estressores ($M = 3,10$; $DP = 1,21$) não foi significativo. Isso pode ter ocorrido devido ao fato do grupo poder ser uma fonte de esclarecimento perante uma incerteza na tarefa (Forstyh & Burnette, 2010). Portanto, pessoas que trabalham em equipe seriam menos susceptíveis a esse estressor, comparadas às que trabalham de forma individualizada. Outrossim, há de se atentar para o fato de a organização em que a pesquisa empírica foi realizada ter estrutura bastante rígida pautada pela existência de normas e regulamentos que definem as atribuições de cada ator organizacional, de tal forma que não haja suficiente abertura para ambiguidade de papéis. Por isso, esse fator composto por itens como “receber instruções contraditórias sobre o que fazer no trabalho” não apresentou impacto significativo na efetividade.

Esta pesquisa também não encontrou impacto significativo da sobrecarga de papéis na efetividade (desempenho da equipe, $\beta = -0,21$; $p \geq 0,05$, satisfação com a equipe, $\beta = -0,24$; $p \geq 0,05$). Esse dado corrobora com algumas pesquisas, no nível micro, que têm demonstrado que esse estressor nem sempre desencadeia consequências deletérias (Wallace *et al.*, 2009). Isso porque, em alguns casos, a sobrecarga de papéis poder ser percebida como gerenciável,

permitindo que esse estressor seja avaliado como desafiador, não ameaçador (Cavanaugh *et al.*, 2000). Assim, infere-se que nesta amostra a sobrecarga de papéis seja percebida como gerenciável e, conseqüentemente, desafiadora, motivo pela qual esse estressor não apresentou evidência empírica de impacto negativo na efetividade.

Levando-se em consideração os resultados apresentados, constata-se que houve evidência empírica de que os estressores causam impacto na efetividade das equipes. Constatou-se, portanto, a ocorrência do processo de estresse ocupacional no nível da equipe na organização adotada. Demonstra, portanto, que o estresse não é apenas uma vivência do sujeito, pois os dados mostram que se trata de uma experiência coletiva uma vez que foram encontradas equipes que relatam vivenciar mais estresse que outras. Por outro lado, observou-se que alguns estressores do trabalho são elementos explicativos desse estresse, fato que revela o papel das características do cenário organizacional e de características do trabalho na predição do estresse das equipes. Conclui-se, assim, que a segunda hipótese foi corroborada.

O presente estudo foi além da análise de interpretações coletivas sobre as relações entre estressores psicossociais e efetividade. Esta pesquisa pretendeu, também, analisar fatores que pudessem amenizar ou modificar a direção do impacto dessa relação. Para tanto, lançou mão da potência como variável moderadora na tentativa de contribuir para melhor compreensão do complexo fenômeno do estresse ocupacional.

Primeiramente, analisou-se o efeito moderador da potência (crença no desempenho produtivo e relacionamento social) na relação entre estressores (ambigüidade e conflito de papéis, sobrecarga de papéis e falta de suporte social) e desempenho da equipe. Em todos os casos, verificou-se que o modelo proposto não é estatisticamente significativo ($p \geq 0,05$). Isso

demonstra a ausência de efeito moderador por parte da potência na relação entre estressores e desempenho da equipe.

Presume-se que esse resultado é decorrente da natureza da variável critério (desempenho da equipe). Visto que este é um fenômeno que alude à avaliação da produção e, portanto, a resultados objetivos. Desse modo, trata-se de fenômeno que remete a uma avaliação *judgamental* de um critério objetivo e, por isso, a crença na efetividade não foi suficiente para dar conta de amenizar o efeito dos estressores nele. Considerando-se a organização adotada (dependente de armamento pesado e de viaturas para o bom desempenho, por exemplo) pode-se inferir que outras variáveis não investigadas como o suporte material possam apresentar o efeito moderador esperado. Esse resultado, dessa forma, aponta para a necessidade de mais estudos que abarquem variáveis moderadoras em estudos sobre estresse ocupacional e que analisem o nível meso.

Em relação a ambiguidade e conflito de papéis, pode-se inferir que quando a equipe se depara com situações, por exemplo, de demandas incompatíveis com a capacidade da equipe, a potência, sozinha, não é capaz de amenizar o efeito dessas demandas no desempenho da equipe (crença no desempenho produtivo $\Delta R^2 = 0,00$, $p \geq 0,05$ e relacionamento social $\Delta R^2 = 0,01$, $p \geq 0,05$).

No que concerne à sobrecarga de papéis, a potência também não foi capaz de amenizar o impacto desse fator no desempenho da equipe (desempenho produtivo $\Delta R^2 = 0,01$, $p \geq 0,05$ e relacionamento social $\Delta R^2 = 0,01$, $p \geq 0,05$). Assim, mesmo perante a crença na habilidade de desempenhar e no bom relacionamento, há indícios de que o desempenho da equipe continua sendo igualmente afetado pela sobrecarga de papéis.

Por fim, a potência não foi capaz de amenizar o impacto da falta de suporte social no desempenho (crença no desempenho produtivo $\Delta R^2 = 0,00$, $p \geq 0,05$ e relacionamento social $\Delta R^2 = 0,00$, $p \geq 0,05$). Portanto, quando os membros da equipe percebem que não podem

contar com a colaboração dos seus pares ou superiores, o fato de crerem na efetividade da equipe e, conseqüentemente, na crença no desempenho e na qualidade da relação da equipe (amizade, por exemplo) não é capaz de atenuar o efeito dessa falta de colaboração no desempenho da equipe.

Dessa forma, a crença na habilidade para o bom desempenho das atividades da equipe e no bom relacionamento social não foram suficientes para amenizar o impacto de certos estressores (ambigüidade e conflito de papéis, sobrecarga de papéis e falta de suporte social) no desempenho da equipe. Isto posto, conclui-se que esses achados não dão suporte à terceira hipótese.

Prosseguindo-se com as análises, discute-se os resultados da moderação da potência (crença no desempenho produtivo e relacionamento social) na relação entre estressores psicossociais (ambigüidade e conflito de papéis, sobrecarga de papéis e falta de suporte social) e satisfação com a equipe. Verifica-se que, no geral, a potência foi capaz de amenizar os efeitos desses estressores na satisfação com equipe. Contrariando, portanto, o resultado apresentado quando a variável critério considerada era o desempenho da equipe. Argumenta-se que esse contraste é devido ao fato de a satisfação com a equipe, por ser de natureza afetiva, seja mais susceptível à moderação da potência do que o desempenho produtivo, que possui natureza mais objetiva.

Em relação ao estressor ambigüidade e conflito de papéis, verifica-se que a potência (crença no desempenho produtivo $\Delta R^2 = 0,03$, $p \leq 0,05$ e relacionamento social $\Delta R^2 = 0,01$, $p \leq 0,05$) foi capaz de modificar o efeito desse estressor na satisfação com a equipe. Desse modo, o impacto negativo resultante da vivência de ambigüidade no trabalho e conflitos de papéis é atenuado quando os membros acreditam que os membros de sua equipe são capazes de fazer entregas de qualidade. Possivelmente, isso deva-se ao fato de equipes que possuem membros com senso forte de potência encararem menos negativamente e de forma mais

desafiadora as demandas ambíguas e conflituosas devido à confiança na habilidade de desempenhar as tarefas e de poder contar com os colegas, alterando o efeito dessas demandas na satisfação com a equipe.

Verifica-se, também, o processo de moderação da potência na relação entre falta de suporte social e satisfação com a equipe (crença no desempenho produtivo $\Delta R^2 = 0,05$, $p \leq 0,01$ e relacionamento social $\Delta R^2 = 0,01$, $p \leq 0,01$). A falta de colaboração entre os membros, assim, deve ser acompanhada de baixo senso de efetividade, portanto, na crença no desempenho e na qualidade da relação da equipe, por exemplo amizade, para que a satisfação com a equipe seja afetada. Dessa forma, se há a falta colaboração dos colegas e da chefia, mas, mesmo assim, há a percepção de que os membros podem adimplir as tarefas designada e são amigos, por exemplo, a satisfação com a equipe é relativamente preservada.

No tocante à moderação da crença no desempenho produtivo na relação entre sobrecarga de papéis e satisfação com a equipe, verifica-se que foi significativa ($\Delta R^2 = 0,03$, $p \leq 0,05$). Constatase que esse estressor (sobrecarga de papéis), que é composto por itens como “realizar várias tarefas ao mesmo tempo”, tem caráter objetivo e está intrinsecamente relacionado ao desempenho produtivo. Dessa forma, quando os membros da equipe estão perante situações de sobrecarga, mas acreditam que podem cumprir com as tarefas, o efeito desse estressor na satisfação com a equipe é amortecido. Isso porque a crença no bom desempenho provavelmente mude a forma pela qual os membros das equipes encarem a sobrecarga de papéis. De tal forma que à medida que o senso de efetividade aumenta, as demandas passem a ser vistas como desafiadoras, não como ameaçadoras, conseguindo, portanto, amenizar o efeito da sobrecarga de papéis na satisfação com a equipe. O fato de demandas de trabalho serem vistas como desafiadoras, mesmo que sejam estressantes, é consistente com distinção teórica feita na literatura sobre estresse, na qual divide as

demandas em desafiadoras e ameaçadoras. Estas causando impacto deletério, aquelas agindo como demanda motivadora (Cavanaugh *et al.*, 2000).

Por outro lado, a moderação do fator relacionamento social na relação entre sobrecarga de papéis e satisfação com a equipe não foi significativa ($\Delta R^2 = 0,01$, $p \geq 0,05$). Para compreender esse resultado, há de se atentar para o fato de a sobrecarga de papéis demonstrar correlação significativa com responsabilidade, $r = 0,41$, $p \leq 0,01$. Dessa forma, infere-se que esse fator remete ao excesso de tarefas que são de grau alto de responsabilidade. Isto posto, hipotetiza-se que quando os membros das equipes percebem que estão perante excesso de tarefas, que podem desencadear consequências extremamente danosas, mesmo que avaliem que a qualidade do relacionamento entre os colegas é bom, continuam ajuizando de forma negativa a satisfação com a equipe. Dessa forma, o bom relacionamento social não é capaz de amortecer os efeitos desse estressor na satisfação com a equipe.

Pela observação dos aspectos analisados, constata-se que, no geral, houve evidências empíricas para a corroboração do efeito moderador da potência na relação entre estressores psicossociais e satisfação com a equipe. Especificamente, os resultados demonstraram que as equipes que continham membros com forte senso de potência não reagiram tão negativamente aos estressores psicossociais quando comparadas com as equipes que manifestaram baixo senso de potência. Pode-se defender, portanto, que a potência auxilie as equipes a lidarem melhor com os estressores psicossociais. Verifica-se, assim, que a terceira e última hipótese suscitada neste estudo foi parcialmente corroborada.

Em consonância com os resultados apresentados, a autoeficácia e a eficácia coletiva têm demonstrado atuar como importantes moderadores do processo do estresse (Esnard & Roques, 2014). Portanto, de modo análogo à potência, tem sido apontado que os indivíduos com elevada percepção de autoeficácia e eficácia coletiva lidam melhor com as demandas

estressantes que lhes são atribuídas (Copper *et al.*, 2001). Novamente, é necessário chamar a atenção do leitor quanto ao fato de serem estudos em níveis diferentes e os seus achados mostrarem que as relações são paralelas. Ou seja, se comportam de maneira similar, inclusive as associações, mesmo quando investigados em diferentes níveis.

Considerando o exposto até então, este estudo demonstra a pertinência do alinhamento dos níveis entre a prática, a teoria e a pesquisa. Principalmente considerando o tema abordado (estresse ocupacional) que é um fenômeno tradicionalmente pesquisado e discutido predominantemente como um processo do nível micro. Contribui-se, assim, para a literatura ao demonstrar evidências empíricas de ocorrência do estresse ocupacional no nível da equipe. Esse achado demonstra que o estresse não pode ser visto como vivência construída individualmente ou como um problema do trabalhador, visto que os dados revelam que se trata de uma vivência coletiva, resultante de um modo de organização do trabalho. Assim, cabe a organização intervir na definição de uma estrutura organizativa de trabalho que ofereça condições adequadas a fim de que menos espaço aos estressores seja dado. Ressalta-se, por fim, a necessidade de mais investigação sobre a emergência de estressores psicossociais no âmbito laboral bem como outros fatores sociais que possam amenizar os efeitos desses estressores tanto no desempenho quanto na satisfação.

Considerações Finais

Este estudo demonstrou que o estresse ocupacional se manifesta como fenômeno do nível da equipe. Levando-se em conta o que foi observado e o que foi discutido apresenta-se, neste capítulo, as implicações práticas e as limitações detectadas.

Considerando os resultados da presente pesquisa, quatro implicações práticas principais podem ser analisadas. A primeira implicação é a constatação empírica de que as condições de trabalho estressantes impactam a efetividade da equipe. Com base nesse resultado, argumenta-se que é importante que organizações se esforcem para manter os estressores em níveis gerenciáveis de tal forma que as equipes consigam adimplir as tarefas a elas designadas ao mesmo tempo em que a satisfação possa ser preservada. Dessa forma, este estudo contribui para que as organizações considerem os custos com gerenciamento do estresse como investimento, não como gasto.

A segunda implicação é advinda da constatação da severidade da falta de suporte social em grupos de trabalho. Considera-se, portanto, ser pertinente que as organizações, que tenham a equipe como célula de desempenho, invistam em intervenções que incentivem comportamentos colaborativos entre os colegas e entre os chefes e os subordinados. Dessa forma, as organizações estarão contribuindo com o desenvolvendo ambiente de trabalho mais efetivo e, possivelmente, mais salutar.

A terceira implicação consiste em compreender que em situações que o nível de estresse ocupacional é inevitavelmente alto, pode ser útil promover um forte senso de potência entre os membros do grupo. Isso porque a pesquisa ora relatada demonstrou que a potência é capaz de fazer com os membros das equipes lidem melhor com os estressores, atuando desse modo como elemento protetor dos resultados e da satisfação da equipe, mesmo na presença de condições estressantes no trabalho.

A quarta implicação prática é advinda da importância do alinhamento entre o nível de manifestação do estresse ocupacional e o nível de intervenção das organizações. Defende-se que, quando o estresse se manifesta como um fenômeno coletivo, estratégias de intervenção sejam mais efetivas se direcionadas ao contexto ou ambiente social do que se direcionadas aos indivíduos. Portanto, atenção ao nível de manifestação do estresse ocupacional é fundamental no desenho e na implementação das intervenções. Dessa forma, é possível contribuir para o aprimoramento dos esforços tradicionais, avançando, assim, para novas respostas mais efetivas, abordando medidas de intervenção que sejam congruentes com o nível de manifestação no qual o estresse ocupacional atua.

Além das implicações práticas, é necessário dissertar sobre as limitações deste estudo. A primeira limitação consiste no fato de que todos os dados, neste estudo, foram coletados por meio de medidas de autorrelato. Isto levanta a possibilidade de os achados terem sido impactados pela variância do método comum. Embora essa possibilidade não possa ser negada, também se pode argumentar que é improvável que os resultados estejam contaminados por esse artefato metodológico. Isso porque no estudo ora relatado foi observado que certas variáveis exibiam evidências de ser propriedades do nível grupal, enquanto outras não. No entanto, futuras investigações de estresse ocupacional no nível das equipes, poderiam lançar mão de outros tipos de medidas a fim de prevenir esse possível problema, por exemplo medidas de heteroavaliação ou dados arquivísticos.

A segunda limitação refere-se ao fato de a amostra ser inteiramente de respondentes que trabalham com Segurança Pública. Isso, obviamente, levanta preocupações sobre a pertinência de generalização dos resultados para as configurações de trabalho que não se enquadrem na Segurança Pública. Porém, presume-se que alguns dos resultados encontrados nesta pesquisa sejam novamente evidenciados em pesquisas que analisem o nível meso, como a relevância da falta de suporte social. Isso porque presume-se que a falta de colaboração dos

membros da equipe e da chefia desempenha papel fundamental no desenvolvimento do estresse, não importando a característica da organização, e, sim, o fato de trabalharem em equipe. Considerando o exposto, no futuro recomenda-se replicar este estudo em outras configurações de trabalho a fim de aprimorarmos, ainda mais, o entendimento do complexo processo do estresse ocupacional.

Por fim, uma terceira limitação é o caráter transversal do estudo. Todos os dados foram recolhidos em um único momento. Assim, a relação construída entre variáveis antecedentes e consequentes obedece ao modelo teórico adotado, mas, de fato, ambas as informações foram levantadas em um único momento. Por essa razão sugere-se que pesquisas futuras investiguem a temporalidade das relações defendidas.

Referências bibliográficas

- Abbott, A. D. (1990). Positivism and interpretation in sociology: Lessons for sociologists from the history of stress research. *Sociological Forum*, 5, 435-458.
- Albuquerque, F. J. B., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed.
- Antoniou, A. S. G., & C. L. Cooper (eds) (2005). *Research companion to organizational health psychology*. Bodwin, UK: MPG Books
- Araújo, T. M. (2003). Work psychosocial aspects and psychological distress among nurses. *Revista de Saúde Pública*, 37 (4), 424-433.
- Araújo, T. M., Graça, C. C., & Araújo, E. (2003). Estresse ocupacional e saúde: contribuições do Modelo Demanda-Controle. *Ciência & Saúde Coletiva*, 8(4), 991-1003.
- Arnetz, B. B., Elkman, R., & Carlsson, A. (2006). *Stress in health and disease*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Azzi, R.G., & Polydoro, S. (2006). Autoeficácia proposta por Albert Bandura. In: Azzi, R. G.; Polydoro, S. (Orgs.). *Autoeficácia em diferentes contextos* (pp. 9-23). Campinas: Alínea.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demanda-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.

- Baptista, A. (2009). Stresse: aspectos psicobiológicos. Em J. P. Cruz, S. N. Jesus & C. Nunes (Eds.). *Bem-estar e qualidade de vida: Contributos da Psicologia da Saúde* (pp. 50-65). Alcochete, Portugal: Textiverso.
- Barbosa, V. M. (2016). *Modelo substituto da liderança: papel do clima social das equipas de trabalho*. (Dissertação de mestrado). Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/20957>
- Barouh, R. T. de J., & Puente-Palacios, K. (2015). Aprendizagem de equipe: manifestação no nível meso e escala de medida. *Avaliação Psicológica*, 14(3), 365-373.
- Bartlett, D. (1998) *Stress: perspectives and processes*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Bastos, A. V. B., Borges-Andrade, J. E., & Zanelli, J. C. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Bauer, M. V. (2002). Estresse. *Ciência Hoje*, 30, 179.
- Baumeister R. F., & Finkel E. J. (Eds.) (2010). *Advanced social psychology: The state of the science*. New York, NY: Oxford University Press.
- Benzoni, P. E., Carneiro, B. V., Ribeiro, D. P. S. A., Peres, M. R., & Milaré, R. M. S. A. (2004). Tipologia das pesquisas sobre stress no Brasil. Em M. E. N. Lipp (ed.) *Stress no Brasil: Pesquisas avançadas* (pp. 205-231). Campinas: Papirus.
- Bhagat, R. S., Krishnan, B., Nelson, T. A., Leonard, K. M., Ford, D. L., Jr., & Billing, T. K. (2010). Organizational stress, psychological strain, and work outcomes in six national contexts: A closer look at the moderating influences of coping styles and decision latitude. *Cross Cultural Management*, 17, 10-29.

- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. Em K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass
- Bliese, P. D., & Halverson, R. R. (1996). Individual and nomothetic models of job stress: An examination of work hours, cohesion, and well-being. *Journal of Applied Social Psychology, 26*, 1171–1189.
- Bliese, P. D., & Jex, S. M. (1999). Incorporating multiple levels of analysis into occupational stress research. *Work and Stress, 13*, 1-6.
- Bliese, P. D., & Jex, S. M. (2002). Incorporating a multilevel perspective into occupational stress research: Theoretical, methodological, and practical implications. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 265-276.
- Borba, A. C. P. (2007). *Potência em equipes: desenvolvimento de uma medida*. (Dissertação de mestrado). Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/3119>
- Borges, L. de O., & Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho. Em A. V. B. Bastos; J. E. Borges-Andrade; J. C. Zanelli. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 24-59). Porto Alegre: Artmed.
- Cannon, W. B. (1928). The mechanism of emotional disturbance of bodily functions. *The New England Journal of Medicine, 198*, 878-884.
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body*. New York, NY: Norton.
- Cardoso, L. A. (2004) Influências dos Fatores Organizacionais no Estresse de Profissionais Bombeiro. (Dissertação de mestrado). Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88133/202485.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cardoso, C., & Ellenbogen, M. A. (2016). Tend-and-befriend is a beacon for change in stress research: A reply to tops. [Reply to letter to the editor]. *Psychoneuroendocrinology*, 45, 212–213.
- Castro, M. G., Andrade, T. M. R., & Muller, M. C. (2006). Conceito mente e corpo através da história. *Psicologia em Estudo*, 11 (1), 39-43.
- Castro, F. G., & Zanelli, J. C. (2010). Burnout e perspectiva clínica: contribuições do existencialismo e da sociologia clínica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (2), 38-53.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65–74
- Cerchiari, E. A. N. (2000). Psicossomática um estudo histórico e epistemológico. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 20 (4), 64-79.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of compositions models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Cofer, C. N., & Appley, M. H. (1964). *Motivation: Theory and research*. New York, NY: Wiley.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98 (2), 310-357.

- Coleta, A. S. M. D., & Coleta, M. F. D. (2008). Fatores de estresse ocupacional e *coping* entre policias civis. *PsicoUSF*, 13 (1), 59-68.
- Collins, P. A., & Gibbs, A. C. C. (2003). Stress in police officers: a study of the origins, prevalence and severity of stress-related symptoms within a county police force. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53 (4), 255-263.
- Contrada, R. J. (2011). Stress, adaptation and health. Em R. J. Contrada & A. Baum (2011). *The handbook of stress science: Biology, psychology, and health*. New York: Springer.
- Contrada, R. J., & Baum, A. (2011). *The handbook of stress science: Biology, psychology, and health*. New York, NY: Springer.
- Cooke, N., Salas, E., Cannon-Bowers, J., & Stout, R. (2000). Measuring team knowledge. *Human Factors*, 42, 151-173.
- Cooper, C. L., & Dewe, P. (2004). *Stress: A brief history*. Oxford, England: Blackwell Publishing.
- Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Costa, M. F. A. A., & Ferreira, M. C. (2014). Sources and Reactions to Stress in Brazilian Lawyers. *Paidéia*, 24(57), 49-56. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-43272457201407>.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work related stress*. Luxemburgo: Comunidade Européia.
- Cruz, J. P., Jesus, S. N., & Nunes C. (2009). *Bem-estar e qualidade de vida: Contributos da Psicologia da Saúde*. Alcochete, Portugal: Textiverso.

- Dawson, J., González-Romá, V., Davis, A., & West, M. (2007). Organizational climate and climate strength in UK hospitals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 89-111
- Daniels, K. (2001). Stress and emotions: A new synthesis – a book review. *Human Relations*, 55, 792–803.
- Dewe, P. J., O’Driscoll, M. P, & Cooper, C. L. (2012). Theories of psychological stress at work. Em R. J. Gatchel & I. Z. Schultz (eds.). *Handbook of occupational health and wellness* (pp. 23-39). New York, NY: Springer.
- Doef, V. M. D, & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13.
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1988). The impacts of positive psychological states on physical health: A review and theoretical framework. *Social Science*, 27, 1447-1459.
- Ekman, P., & Campos, J. (2003). Richard Stanley Lazarus (1922-2002). *American Psychologist*, 58 (9), 756- 757.
- Ellis, A.P.J. (2006). System breakdown: The role of mental models and transactive memory in the relationship between acute stress and team performance. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 576-589.
- Enzmann, D. (2005). Burnout and emotions: An underresearched issue in search of a theory. Em A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.). *Research Companion to Organizational Health Psychology* (pp. 495-502). Bodwin, UK: MPG Books.
- Esnard, C., & Roques, M. 2014. Collective efficacy: A resource in stressful occupational contexts. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 64, 203-211

- Ferreira, M. C. (2006). Ofurô corporativo. *Portal da Universidade de Brasília*. Disponível em: <http://www.unb.br/acs/artigos/at0306-03.htm>.
- Ferreira, M.C., & Mendonça, H. (Orgs.). (2012). *Saúde e bem-estar no trabalho, dimensões individuais e culturais*. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Ferreira, M. C, Milfont, T. L, Silva, A. P. C., Fernandes, H. A.; Almeida, S. P, & Mendonça, H. (2015). Escala para avaliação de estressores psicossociais no contexto laboral: construção e evidências de validade. *Psicologia: reflexão e crítica*, 28 (2), 340-349.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: and Sex and Drugs and Rock 'N' Roll*. London: Sage Publications.
- Filgueiras, J. C., & Hippert, M. I. S. (1999). A polêmica em torno do conceito de estresse. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19 (3), 40-51.
- Fink G. (2007) *Encyclopedia of stress*. San diego, CA: Academic Press.
- Fischer, F. M. (2012). Relevance of psychosocial factors at work for workers' health. *Revista de Saúde Pública*, 46 (3), 401-406.
- Forsyth, D. R., & Burnette, J. (2010). Group Processes. Em R. F. Baumeister & E. J. Finkel (Eds.). *Advanced social psychology: The state of the science* (pp. 177-216). New York, NY: Oxford University Press.
- França, A. C. L., & Rodrigues, A. L. (1999). *Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática*. São Paulo, SP: Atlas.
- Frankenhaeuser, M. (1989). A biopsychosocial approach to work. *Journal of Health Services*, 19, 747-758.

- Ganster, D. C. (2008). Measurement challenges for studying work-related stressors and strains. *Human Resource Management Review, 18*, 259-270.
- Gavin, R. S, Reisdorfer, E, Gherardi-Donato, E. C. da S., Reis, L. N. dos, & Zanetti, A. C. (2015). Associação entre depressão, estresse, ansiedade e uso de álcool entre servidores públicos. *SMAD. Revista eletrônica saúde mental álcool e drogas, 11*(1), 02-09. <https://dx.doi.org/10.11606/issn.1806-6976.v11i1p2-9>
- Gatchel, R. J., & Schultz, I. Z. (Eds.). *Handbook of occupational health and wellness*. New York, NY: Springer.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*, 227-271.
- Goldstein, D. S., & Kopin, I. J. (2007). Evolution of concepts of stress. *Stress, 10*, 109-120.
- Gomes, T. C., Estivaleta, V.F. F., Andrade, T., & Stefanan, A. A. (2013). Estresse no trabalho em colaboradores do Setor Bancário Público e Privado. Em IV Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), Brasília. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR166.pdf>
- Gonzalez-Romá, V., & Hernandez, A. (2014). Climate Uniformity: Its Influence on Team Communication Quality, Task Conflict, and Team Performance. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1042–1058. 8
- Grau, R., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2000). Moderator effects of self-efficacy on occupational stress. *Apuntes de Psicología, 18* (1), 57-75.

- Greco, P. B. T., Magnago, T. S. B. S, Prochnow, A., Beck, C. L. C., & Tavares, J. P. (2011). Utilização do modelo demanda-controle de Karasek na América latina: uma pesquisa bibliográfica *Revista de Enfermagem da UFSM, 1(2)*, 272-281.
- Guzzo (1995). Introduction at the intersection of team effectiveness and decision making. Em R. A. Guzzo & E. Salas. *Team effectiveness and decision making in organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guzzo R. A., & Salas, E. (1995). *Team effectiveness and decision making in organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guzzo, R., & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. Em Dunnette, M.; Houghs, L. (Org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. (pp. 269-313).
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J., & Shea, G.P. (1993). Potency in groups: articulating a construct. *British Journal of Social Psychology, 32*, 87-106
- Gwartz, P. A. (2008). Teaching the interrelationship between stress, emotions, and cardiovascular risk using a classic paper by Walter Cannon. *Advanced Physiology Education, 32*, 18-22.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. Em J. Lorsch (Org.). *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice-Hall.
- Hair, J. F. Jr, Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hallman, W. K, & Wandersman, A. (1992). Attribution of responsibility and individual and collective coping with environmental threats. *Journal of Social Issues, 48* (4), 101-118.

Hallsten, L. (2005). Burnout and wornout: Concepts and data from a national survey. Em A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.). *Research Companion to Organizational Health Psychology* (pp. 495-502). Cheltenham, UK.

Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 65* (4), 599-610.

International Labour Organisation (1984). Psychosocial factors at work: Recognition and control. Report of the Joint ILO/ WHO Committee on Occupational Health. Ninth Session. *Occupational Safety and Health Series, 56*, 18-24.

International Labor Organization (2016). Workplace stress: A collective challenge. Turin, Itália: International Labor Organization.

Jacoby, G. Keinan, R. Jacoby, & G. Keinan (2003). *Between stress and hope: From a disease-centered to a health-centered perspective*. New York, NY: Greenwood

Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in Personnel and Human Resources Management, 9*, 311-365.

Jex, S. M., & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the effects of work-related stressors: A multi-level study. *Journal of Applied Psychology, 84*, 349-361.

Kain, J., & Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. Em P. L. Perrewé, D. C.

Ganster (orgs.) *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress (Research in Occupational Stress and Well-being)* (pp. 237-268).

Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.

Kaplan, S. (2011). Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and look to the future. *Journal of Management Studies*, 48, 665-695.

Karasek, R. A. (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Kirkegaard, T., & Brinkmann, S. (2015) Rewriting stress: Toward a cultural psychology of collective stress at work. *Culture & Psychology*, 21 (1), 81-94.

Klein, K., & Kozlowski, S. (Eds). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-88). San Francisco: Jossey-Bass

Klein, K., Tosi, H., & Cannella, A. Jr. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review*, 24 (2), 243-248.

Kompier, M. A. J., & Taris, T. W. (2005). Psychosocial risk factors and work-related stress: State of the art and issues for future research. Em A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (eds). *Research companion to organizational health psychology*. (pp. 59-69). Bodwin, UK: MPG Books.

Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Grand, J. A., Braun, M. T., & Kuljanin, G. (2013). Advancing multilevel research design: Capturing the dynamics of emergence. *Organizational Research Methods*, 16, 581-615.

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.

- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. In K. Klein & S. Kozlowski (Eds). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-88). San Francisco: Jossey-Bass
- Kraemer, H. C., Stice, E., Kazdin, A., Offord, D., & Kupfer, D. (2001). How do risk factors work together? Mediators, moderators, and independent, overlapping, and proxy risk factors. *American Journal of Psychiatry*, *158*, 848–856.
- Krum, F. M. B., & Bandeira, D. R. (2008). Enfrentamento de desastres naturais: o uso de um coping coletivo. *Paidéia*, *18* (39), 73-84.
- Lämsäsalmi, H., Peiro, J. M., & Kivimäki, M. (2010). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *9* (4), 527-559.
- Latack, J. C., & Havlovic, S. J. (1992). Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behavior*, *13*, 479-508.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Lipp, M. E. N. (2003). *Stress do professor*. Campinas, SP: Papirus.
- 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.
- Lorsch, J. (1987). *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall.

- Machado, M. (1998). *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília.
- Magiakou, M. A., & Chrousos, G. P. (2005). Biological basis of stress-related diseases. Em A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.). *Research companion to organizational health psychology* (pp. 70-86). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Mason, C. M., & Griffin, M. (2005). Group task satisfaction. The group's shared attitude to its task and work environment. *Group & Organization Management*, 30, 625-652.
- Matheny, M. F. J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 726 – 744.
- Matthews, G. (2007). Distress. Em G. Fink (Ed.) *Encyclopedia of stress* (pp. 424–429). San Diego, CA: Academic Press.
- Mausner-Dorsch, H., & Eaton, W. W. (2000). Psychosocial work environment and depression: epidemiologic assesment of the demand-control model. *American Journal of Public Health* 90 (11), 1765-1770.
- McGuire, J., & Tuchanska, B. (2013). Da ciência descontextualizada à ciência no contexto social e histórico. *Revista Brasileira de História da Ciência*, 6 (2), 151-182.
- Meyerson, D. E. (1994). Interpretations of stress in institutions: the cultural production of ambiguity and burnout. *Administrative Science Quarterly*, 39 (4), 628-653.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: A guide for students and researchers*. London: Sage Publications

- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model monstrosity. *Journal of Management, 36*, 876-910.
- Morgan, B. B. Jr, & Bowers, C. A (1995). Teamwork stress: implications for team decision making. Em R. A. Guzzo & E. Salas. *Team effectiveness and decision making in organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Morris, W. N., Worchel, S., Bois, J. L., Pearson, J. A., Rountree, C. A., Samaha, G. M., Wachtler, J., & Wright, S. L. (1976). Collective coping with stress: group reactions to fear, anxiety, and ambiguity. *Journal of Personality and Social Psychology, 33* (6), 674-679.
- Morrison, D., Payne, R. L., & Wall, T. D. (2003). Is job a viable unit of analysis? A multilevel analysis of demand-control-support models. *Journal of Occupational Health Psychology, 8* (3), 209–219.
- Neiva, E. R., Abbad, G. S., & Tróccoli, B. T. (2007). *Roteiro para análise de variância multivariada – MANOVA*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Ortiz, V. G. (2005). Richard Stanley Lazarus (1922-2002). *Revista Latinoamericana de Psicología, 37*, 207-209.
- Osipow, S. H., & Davis, A. S. (1980). The relationship of coping resources to occupational stress and strain. *Journal of Coactional Behavior, 32*, 1-15.
- Pandey, A., Quick, J. C., Rossi, A. M., Nelson, D. L., & Martin, W. (2011). Stress and the workplace: 10 years of science, 1997–2007. Em R. J. Contrada & A. Baum (Eds.), *The handbook of stress science: Biology, psychology, and health* (pp. 137-147). New York, NY: Springer.

- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de psicologia*, 9 (1), 45-52.
- Paterson, L., & Goldstein, H. (1991). New Statistical Methods for Analysing Social Structures: an introduction to multilevel models. *British Educational Research Journal*, 17, 387-93.
- Peiró, J. M. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. *Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*, 13, 18-38.
- Peiró, J. M., & González-Romá V. (2003). *Collective stress appraisal in health care units. Does leader-members interaction matter?* VIII European Conference on Organizational Psychology and Health Care, Vienna, Austria.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo: revista del Colegio Oficial de Psicólogos*, 29, (1), 68-82. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109>> ISSN 0214-7823.
- Pereira, L. Z. (2010). O estresse no trabalho: uma análise teórica de seus conceitos e suas inter-relações. *Gestão e Sociedade*, 4, 414-434.
- Petticrew, M. P., & Lee, K. (2011). The “Father of Stress” meets “Big Tobacco”: Hans Selye and the Tobacco Industry. *American Journal of Public Health*, 101 (3), 411–418.
- Porto, J. B., Tamayo, M. R., & Paschoal, T. (2012). (In)congruência pessoa-ambiente: relações com bem-estar, estresse e burnout. Em: M. C. Ferreira; H. Mendonça. (Org.). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1, 229-259.

- Possas, M. C., & Medeiros, C. R. O (2016). Sensemaking em cena: compreendendo a criação de sentido no grupo galpão de teatro. *Gestão e Planejamento*, 17, (2), 179-198. Disponível em: DOI: 10.21714/2178-8030gep.v17i1.4162
- Puente-Palacios, K., & Borba, A. C. P. (2009). Equipes de trabalho: Fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Revista Avaliação Psicológica IBAP*, 8(3), 369-361.
- Puente-Palacios, K., & Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (3), 57-78.
- Puente-Palacios, K., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia*, 26 (3), 349-361.
- Puente-Palacios, K., Martins. M. do C., & Palumbo, S. (2016). Desempenho de equipes: desenvolvimento de uma medida. *Revista PsicoUSF*, 21(3).
- Puente Palacios, K., & Peixoto, A. (2015). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Puente-Palacios, K., Porto, J. B., & Martins, M. C. F. A emersão na articulação de níveis em psicologia organizacional e do trabalho (2016). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16 (4), 358-366.
- Puente-Palacios, K., Silva, R. da, & Borba, A. C. (2015). Potência em equipes de trabalho. Em K. Puente Palacios & A. Peixoto. *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. (pp. 187-205). Porto Alegre: Artmed.

- Quick, J. C., & Tetrick . L. E. (2011). *Handbook of ocupacional health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ribeiro, J. L. P. (1999). Escala de satisfação com o suporte social (ESSS). *Análise Psicológica*, 17 (3), 547-558.
- Rice, V. H. (2000). Theories of stress and relationship to health. Em V. H. Rice (Ed.), *Handbook of stress, coping, and health: implications for nursing research, theory and practice* (pp. 27-45). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rice, V. H. (2000) *Handbook of stress, coping, and health: implications for nursing research, theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rosen, C.C., Chang, C-H., Djurdjevic, E., & Eatough, E.M. (2010). Occupational stressors and job performance: An updated review and recommendations'. Em Perrewe, P.L., Ganster, D.C. (eds.), *Research in occupational stress and well-being: New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress*. (pp. 1–60). Bingley, UK: Emerald.
- Rossetti, M. O., Ehlers, D. M., Guntert, I. B., Leme, I. F. A. de S, Rabelo, I. S., Tosi, S. M.V. D., Pacanaro, S. V., & Barrionuevo, V. L. (2008). O inventário de sintomas de stress para adultos de lipp (ISSL) em servidores da polícia federal de São Paulo. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 4(2), 108-120.
- Sadir, M. A. & Lipp, M.E.N. (2009). As Fontes de estresse no Trabalho. *Revista de Psicologia da IMED*, 1, 144-126.
- Salas, E., Cooke, N.J., & Rosen, M.A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50, 540-547.

- Santini, J. (2004). Síndrome do esgotamento profissional - revisão bibliográfica. *Revista Movimento, 10* (1), 183-209.
- Santos, L. B. (2014). Ser competente basta? Um estudo sobre competências necessárias para o trabalho em equipes de bombeiros de aeródromos (Dissertação de mestrado). Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/16691>.
- Selye H. (1946). The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation. *Journal of Clinical Endocrinology, 6*, 117-231.
- Selye. H. (1955). Stress and disease. *Science, 122*, 625-631.
- Semmer, N., Zapf, D., & Greif, S. (1996). "Shared job strain": A new approach for assessing the validity of job stress measurements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*, 293-310.
- Shimabuku, R. H. (2016). Presenteísmo à luz do modelo demanda-controle: um estudo moderacional. (Dissertação de mestrado). Disponível em [file:///C:/Users/tarsila/Downloads/ROSE%20HELEN%20SHIMABUKU%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/tarsila/Downloads/ROSE%20HELEN%20SHIMABUKU%20(2).pdf)
- Shirom, A. (2005). Job-related burnout: A review. Em J. C. Quick & L. E. Tetrick *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 245-264). Washington, DC: American Psychological Association.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp.300-328). Porto Alegre: Artmed.

- Smith, C. A., & Kirby, L. D. (2011) The role of appraisal and emotion in coping and adaptation. Em R. J. Contrada & A. Baum (Eds.) (2011). *The handbook of stress science: Biology, psychology, and health* (pp.195-208). New York, NY: Springer.
- Sonnentag, S. (2002). Performance, well-being and self-regulation. Em S. Sonnentag (Org.). *Psychological Management of Individual Performance* (pp.405-425). Great Britain: John Wiley & Sons.
- Sousa, M. B. C., Silva, H. P. A., & Galvão-Coelho, N. L. (2015). Resposta ao estresse: Homeostase e teoria da alostase. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 20 (1), 2-11.
- Steinbeis N., Engert V., Linz, R., & Singe, T. (2015). The effects of stress and affiliation on social decision-making: Investigating the tend-and-befriend pattern. *Psychoneuroendocrinology*, 62, 138–148.
- Stress. (2016). Em *Encyclopaedia Britannica*. Recuperado de <http://academic-eb-britannica.ez54.periodicos.capes.gov.br/levels/collegiate/article/69963>
- Szabo, S., Tache Y., & Somogyi A. (2012). The legacy of Hans Selye and the origins of stress research: a retrospective 75 years after his landmark brief “letter” to the editor of Nature. *Stress*, 15(5), 472-478.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2000). *Using multivariate statistics*. 4th ed. Boston: Harper Collings College Publishers.
- Tamayo, M. R., Mendonça H., & Silva, E. N (2012). Relações entre estresse ocupacional, coping, burnout. Em M. C. Ferreira & H. Mendonça (Eds.). *Saúde e bem-estar no trabalho, dimensões individuais e culturais* (pp. 35-61). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

- Tannenbaum, S., Matieu, J., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 2-24.
- Tavares, M. L., Soares-Fortunato, J. M., & Leite-Moreira, A. F. (2000). Stress respostas fisiológicas e fisiopatológicas. *Revista Portuguesa de Psicossomática*, 2 (2), 51-65.
Disponível em <http://www.redalyc.org/pdf/287/28720206.pdf>
- Taylor, S. E. (2010) Health psychology. Em R. F. Baumeister & E. J. Finkel (Eds.). *Advanced social psychology: The state of the science* (pp. 177-216). New York, NY: Oxford University Press.
- Taylor, S. E. (2012). Tend and befriend theory. Em P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.). *Handbook of theories of social psychology* (pp. 32-49). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, S.E., Klein, L.C., Lewis, B. P. Gruenewald, T. L., Gurung, R. A. R., & Updegraff, J. A. (2000). Biobehavioral responses to stress in females: Tend-and-befriend, not fight-or-flight. *Psychological Review*, 107 (3), 411-429.
- Taylor, S. E., Lewis, B., Gruenewald, T., Gurung, R., Updegraff, J., & Klein, L. (2002). Sex differences in biobehavioral responses to threat: Reply to Geary and Flinn (2002). *Psychological Review*, 109 (4), 751-753.
- Taylor S.E., Saphire-Bernstein S., & Seeman T. E. (2009). Are plasma oxytocin in women and plasma vasopressin in men biomarkers of distressed pair-bond relationships? *Psychological Science*, 21 (1), 3-7.
- Tubre, T.C. and Collins, J.M. (2000) A Meta-Analysis of the Relationships between Role

- Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26, 155-169.
<http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600104>
- Van Der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal Public Health*, 91 (2), 270-276.
- Van Lange, P. A. M., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2012). *Handbook of theories of social psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Yperen, N., & Snijders, T. (2000). Multilevel analysis of demands-control model: stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal Occupational Health Psychology*, 5 (1), 182-190.
- Wang, Y., Terao, T., Hoaki, N., Goto, S., Araki, Y., Kohno, K., & Mizokami, Y. (2012). Type A behavior pattern: Bortner scale vs. Japanese-original questionnaires. *Journal of affective disorders*, 142 (1), 351-354.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, David M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 94, 254-262.
- Watson, D., & Clark, L. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience negative aversive emotional state. *Psychological Bulletin*, 96, 465-498.
- Weber, H., & Laux, L. (1990) Bringing the person back into stress and coping measurement. *Psychological Inquiry*, 1, 37-40.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.

- Weinberg, A., & Cooper, C. (2011). The Challenge of stress in modern organizations. Em Contrada, R. J. & Baum, A. (2011). *The handbook of stress science: Biology, psychology, and health*. New York, NY: Springer.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93–135.
- Zanelli, J.C., Borges-Andrade J. E., & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Zellars, K. Perrewe, P., & Hochwater, W. (1999). Mitigating burnout among high-NA employees as health care: What can organizations do? *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 2250-2271.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 616–628.