



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DO ESTRESSE OCUPACIONAL NUMA  
PEQUENA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO NA BAIXADA FLUMINENSE/RJ**

**KELLY GONÇALVES DOS SANTOS JOAQUIM**

**SEROPÉDICA - RJ**

**Maior de 2024**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DO ESTRESSE OCUPACIONAL NUMA  
PEQUENA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO NA BAIXADA FLUMINENSE/RJ**

**KELLY GONÇALVES DOS SANTOS JOAQUIM**

*Sob a Orientação do Professor*

**Dr.º Paulo Lourenço Domingues Junior**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

**SEROPÉDICA - RJ**  
**Mai de 2024**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

J63e      Joaquim, Kelly Gonçalves dos Santos, 1996-  
Estratégias para a gestão do estresse ocupacional  
numa pequena empresa do ramo alimentício na Baixada  
Fluminense/RJ / Kelly Gonçalves dos Santos Joaquim. -  
Seropédica, RJ, 2024.  
134 f.: il.

Orientador: Paulo Lourenço Domingues Jr.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-graduação em Gestão  
e Estratégia, 2024.

1. estresse ocupacional. 2. estratégias de coping.  
3. pequenas empresas. I. Domingues Jr, Paulo Lourenço  
, 1972-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio  
de Janeiro. Programa de Pós-graduação em Gestão e  
Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**TERMO Nº 451 / 2024 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**Nº do Protocolo: 23083.029756/2024-49**

**Seropédica-RJ, 25 de junho de 2024.**

**KELLY GONÇALVES DOS SANTOS JOAQUIM**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/05/2024.

Prof(a). Dr(a). Paulo Lourenço Domingues Junior

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina Rodrigues Cova

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Victor Cláudio Paradelo Ferreira

Membro Externo

UFJF

*(Assinado digitalmente em 26/06/2024 08:26 )*

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)

Matrícula: 2283475

*(Assinado digitalmente em 26/06/2024 10:13 )*

PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)

Matrícula: 1527717

*(Assinado digitalmente em 25/06/2024 20:35 )*

VICTOR CLAUDIO PARADELA FERREIRA

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 837.566.557-68

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **451**, ano: **2024**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **25/06/2024** e o código de verificação: **b714616623**

*“Que darei eu ao Senhor, por todos os benefícios que me tem feito?”  
Salmos 112:16*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Jesus, pela força, bondade e misericórdia durante toda essa jornada.

À minha mãe Rosemary, minha fonte de inspiração e principal motivação para a realização deste trabalho. Não posso jamais esquecer da minha amada avó Cira (em memória), que sempre me incentivou a estudar e buscar o melhor. Obrigada, vó! Essa conquista também é sua!

Ao meu amado esposo Jonathan, por todo incentivo, ajuda, pelas palavras e ações de apoio. Por nunca ter me deixado desistir e por toda a compreensão em todos os momentos que abdiquei de estar com ele para estudar. Jonathan, você é incrível e ter você comigo nessa caminhada fez tudo ficar mais leve. Amo-te!

Ao meu pai Ademir, minha irmã Marylin, meus tios Rosângela e Evandro, meu primo Samuel, meus sogros Celso (em memória) e Lindalva e meu afilhado Bernardo agradeço por todo incentivo e parceria de sempre. À minha amada Apóstola Cláudia Linhares, por todas as conversas e orações. Por ouvir meus segredos, me aconselhar e me encorajar. Muito obrigada!

Ao meu orientador Paulo Domingues Jr pela paciência e parceria neste período e a todos os professores do PPGE/UFRRJ por todo conhecimento que repassaram a mim, por todas as dicas, ensinamentos e conselhos. Obrigada! Vocês são incríveis e foi maravilhoso ter cada um de vocês nesse desafio que é tornar-se Mestre. Não posso esquecer-me dos meus professores da graduação no IM/UFRRJ: Nilson e Márcia, que na minha banca de TCC disseram que eu deveria me inscrever no MPGE. Isso foi um divisor de águas!

À equipe KGSJ Alimentos e ao Léo, que abriu as portas de sua empresa e permitiu que a realização dessa pesquisa fosse possível. Obrigada!

E por último, mas não menos importante, todos os meus amigos do PPGE que dividiram comigo as angústias, medos, alegrias, dúvidas e por sempre me apoiarem em todos os momentos. Elisy, Daiane, Ana Lívia, Luana e Edson, vou levá-los para sempre no meu coração. Amo vocês!

Gratidão!

Enfim ... Mestre!

## RESUMO

JOAQUIM, Kelly Gonçalves dos Santos. **Estratégias Para A Gestão Do Estresse Ocupacional Numa Pequena Empresa Do Ramo Alimentício Na Baixada Fluminense/RJ.**

Dissertação. Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2024.

O processo de industrialização no Brasil, a partir de 1930, trouxe rápidas mudanças no mundo do trabalho, como o aumento da concorrência entre as organizações, necessidade de produtividade constante e exigências de qualidade cada vez maiores por parte dos consumidores. Tais mudanças alteraram a dinâmica laboral nas organizações, fazendo com que as empresas se preocupem cada vez mais com o impacto do trabalho na vida de seus empregados. Considerado como o “Mal do Século XXI”, o estresse tem sido objeto de preocupação em todo o mundo. O estresse ocupacional, que está relacionado ao ambiente de trabalho, impacta a saúde mental e física dos trabalhadores, além de trazer prejuízos à organização e, quando não tratado, é capaz de culminar na Síndrome de Burnout. Tendo em vista a carência de estudos relacionados ao tema aplicado às micro e pequenas empresas brasileiras, o objetivo geral deste trabalho é analisar como as estratégias organizacionais podem ser adotadas para gerir o estresse ocupacional na KGSJ alimentos. Como metodologia, empregou-se uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada. Utilizou-se como método de investigação um estudo de caso em uma pequena empresa do setor alimentício localizada na Baixada Fluminense, Rio de Janeiro. Os participantes da pesquisa foram selecionados de forma aleatória e por acessibilidade, englobando os empregados dos mais diferentes setores operacionais da unidade fabril da organização estudada. Os instrumentos de coleta de dados basearam-se em entrevistas semiestruturadas, observação não participante e coleta documental. Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo para examinar as verbalizações dos entrevistados. Como resultados observou-se que os principais fatores estressores na organização são decorrentes do tipo de gestão adotado pela empresa, relações interpessoais no ambiente de trabalho, além do desenvolvimento do trabalho em si e ambiente laboral. Impactos foram identificados na saúde física, mental e/ou emocional dos trabalhadores, assim como estratégias de *coping* positivas e negativas voltadas para a regulação das emoções, destacando-se o autocontrole e o suporte social. Por fim, como produto tecnológico, foi elaborado um relatório técnico conclusivo contendo um plano de ação visando mitigação, prevenção e combate ao estresse ocupacional na organização.

**Palavras-Chave:** estresse ocupacional, estratégias de *coping*, pequenas empresas.

## ABSTRACT

JOAQUIM, Kelly Gonçalves dos Santos. **Strategies for Occupational Stress Management in a Small Food Company in Baixada Fluminense/RJ.** Dissertação. Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2024.

The industrialization process in Brazil, starting in 1930, brought rapid changes in the world of work, such as increased competition between organizations, the need for constant productivity and increasingly greater quality demands from consumers. Such changes have altered the work dynamics in organizations, making companies increasingly concerned about the impact of work on the lives of their employees. Considered the “Evil of the 21st Century”, stress has been an object of concern around the world. Occupational stress, which is related to the work environment, impacts the mental and physical health of workers, in addition to causing harm to the organization and, when not treated, is capable of culminating in Burnout Syndrome. Given the lack of studies related to the topic applied to Brazilian micro and small companies, the general objective of this work is to analyze how organizational strategies can be adopted to manage occupational stress at KGSJ foods. As a methodology, a qualitative approach was used, of an applied nature. The research method used was a case study in a small company in the food sector located in Baixada Fluminense, Rio de Janeiro. The research participants were selected randomly and for accessibility, encompassing employees from the most different operational sectors of the manufacturing unit of the organization studied. The data collection instruments were based on semi-structured interviews, non-participant observation and documentary collection. For data analysis, the Content Analysis technique was used to examine the verbalizations of the interviewees. As a result, it was observed that the main stressors in the organization are due to the type of management adopted by the company, interpersonal relationships in the work environment, in addition to the development of the work itself and the work environment. Impacts on the physical, mental and/or emotional health of workers were identified, as well as positive and negative coping strategies aimed at regulating emotions, highlighting self-control and social support. Finally, as a technological product, a conclusive technical report was prepared containing an action plan aimed at mitigating, preventing and combating occupational stress in the organization.

**Keywords:** occupational stress, coping strategies, small business.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. FASES DE DESENVOLVIMENTO DO ESTRESSE .....	39
FIGURA 2. EUSTRESS E DISTRESS .....	39
FIGURA 3. ESTRESSE POR SOBRECARGA E ESTRESSE POR MONOTONIA .....	40
FIGURA 4. FÓRMULA DO ESTRESSE OCUPACIONAL .....	42
FIGURA 5. FONTES DE ESTRESSE OCUPACIONAL .....	44
FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2023) .....	44
FIGURA 6. IMPACTOS DO ESTRESSE OCUPACIONAL .....	45
FIGURA 7. DISTRIBUIÇÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS POR REGIÃO NO BRASIL ..	47
FIGURA 8. FASES DA ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	64

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1. DISTINÇÕES DENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	48
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES POR BASE DE CONHECIMENTO NOS ÚLTIMOS 5 ANOS .....	21
GRÁFICO 2. SEXO DOS ENTREVISTADOS .....	65
GRÁFICO 3: PARTICIPANTES COM E SEM FILHOS .....	65
GRÁFICO 4. ESTADO CIVIL DOS ENTREVISTADOS.....	66
GRÁFICO 5. GRAU DE ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS.....	66
GRÁFICO 6: TEMPO DE EMPRESA DOS PARTICIPANTES .....	67
GRÁFICO 7: FUNCIONÁRIOS COM MUDANÇA DE SETOR, CARGO OU NÍVEL .....	67
GRÁFICO 8: REPRESENTAÇÃO DOS SINTOMAS FÍSICOS PERCEBIDOS .....	80
GRÁFICO 9: REPRESENTAÇÃO DOS SINTOMAS MENTAIS E/OU PERCEBIDOS.....	81
GRÁFICO 10: ESTRATÉGIAS DE COPING CITADAS DURANTE AS ENTREVISTAS	84
GRÁFICO 11. QUANTIDADE DE ENTREVISTAS QUE CITAM CADA CATEGORIA DO WAYS OF COPING CHECKLIST.....	85

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO <i>SCOPUS</i> .....	25
QUADRO 2: LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO <i>SCIENCEDIRECT</i> .....	26
QUADRO 3: LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO <i>SPELL</i> .....	27
QUADRO 4: LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO <i>SCIELO</i> (CONTINUA).....	27
QUADRO 5: LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO GOOGLE ACADÊMICO (CONTINUA).....	28
QUADRO 6: PRINCIPAIS PUBLICAÇÕES POR RELEVÂNCIA – <i>SCOPUS</i> (CONTINUA) .....	29
QUADRO 7: PRINCIPAIS PUBLICAÇÕES POR RELEVÂNCIA - <i>SCIENCEDIRECT</i> .....	31
QUADRO 8: PRINCIPAIS PUBLICAÇÕES POR RELEVÂNCIA - <i>SCIELO</i> .....	32
QUADRO 9: PRINCIPAIS PUBLICAÇÕES POR RELEVÂNCIA – GOOGLE ACADÊMICO - INGLÊS .....	33
QUADRO 10: PRINCIPAIS PUBLICAÇÕES POR RELEVÂNCIA – GOOGLE ACADÊMICO - PORTUGUÊS .....	34
QUADRO 11. DIMENSÕES E SENTIDOS DO TRABALHO .....	36
QUADRO 12. DIMENSÕES DO BURNOUT .....	46
QUADRO 13. OITO CATEGORIAS DE ESTRATÉGIAS DE <i>COPING</i> (CONTINUA) .....	52
QUADRO 14. METODOLOGIA DE PESQUISA (CONTINUA).....	55
QUADRO 15. ALTERAÇÕES NO ROTEIRO DE ENTREVISTA (CONTINUA) .....	59
QUADRO 16. CATEGORIAS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	61
QUADRO 17. CATEGORIA: SIGNIFICADO DO TRABALHO (CONTINUA) .....	68
QUADRO 18. CATEGORIA: PERCEPÇÕES SOBRE RITMO E DINÂMICA DE TRABALHO (CONTINUA).....	70
QUADRO 19. CATEGORIA: PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS FATORES ESTRESSORES NO AMBIENTE DE TRABALHO (CONTINUA) .....	73
QUADRO 20. CATEGORIA: PERCEPÇÕES SOBRE O IMPACTO DO ESTRESSE OCUPACIONAL NA SAÚDE (CONTINUA).....	78
QUADRO 21. CATEGORIA: ESTRATÉGIAS DE <i>COPING</i> (CONTINUA) .....	82

## **LISTA DE SIGLAS**

ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

ISMA-BR – International Stress Management Association - Brasil

OMS – Organização Mundial Da Saúde

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

WOFC-R – Ways of Coping Questionnaire Revised

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	17
1.1. Apresentação do tema .....	17
1.2. Caracterização do setor e da organização .....	18
1.3. Problema de Pesquisa .....	19
1.4. Objetivos .....	20
1.4.1. Objetivo Geral.....	20
1.4.2. Objetivos Específicos .....	20
1.5. Justificativa .....	20
1.5.1. Relevância .....	20
1.5.2. Oportunidade.....	22
1.5.3. Viabilidade .....	22
1.6. Delimitação do Estudo.....	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	24
2.1. Estudos sobre o tema na atualidade .....	24
2.2. O trabalho e seus sentidos.....	35
2.3. O que é estresse?.....	37
2.4. Estresse Ocupacional .....	41
2.5. Pequenas Empresas e o Estresse Ocupacional.....	47
2.6. Estratégias de Enfrentamento ( <i>Coping</i> ).....	50
3. METODOLOGIA .....	54
3.2. Seleção dos Sujeitos da Investigação.....	56
3.3. Suposição inicial .....	57
3.4. Coleta de dados .....	57
3.5. Projeto Piloto .....	59
3.6. Análise dos dados .....	60
3.7. Limitações dos Métodos de Pesquisa Utilizados .....	62
3.8. Riscos aos Participantes da Pesquisa e Formas de Mitigá-los.....	62
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	63
4.2. Mapeamento do perfil dos participantes .....	64
4.3. Detalhamento da Análise de Conteúdo das entrevistas .....	68
4.3.1. Categoria: Significados do Trabalho .....	68
4.3.2. Categoria: Percepções sobre ritmo e dinâmica de trabalho .....	70
4.3.3. Categoria: Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho...	73
4.3.4. Categoria: Percepções sobre o impacto do estresse ocupacional na saúde.....	78
4.3.5. Categoria: Estratégias de <i>Coping</i> .....	82
5. CONCLUSÃO .....	86
6. PRODUTO TECNOLÓGICO.....	88

7. REFERÊNCIAS .....	118
APÊNDICE I – ROTEIRO ENTREVISTA PILOTO .....	127
APÊNDICE II – ROTEIRO ENTREVISTA REFORMULADO .....	128
APÊNDICE III – TERMO DE ANUÊNCIA .....	129
APÊNDICE IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .	131

## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma abordagem inicial das transformações sofridas no ambiente de trabalho nos últimos anos, demonstrando como o estresse ocupacional tem se manifestado no ambiente laboral e como este afeta não só o trabalhador, mas as organizações e a sociedade em geral. A seguir, há, também, uma contextualização sobre as micro e pequenas empresas e o setor alimentício, assim como características e informações sobre a organização estudada.

### 1.1. Apresentação do tema

A partir de 1930, o processo de industrialização no Brasil trouxe rápidas mudanças ao trabalho, como, por exemplo a inserção de novas tecnologias, exigência de maiores conhecimentos e grau de escolaridade, aumento da concorrência entre organizações, mudança de hábitos e desejos dos consumidores, necessidade de produtividade constante e exigências de qualidade cada vez maiores na produção de bens e prestação de serviços. A partir disto, a dinâmica laboral, ao se intensificar, tem feito com que cada vez mais as empresas se preocupem com a saúde de seus funcionários e com as implicações que o trabalho é capaz de acarretar a vida dos indivíduos (Silva, 2019; Gomes; Paiva; Barbosa, 2022).

Apesar de ter seu lado positivo de realização, o trabalho também tem pontos negativos, como é o caso do estresse que é gerado durante seu desenvolvimento. O estresse, atualmente, é considerado o mal do século XXI pela OMS e tem sido crescente na sociedade moderna. Além disso, está associado à causa raiz de diversas doenças, se caracterizando como um problema generalizado que impacta as organizações, seus trabalhadores e a sociedade em geral (Marras; Veloso, 2012; Silva; Lima; Domingues Júnior, 2023).

O *International Stress Management Association* do Brasil (ISMA-BR), através de uma pesquisa realizada em 2010, constatou que o Brasil é o segundo país mais atingido pelo estresse ocupacional, perdendo apenas para o Japão (Marchetti, 2010). Uma outra pesquisa realizada em 2017 também pelo instituto ISMA-BR, revelou que, pelo menos, 70% da população brasileira ativa já apresentou algum sintoma de estresse e desses, quase 50% sofrem com depressão e outras doenças desenvolvidas devido ao estresse no ambiente de trabalho (Alves, 2021).

Em janeiro de 2022, a Organização Mundial da Saúde - OMS reconheceu o *burnout* como doença do trabalho, sendo uma consequência do estresse ocupacional não tratado, assegurando os mesmos direitos trabalhistas aos profissionais atingidos pela doença, como: licença remunerada, afastamento pelo INSS, estabilidade provisória e até mesmo aposentadoria



por invalidez (Almeida, 2022). De acordo com dados publicados pelo Ministério da Fazenda (2017), os transtornos mentais e comportamentais são a terceira maior causa de afastamentos do trabalho no Brasil, incluindo episódios depressivos, transtornos ansiosos e estresse grave.

Os impactos causados pelo estresse ocupacional não afetam somente a saúde física e mental dos trabalhadores (Fidelis; Zille; De Rezende, 2020). Por isso, o *coping* ocupacional, ou seja, a capacidade de enfrentar e reagir aos fatores estressantes, assim como o gerenciamento do estresse ocupacional no ambiente de trabalho, são aspectos importantes. A produtividade, atingimento de metas e resultados positivos no ambiente organizacional dependem do trabalho conjunto dos funcionários, que precisam estar bem para realizá-lo de maneira efetiva (Sampaio; Almeida; Souza; Neri; Silva; Caetano, 2020).

Diante do exposto, é possível perceber que o estresse ocupacional é um tema emergente no contexto organizacional. Desta forma, cabe às organizações e suas lideranças estarem preparadas para lidar com o estresse causado pelo desenvolvimento do trabalho de modo a gerar impactos positivos no desempenho organizacional, vantagem competitiva para se manterem vivas no mercado onde atuam e construírem seu diferencial mediante as pessoas que nelas trabalham.

## **1.2. Caracterização do setor e da organização**

De todas as organizações em funcionamento no Brasil, 99% são micro e pequenas empresas e estas são responsáveis por 52% da geração de empregos com carteira assinada na esfera privada, além de representar 27% do PIB brasileiro (SEBRAE, 2018). Dados publicados pelo Governo Federal (2022) mostram que em 2021 houve um aumento considerado recorde na criação de micro e pequenas empresas, com novos 682,7 mil negócios abertos, e que tal aumento é justificado pela recuperação da economia – fato que abre novos caminhos para os empreendedores. Desta forma, é perceptível que tais organizações no Brasil possuem importante presença, apresentando uma tendência de crescimento e, por isso, é relevante que sejam estudadas para que continuem se desenvolvendo e contribuindo com a economia do país. Já ao olhar exclusivamente para a indústria de alimentos e bebidas no Brasil, de acordo com informações da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos, o setor alimentício é o maior do Brasil, contando com cerca de 38 mil empresas e gerando a maior parte de empregos no país (ABIA, 2022)

Além do exposto, a existência de estratégias e políticas organizacionais voltadas para o incentivo à saúde mental e gestão do estresse em empresas de pequeno porte são

significativamente menores quando comparadas às empresas de grande porte. Uma pesquisa feita nos Estados Unidos demonstrou que apenas 4,6% das pequenas empresas oferecem algum tipo de programa para promoção da saúde dos funcionários. Este percentual representa 24% nas grandes empresas. Além disso, as empresas menores encontram diversas dificuldades na implementação de estratégias do tipo, como falta de recursos financeiros, falta de conhecimento e falta de tempo da gestão para apoio e fomento de tais programas (Dawkins; Martin; Kilpatrick; Scott, 2018).

A organização selecionada como objeto de estudo deste trabalho, que aqui é chamada pelo nome fictício de KGSJ Alimentos com a finalidade de manter a confidencialidade, é uma pequena empresa voltada para a produção de alimentos e tem sua sede na Baixada Fluminense, no Rio de Janeiro. Fundada em 2007, é uma organização em fase de expansão e contribui para o desenvolvimento econômico da região onde está alocada, gerando empregos.

De acordo com informações obtidas com o diretor-fundador do negócio e através de coleta documental, até 2023 a KGSJ Alimentos contava com mais de 50 funcionários em seu quadro de trabalho, atendendo uma média de 500 clientes ao mês no atacado e desde sua fundação já entregou mais de dez milhões de produtos. Sua estrutura é composta por uma unidade fabril, onde seu escritório administrativo também está alocado, e uma loja para venda dos produtos no varejo.

### **1.3. Problema de Pesquisa**

A escolha do empreendimento em questão se deu a partir do fácil acesso por parte da investigadora à organização visto que ela é cliente da empresa, consome regularmente seus produtos e possui colegas e familiares que trabalham ou já trabalharam na instituição. Ademais, contribuiu para tal escolha a abertura que organização possui para receber novas propostas capazes de gerar melhorias em seus processos contribuiu para tal escolha.

A KGSJ Alimentos apresenta manifestações de estresse no trabalho por parte dos funcionários aos gestores. Além disso, a empresa não possui políticas internas nem estratégias voltadas para administrar o estresse ocupacional vivido no seu dia a dia. Em levantamento feito em abril de 2022 com os funcionários da organização, mais de 90% afirmaram se sentirem estressados no atual ambiente laboral.

A partir do exposto, a empresa escolhida apresenta um cenário de estresse ocupacional que enseja indagar: **Como as estratégias organizacionais podem ser adotadas para gerir o estresse ocupacional na KGSJ alimentos?**

#### **1.4. Objetivos**

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa formulada e solucionar a situação-problema, foram determinados os seguintes objetivos:

##### **1.4.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral da investigação é analisar como as estratégias organizacionais podem ser adotadas para gerir o estresse ocupacional na KGSJ alimentos.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Explicar as definições de estresse e estresse ocupacional, suas causas e consequências nos indivíduos e nas organizações;
- Identificar, na percepção dos funcionários entrevistados, quais são os fatores de estresse que vivenciam na dinâmica de trabalho da empresa estudada e como o estresse ocupacional os afeta.
- Detectar as estratégias de *coping* adotadas pelos entrevistados;
- Elaborar um relatório técnico conclusivo contendo plano de ação para prevenção, mitigação e combate ao estresse ocupacional na organização.

#### **1.5. Justificativa**

##### **1.5.1. Relevância**

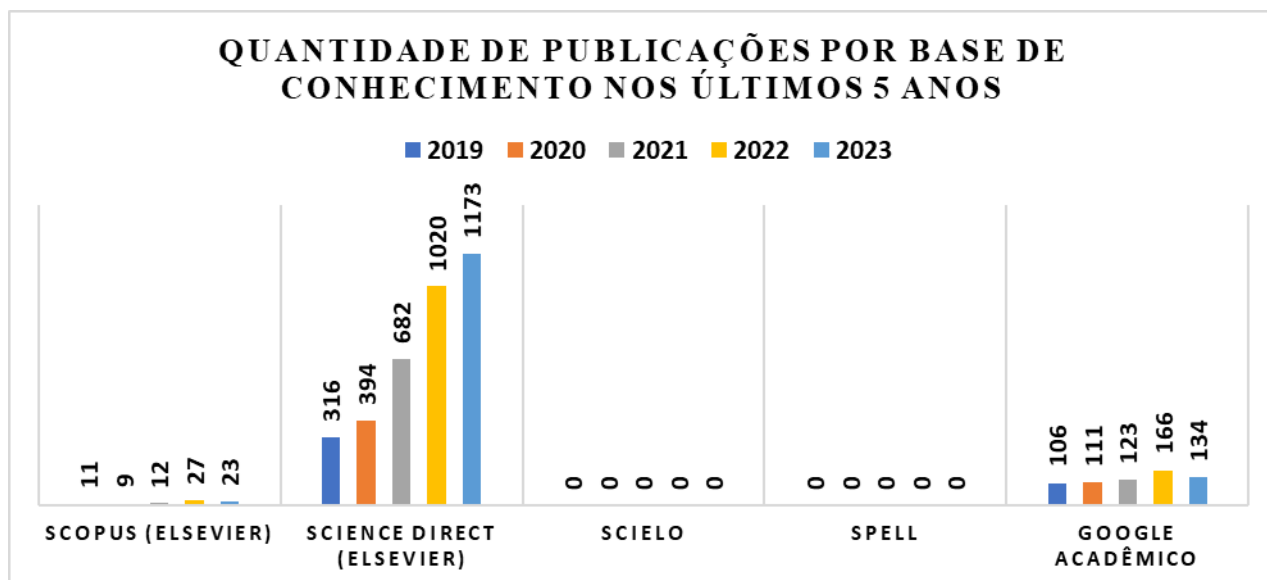
A relevância teórica do trabalho reside em sua contribuição ao acervo do conhecimento científico tecnológico sobre estresse e contribuição para as discussões acerca da gestão do estresse ocupacional por meio da observação da realidade de uma pequena empresa.

Este tema tem sido alvo de preocupação dentro das instituições devido às consequências que gera não somente na saúde dos trabalhadores, mas também nos impactos negativos na organização no que diz respeito à sua produtividade e seus resultados. Por isso, é relevante que seja estudado.

Além disso, a carência de estudos que relacionam pequenas empresas e estresse ocupacional também impacta na relevância e originalidade deste trabalho. Para evidenciar a carência de pesquisas citada, foi realizado um levantamento no mês de outubro de 2023 em diferentes motores de busca a fim de demonstrar a produção científica dos últimos 5 anos: 2019, 2020, 2021, 2022 e 2023.

A busca foi baseada nas três palavras-chaves desta pesquisa: estresse ocupacional, estratégias de *coping* e pequenas empresas. Foram utilizadas as seguintes bases de conhecimento: *Scopus* (Elsevier), *Science Direct* (Elsevier), *Spell*, *SciELO* e *Google Acadêmico*. O resultado com a quantidade de publicações encontradas em cada base está demonstrado no gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1: Quantidade de publicações por base de conhecimento nos últimos 5 anos



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os maiores resultados se concentraram no *Google Acadêmico* e *Science Direct*. A base de conhecimento *Scopus* apresentou um total de 82 publicações relacionadas às palavras-chave pesquisadas. No *SciELO* e *Spell*, não foram encontrados documentos com base na busca realizada considerando os últimos cinco anos.

É importante ressaltar que, para que o levantamento em sites internacionais fosse realizado, a pesquisadora utilizou-se do dicionário inglês-português e buscador de traduções *Linguee*<sup>1</sup> para verificar sinônimos de suas palavras-chave na língua inglesa.

<sup>1</sup> <https://www.linguee.com.br/>

Identificou-se, por exemplo, que “estresse ocupacional” pode ser traduzido por “*occupational stress*” ou “*job stress*” sem mudança de significado. O mesmo ocorre para “pequenas empresas”, que pode traduzir-se por “*small enterprises*”, “*small business*” ou “*small companies*” na língua inglesa sem mudança de significado.

No item 2.1 deste documento é possível encontrar mais detalhes do levantamento realizado considerando as palavras-chaves da pesquisa.

Com relação à relevância prática da resposta à questão de pesquisa - Quais estratégias organizacionais podem ser adotadas para gerir o estresse ocupacional na KGSJ Alimentos? – essa se dá pela oportunidade de fornecer elementos que contribuam com o aperfeiçoamento das políticas e estratégias de gestão do estresse ocupacional na empresa estudada, o que beneficiará diretamente os gestores e funcionários da KGSJ Alimentos.

### **1.5.2. Oportunidade**

Por ser uma pequena empresa e estar em fase de expansão, a KGSJ Alimentos não possui todos os seus processos de gestão estruturados. Assim, a pesquisa caracterizou-se oportuna porque teve a capacidade de identificar os estressores percebidos no ambiente de trabalho da organização, seus impactos nos funcionários e a forma com que os empregados enfrentam tal estresse.

A partir disso, foi possível traçar um plano de ação que com a finalidade de contribuir com avanços no processo de administração das relações de trabalho e do estresse ocupacional nas equipes, subsidiando a criação de políticas e estratégias internas para gerir o tema dentro da empresa, melhorando o clima organizacional e, conseqüentemente, impactando positivamente o desempenho da organização.

### **1.5.3. Viabilidade**

A pesquisa foi viável uma vez que a investigadora obteve acesso à empresa que apresentou um cenário propício para buscar resposta ao problema de pesquisa proposto. Ademais, a organização manifestou interesse na investigação proposta e nos benefícios que esta pode lhe trazer.

Os custos da pesquisa de campo foram baixos e, inicialmente, envolveram o deslocamento da investigadora até a organização e custo da empresa com relação ao valor da hora de trabalho dos funcionários disponibilizados para participação nas entrevistas necessárias.

A investigadora também obteve acesso ao diretor-fundador da organização, o que facilitou a comunicação, o agendamento para conversas de alinhamento da pesquisa, a realização das entrevistas e a obtenção de informações sobre o empreendimento.

Ademais, existiram os custos relacionados à formatação do trabalho, *softwares* para tratamentos de dados, traduções e processos de publicação da pesquisa. Estes custos foram financiados com recursos próprios da pesquisadora.

A pesquisa se tornou viável também porque se fez planejamento e elaborou-se um cronograma prevendo que a pesquisa de campo se desenvolvesse num horizonte de dois a três meses.

## **1.6. Delimitação do Estudo**

O estudo foi realizado apenas na unidade fabril da empresa KGSJ Alimentos, abrangendo funcionários dos diferentes setores da produção e administrativo, que compunham a força laboral e, juntos, representavam a maior quantidade dos contratados da organização.

Não foram incluídos na pesquisa os oito trabalhadores que ficam alocados na loja voltada para a venda de produtos nem os consultores de venda externos. Os critérios desta exclusão se deram devido ao fato de que a loja de produtos no varejo não se localiza no mesmo endereço da fábrica e os consultores de venda externos possuem sua rotina de trabalho voltada para as entregas e relacionamento externo com os clientes, passando o dia fora da organização.

Adicionalmente, a dinâmica de trabalho dos funcionários da loja e consultores comerciais externos diferencia-se dos da fábrica: as atividades voltam-se para vendas e atendimento aos clientes. Já na fábrica, a dinâmica de trabalho é voltada para a administração da produção e da produção em si de milhares de produtos, e representa a atividade central da organização.

A pesquisa se restringiu conceitualmente aos assuntos de estresse, estresse ocupacional e *coping*, e utilizou como base os conhecimentos desenvolvidos sobre a situação-problema até 2024, quando da finalização da pesquisa de campo, além de considerar os trabalhos seminais da área.

Não foram aprofundados temas sobre qualidade de vida no trabalho (QVT) nem se realizou medição dos níveis de estresse nos funcionários. A pesquisa buscou entender os fatores

estressores presentes na dinâmica de trabalho da organização estudada, detectando estratégias para sua gestão, que subsidiaram um plano de ação pertinente para a empresa examinada.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base teórica para utilizada para a construção desta pesquisa. Assim, empregou-se o conhecimento acadêmico e científico existente desenvolvido sobre o tema para embasar e articular a pesquisa.

A seguir, é possível verificar os principais estudos sobre o tema estudado na atualidade, assim como conceito, definição, significado e teorias formuladas sobre: o trabalho e seus sentidos, estresse, estresse ocupacional, pequenas empresas e estratégias de enfrentamento (coping).

### 2.1. Estudos sobre o tema na atualidade

Este tópico tem a finalidade de apresentar um panorama de trabalhos sobre o tema na atualidade e as publicações mais relevantes. Para isso, no ano de 2023 foi feito um levantamento bibliográfico nas bases de conhecimento *Scopus (Elsevier)*, *ScienceDirect (Elsevier)*, *Spell*, *SciELO* e *Google Acadêmico* utilizando-se palavras chaves desta pesquisa: estresse ocupacional, estratégias de *coping* e pequenas empresas.

A fim de combinar as palavras chaves no momento da busca, foi utilizada a lógica booleana. A álgebra booleana foi criada em meados do século XIX por George Boole e nas bases de dados científicos é utilizada para ordenar a pesquisa de maneira lógica, trazendo resultados mais precisos.

A lógica booleana de pesquisa utiliza-se do operador (*AND*) para a interseção de duas ou mais palavras chaves, (*OR*) para indicar a união de dois ou mais termos e (*NOT*) ou (*AND NOT*) para o critério de exclusão de uma ou mais palavras (Picalho; De Oliveira Lucas; Amorim, 2022).

Nesta primeira etapa, a combinação das palavras-chaves se estabeleceu da seguinte maneira para *Scopus (Elsevier)* e *Science Direct (Elsevier)*:

- "*occupational stress*" *OR* "*Job stress*" *AND* "*coping strategies*" *AND* "*small companies*" *OR* "*small business*" *OR* "*small enterprises*".

Foi utilizado o dicionário inglês-português e buscador de traduções *Linguee* (<https://www.linguee.com.br/>) para verificar a correta tradução e possíveis sinônimos de palavras-chave na língua inglesa.

Nos demais motores de busca, além da língua inglesa, também foi realizada pesquisa na língua portuguesa, estruturando-se da seguinte maneira:

- "Estresse Ocupacional" E "Estratégias de Coping" E “Pequenas Empresas”.

Este critério foi adotado visto que, nestas plataformas, no momento do levantamento, percebeu-se que os resultados se distinguiam de acordo com o idioma utilizado.

A partir de então, foram delimitados os estudos publicados entre os anos de 2019 e 2023, e utilizado, quando aplicável, o filtro de “acesso gratuito” em cada plataforma de busca. O detalhamento desta investigação é demonstrado abaixo.

O primeiro motor de busca utilizado foi o *SCOPUS* e nele foram encontrados 313 documentos com base nos critérios de busca preliminares. Contudo, após a aplicação dos critérios de redução, a quantidade de publicações foi reduzida para 82, conforme quadro 1:

Quadro 1: Levantamento Bibliográfico *SCOPUS*

Data da Pesquisa: 29/10/2023		
Motor de busca	Palavras-Chave	Critérios Preliminares
<i>SCOPUS</i>	1. <i>Occupational Stress ou Job Stress</i> 2. <i>Coping Strategies</i> 3. <i>Small Companies ou Small Enterprises ou Small Business</i>	1. <i>search within: all fields</i> 2. <i>search documents: "occupational stress" OR "Job stress" AND "coping strategies" AND "small companies" OR "small business" OR "small enterprises"</i> 3. <i>published from: Before 1960 to present</i> 4. <i>added to scopus: anytime</i>
Resultados Preliminares	Critérios para Redução	Resultados Finais
313 documentos encontrados	1. <i>Open Acess: all open acess</i> 2. <i>Document Type: Articles</i> 3. <i>Year: 2019 - 2023</i>	82 documentos encontrados

Fonte: Elaborado pela autora (2023)



Já a segunda base de conhecimento utilizada, chamada *ScienceDirect*, retornou 48.159 resultados com base nos critérios de busca. Após a aplicação dos filtros para redução, foi encontrado um total de 3.585 documentos, conforme demonstrado no quadro 2:

Quadro 2: Levantamento Bibliográfico *ScienceDirect*

Data da Pesquisa: 29/10/2023		
Motor de busca	Palavras-Chave	Critérios Preliminares
<i>ScienceDirect</i>	1. <i>Occupational Stress</i> ou <i>Job Stress</i> 2. <i>Coping Strategies</i> 3. <i>Small Companies</i> ou <i>Small Enterprises</i> ou <i>Small Business</i>	1. Find articles with these terms: "occupational stress" OR "job stress" AND "Coping strategies" AND "small companies" OR "small business" OR "small enterprises"
Resultados Preliminares	Critérios para Redução	Resultados Finais
48.159 documentos encontrados	1. <i>Acess Type: Open Access &amp; Open Archive</i> 2. <i>REFINE BY - YEARS - 2019, 2020, 2021, 2022, 2023</i>	3.585 documentos encontrados

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Apesar do número expressivo de resultados encontrados na plataforma *ScienceDirect* (*Elsevier*), foi percebido que, neste motor de busca, nem todos os resultados apresentados foram coerentes com as palavras-chave pesquisadas.

Os documentos encontrados possuíam as palavras-chaves pesquisadas em seu corpo, mas seu tema central se debruçava sobre outras áreas de pesquisa, como por exemplo, tecnologia e estresse ocupacional em profissionais de saúde durante a pandemia da COVID-19.

As pesquisas no *Spell* não retornaram resultados ao serem aplicados os critérios preliminares de busca. É importante ressaltar que, nesta base, a pesquisa foi feita em inglês e português visto que se percebeu diferença nos resultados encontrados a partir do idioma pesquisado.

O detalhamento da busca feita nessa base pode ser visto no quadro 3.

Quadro 3: Levantamento Bibliográfico *Spell*

Data da Pesquisa: 10/11/2023		
Motor de busca	Palavras-Chave	Crítérios Preliminares
<i>SPELL</i>	1. <i>Occupational Stress</i> ou <i>Job Stress</i> 2. <i>Coping Strategies</i> 3. <i>Small Companies</i> ou <i>Small Enterprises</i> ou <i>Small Business</i>	1. Pesquisa Avançada; 2. RESUMO: " <i>occupational stress</i> " OR " <i>Job stress</i> " AND " <i>coping strategies</i> " AND " <i>small companies</i> " OR " <i>small business</i> " OR " <i>small enterprises</i> "
Resultados Preliminares	Crítérios para Redução	Resultados Finais
0 documentos encontrados	N/A	0 documentos encontrados
Motor de busca	Palavras-Chave	Crítérios Preliminares
<i>SPELL</i>	1. Estresse Ocupacional 2. Estratégias de Coping 3. Pequenas Empresas	1. Pesquisa avançada 2. RESUMO: "estresse ocupacional" E "estratégias de coping" E "pequenas empresas" 2. Todos os índices
Resultados Preliminares	Crítérios para Redução	Resultados Finais
0 documentos encontrados	N/A	0 documentos encontrados

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Assim como no *Spell*, a base de conhecimento *ScieELO* também não retornou resultados após busca pelas palavras-chave e aplicação dos critérios preliminares, conforme quadro 4:

Quadro 4: Levantamento Bibliográfico *SciELO* (continua)

Data da Pesquisa: 10/10/2023		
Motor de busca	Palavras-Chave	Crítérios Preliminares
<i>SciELO</i>	1. <i>Occupational Stress</i> ou <i>Job Stress</i> 2. <i>Coping Strategies</i> 3. <i>Small Companies</i> ou <i>Small Enterprises</i> ou <i>Small Business</i>	1. Pesquisar entre uma ou mais palavras: " <i>occupational stress</i> " OR " <i>Job stress</i> " AND " <i>coping strategies</i> " AND " <i>small companies</i> " OR " <i>small business</i> " OR " <i>small enterprises</i> " 2. Todos os índices
Resultados Preliminares	Crítérios para Redução	Resultados Finais
4 documentos encontrados	Ano de Publicação: 2019, 2020, 2021, 2022 e 2023	0 documentos encontrados

Quadro 4: Levantamento Bibliográfico SciELO (conclusão)

Data da Pesquisa: 10/10/2023		
Motor de busca	Palavras-Chave	Crítérios Preliminares
SciELO	1. Estresse Ocupacional 2. Estratégias de Coping 3. Pequenas Empresas	1. Pesquisar entre uma ou mais palavras: "estresse ocupacional" E "estratégias de coping" E "pequenas empresas" 2. Todos os índices
Resultados Preliminares	Crítérios para Redução	Resultados Finais
0 documentos encontrados	N/A	0 documentos encontrados

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Outro motor de busca utilizado foi o *Google Acadêmico*. Na busca em inglês, a plataforma retornou 1170 resultados após a aplicação dos critérios de busca pré-definidos e, após a aplicação dos critérios de redução, foram encontrados 634 documentos. Já na busca em português, após a aplicação dos filtros para redução, apenas 6 documentos foram encontrados.

Ressalta-se que, neste motor de busca, as publicações não se limitaram apenas a artigos científicos. Assim, foram encontrados livros, trabalhos de conclusão de curso da graduação, dissertações de mestrado e teses de doutorado, assim como páginas de publicações em revistas. Por isto, antes de utilizar os documentos encontrados no referencial teórico, a pesquisadora certificou-se que estes provinham de fontes confiáveis através de consultas ao QUALIS<sup>2</sup> (CAPES).

O resultado do levantamento feito no *Google Acadêmico* foi detalhado no quadro 5:

Quadro 5: Levantamento Bibliográfico Google Acadêmico (continua)

Data da Pesquisa: 10/10/2023		
Motor de busca	Palavras-Chave	Crítérios Preliminares
Google Acadêmico	1. <i>Occupational Stress</i> ou <i>Job Stress</i> 2. <i>Coping Strategies</i> 3. <i>Small Companies</i> ou <i>Small Enterprises</i> ou <i>Small Business</i>	1. Pesquisa avançada 2. Encontrar artigo com todas palavras: " <i>occupational stress</i> " OR " <i>Job stress</i> " AND " <i>coping strategies</i> " AND " <i>small companies</i> " OR " <i>small business</i> " OR " <i>small enterprises</i> " 3. Ocorrências em qualquer lugar do artigo

<sup>2</sup> Sistema usado para classificar a produção científica dos programas de pós-graduação no que se refere aos artigos publicados em periódicos científicos. Qualis afere a qualidade dos artigos e de outros tipos de produção, a partir da análise de qualidade dos veículos de divulgação, ou seja, periódicos científicos

Quadro 5: Levantamento Bibliográfico Google Acadêmico (conclusão)

Data da Pesquisa: 10/10/2023		
Resultados Preliminares	Critérios para Redução	Resultados Finais
1170 documentos encontrados	Ano de Publicação: Desde 2019	634 documentos encontrados
Motor de busca	Palavras-Chave	Critérios Preliminares
Google Acadêmico	1. Estresse Ocupacional 2. Estratégias de Coping 3. Pequenas Empresas	1. Pesquisa avançada 2. Encontrar artigo com todas as palavras: "estresse ocupacional" E "estratégias de coping" E "pequenas empresas" 3. Ocorrências em qualquer lugar do artigo
Resultados Preliminares	Critérios para Redução	Resultados Finais
32	Ano de Publicação: Desde 2019	6

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Na segunda etapa do levantamento realizado, foi utilizado o filtro de “relevância” de cada plataforma e se seguiu os mesmos critérios de pesquisa demonstrados nos quadros acima, exceto a limitação de trabalhos publicados nos últimos cinco anos.

A partir disto, foram selecionados os 5 primeiros documentos encontrados. Esta etapa buscou propiciar uma visão geral dos estudos mais relevantes publicados em cada plataforma de conhecimento, por isso, a limitação entre os últimos anos não foi feita.

Os resultados encontrados na base *SCOPUS* estão demonstrados no quadro 6 a seguir:

Quadro 6: Principais publicações por relevância – *SCOPUS* (continua)

Posição	Título	Referência Completa	Ano publicação
1º	<i>Project manager and stress in coping with demanding situations in automotive industry</i>	<i>MODRANSKÝ, Róbert; BOČKOVÁ, Kateřina; HANÁK, Michal. Project manager and stress in coping with demanding situations in automotive industry. Emerging Science Journal, v. 4, n. 5, p. 418-426, 2020.</i>	2020
2º	<i>Job insecurity and mental health: The moderating role of coping strategies from a gender perspective</i>	<i>MENÉNDEZ-ESPINA, Sara et al. Job insecurity and mental health: The moderating role of coping strategies from a gender perspective. Frontiers in psychology, v. 10, p. 286, 2019.</i>	2019

Quadro 6: Principais publicações por relevância – SCOPUS (conclusão)

Posição	Título	Referência Completa	Ano publicação
3º	<i>Shared Stressors and Stress Coping Strategies in Start-up Teams</i>	<i>GAPEYEVA-YUKCE, Liudmila; SAUKKONEN, Juha; KAUTTO, Henna. Shared Stressors and Stress Coping Strategies in Start-up Teams. In: Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship hosted by Neapolis University, Pafos, Cyprus, 15-16 September, 2022. 2022.</i>	2022
4º	<i>Personality, trait EI and coping with COVID 19 measures</i>	<i>PRENTICE, Catherine; ZEIDAN, Susan; WANG, Xuequn. Personality, trait EI and coping with COVID 19 measures. International Journal of Disaster Risk Reduction, v. 51, p. 101789, 2020.</i>	2020
5º	<i>Work-family balance: A case analysis of coping strategies adopted by Nigerian and British working mothers</i>	<i>ADISA, Toyin Ajibade; GBADAMOSI, Gbolahan; OSABUTEY, Ellis LC. Work-family balance: a case analysis of coping strategies adopted by Nigerian and British working mothers. Gender in Management: An International Journal, v. 31, n. 7, p. 414-433, 2016.</i>	2016

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Dos cinco resultados mais relevantes encontrados no *SCOPUS*, dois se voltam para o estudo do estresse ocupacional em empreendedores ou gerentes. Também foram encontrados trabalhos que se inclinam ao tema a partir da perspectiva de homens e mulheres, e mães trabalhadoras. Os resultados encontrados na base *ScienceDirect* estão demonstrados no quadro 7 a seguir:

Quadro 7: Principais publicações por relevância - *ScienceDirect*

Posição	Título	Referência Completa	Ano publicação
1º	<i>Radiographers' organizational commitment and occupational stress: First Covid-19 wave</i>	<i>LEMON, Matthew et al. Radiographers' organizational commitment and occupational stress: First Covid-19 wave. Radiography, v. 29, n. 6, p. 1115-1120, 2023.</i>	2023
2º	<i>Occupational stress and mental health among civil servants during COVID-19 in China: The mediation effect of social support and work-family conflict.</i>	<i>HE, Jiankang et al. Occupational stress and mental health among civil servants during COVID-19 in China: The mediation effect of social support and work-family conflict. Heliyon, 2023.</i>	2023
3º	<i>The nature of small business digital responses during crises</i>	<i>PARKER, Craig; BINGLEY, Scott; BURGESS, Stephen. The nature of small business digital responses during crises. Information and Organization, v. 33, n. 4, p. 100487, 2023.</i>	2023
4º	<i>Informal performance measurement in small enterprises</i>	<i>WASŃIEWSKI, Piotr. Informal performance measurement in small enterprises. Procedia Computer Science, v. 192, p. 3310-3319, 2021.</i>	2021
5º	<i>The Dynamics of Micro and Small Enterprises (MSE) toward Bankability with Coronavirus Pandemic Adjustment</i>	<i>PRIJADI, Ruslan et al. The Dynamics of Micro and Small Enterprises (MSE) toward Bankability with Coronavirus Pandemic Adjustment. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, v. 8, n. 4, p. 193, 2022.</i>	2022

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A base de conhecimento *ScienceDirect*, apesar de ser a que mais mostrou resultados a partir da busca por palavras-chaves, apresentou duas publicações que se aproximam do tema estudado. Ambas se voltam a assuntos de estresse ocupacional e saúde mental durante a pandemia da COVID-19.

Os resultados encontrados na base *SciELO* estão demonstrados no quadro 8 a seguir:

Quadro 8: Principais publicações por relevância - SciELO

Posição	Título	Referência Completa	Ano publicação
1º	<i>Impact of the clinical management of pain: evaluation of stress and coping among health professionals</i>	NEGROMONTE, M. R. DE O.; ARAUJO, T. C. C. F. DE .. <i>Impact of the clinical management of pain: evaluation of stress and coping among health professionals</i> . Revista Latino-Americana de Enfermagem, v. 19, n. 2, p. 238–244, mar. 2011.	2011
2º	Estresse, Enfrentamento e Qualidade de Vida: Um Estudo Sobre Gerentes Brasileiro	BARCAUI, A.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.. Estresse, Enfrentamento e Qualidade de Vida: Um Estudo Sobre Gerentes Brasileiros. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 5, p. 670–694, set. 2014.	2014
3º	<i>Predictores de satisfacción laboral en médicos y enfermeros</i>	PARIS, L.; OMAR, A.. <i>Predictores de satisfacción laboral en médicos y enfermeros</i> . Estudos de Psicologia (Natal), v. 13, n. 3, p. 233–244, set. 2008.	2008
4º	Prevalência e Preditores de Burnout em Bombeiro	MELO, L. P. DE.; CARLOTTO, M. S.. Prevalência e Preditores de Burnout em Bombeiros. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 36, n. 3, p. 668–681, jul. 2016.	2016

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No SciELO, as publicações relevantes encontradas abordaram os temas de estresse ocupacional, *burnout* e *coping* ocupacional em profissionais de saúde, gerentes brasileiros e bombeiros.

Já no Google Acadêmico, a pesquisa na língua inglesa retornou resultados aderentes aos critérios inseridos na busca, inclinando-se para o estresse ocupacional em pequenas e médias empresas, conforme demonstrado no quadro 9:

Quadro 9: Principais publicações por relevância – Google Acadêmico - inglês

Posição	Título	Referência Completa	Ano publicação
1º	<i>Job stress and coping: self-employed versus organizationally employed professionals.</i>	<i>OREN, Lior. Job stress and coping: self-employed versus organizationally employed professionals. Stress and Health, v. 28, n. 2, p. 163-170, 2012.</i>	2012
2º	<i>Occupational stress and job performance in small and medium scale enterprises</i>	<i>AFFUM-OSEI, Emmanuel et al. Occupational stress and job performance in small and medium scale enterprises. International Journal of Economics, Commerce and Management, v. 2, n. 11, p. 1-17, 2014.</i>	2014
3º	<i>Entrepreneurial satisfaction: Job stressors, coping and well-being among small business owner managers</i>	<i>GEORGE, Magnus; HAMILTON, Eleanor. Entrepreneurial satisfaction: Job stressors, coping and well-being among small business owner managers. Human resource management in small business. Achieving peak performance, p. 259-287, 2011.</i>	2011
4º	<i>Small and medium sized enterprises: Health, well-being, stress and stress management</i>	<i>JOHNSON, Sheena. Small and medium sized enterprises: Health, well-being, stress and stress management. Occupational health and safety for small and medium sized enterprises, v. 81, 2011.</i>	2011
5º	<i>A study on occupational stress and job satisfaction</i>	<i>ANNAMALAI, Sumathi; KAMALANABHAN, T. J. A study on occupational stress and job satisfaction. International Journal of Business Innovation and Research, v. 11, n. 3, p. 417-430, 2016.</i>	2016

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Ainda no *Google Acadêmico*, na busca em língua portuguesa, os resultados foram aderentes ao tema de estresse ocupacional e estratégias de *coping*, porém, nenhum trabalho inclinou-se a estudar micro ou pequenas empresas. É importante ressaltar que o *Google Acadêmico* retornou resultados não apenas do tipo artigo, mas também capítulos de livros e dissertações ou teses. O detalhamento feito está demonstrado no quadro 10 abaixo:



Quadro 10: Principais publicações por relevância – Google Acadêmico - português

Posição	Título	Referência Completa	Ano publicação
1º	Estresse e estratégias de enfrentamento de docentes do nível superior	VALADAO, Mauricio Benicio et al. Estresse e estratégias de enfrentamento de docentes do nível superior. 2016.	2016
2º	Fatores estressores em profissionais de tecnologia da informação e suas estratégias de enfrentamento	SERVINO, Sandro et al. Fatores estressores em profissionais de tecnologia da informação e suas estratégias de enfrentamento. 2010.	2010
3º	Estresse ocupacional: um olhar sobre o trabalho da mulher gestora do Polo Industrial de Manaus	DE MORAES MORAES, Ana Flavia. Estresse ocupacional: um olhar sobre o trabalho da mulher gestora do Polo Industrial de Manaus. 2014.	2014
4º	Estresse, estratégias de enfrentamento e qualidade de vida no trabalho: estudo de caso na área de construção civil	PEREIRA, Luciane Teresinha Zermiani. Estresse, estratégias de enfrentamento e qualidade de vida no trabalho: estudo de caso na área de construção civil. 2010.	2010
5º	Vulnerabilidade ao estresse no trabalho, coping, depressão e qualidade de vida: evidências de validade	OSWALDO, YEDA CIRERA. Vulnerabilidade ao estresse no trabalho, coping, depressão e qualidade de vida: evidências de validade. Universidade São Francisco, Itatiba, SP, Brasil, 2009.	2009

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Não foram encontradas publicações a partir dos critérios selecionados no *Spell*.

Nos levantamentos realizados e expostos acima, considerando a relevância das publicações encontradas baseadas nos critérios de busca, não foram localizadas pesquisas voltadas para micro ou pequenas empresas no Brasil, em especial na Baixada Fluminense do Rio de Janeiro, envolvendo estresse ocupacional, fatores estressores e/ou estratégias de enfrentamento.

No item 2.2 a seguir, é possível encontrar o referencial teórico utilizado como base para a construção da pesquisa, onde se discutiu os seguintes assuntos: O trabalho e seus sentidos, estresse, estresse ocupacional, pequenas empresas e o estresse ocupacional e, por fim, estratégias de enfrentamento (*coping* ocupacional).

## **2.2. O trabalho e seus sentidos**

Ao buscar no dicionário *online* Michaelis, é possível encontrar as seguintes definições para a palavra “trabalho”, na visão atual:

1. Conjunto de atividades produtivas ou intelectuais exercidas pelo homem para gerar uma utilidade e alcançar determinado fim.
2. Atividade profissional, regular, remunerada ou assalariada, objeto de um contrato trabalhista.

A ideia de trabalho é encontrada desde o início da existência do ser humano, sendo um fator determinante na manutenção de vida individual, coletiva e um pilar histórico e político na construção da trajetória da humanidade (Neves; Nascimento; Felix Jr; Silva; Andrade, 2018). O trabalho é a forma pela qual o ser humano transforma a natureza ao seu redor e tem diferentes perspectivas: uma positiva, uma negativa e uma neutra. A perspectiva negativa entende o trabalho como punição. A neutra está ligada à uma perspectiva de troca, onde a mão de obra é vendida em troca de remuneração, que consecutivamente está ligada à sobrevivência. Já a perspectiva positiva relaciona-se com a missão, a sensação de autorrealização e é a associação mais predominante na sociedade moderna (Blanch Ribas; 2003; Tolfo, Coutinho, Baasch, Cugnier; 2011).

Trabalhar é, para a maior parte das pessoas, um modo de ganhar a vida. Por isso, passa a ser imprescindível, relacionando-se à sobrevivência dos indivíduos. Além disso, possui nuances voltadas à inserção social e convivência do sujeito, implicando aspectos físicos e psíquicos das pessoas, assumindo um papel neutro ou central na vida dos indivíduos. O trabalho desenvolve, equilibra, estrutura, porém, também pode adoecer e deteriorar o ser humano (Lunardi Filho; 1997).

Uma pesquisa desenvolvida por Morin, Tonelli e Pliopas (2007) explanou as diferentes dimensões relacionadas ao sentido do trabalho para as pessoas: a dimensão individual, a organizacional e a social. Na dimensão individual, primeiramente, o trabalho é entendido como fonte de satisfação pessoal pois, quando a pessoa gosta do que faz, sente prazer na realização da atividade (Morin, Tonelli, Pliopas; 2007). Segundamente, é visto como um fator de

independência e sobrevivência ao ser relacionado à ideia de remuneração, nuances financeiras e, consecutivamente, sustento, liberdade de escolha e realização de desejos e sonhos (Morin, Tonelli, Pliopas; 2007). Em terceiro lugar, ainda na dimensão individual, o trabalho agrega sentido de crescimento e aprendizagem quando permeado pela expectativa de uma promoção hierárquica, agregando habilidades, conhecimentos e novas competências. Por fim, a identidade e o status que fornece a quem o exerce também são alguns dos sentidos que o trabalho tem para o ser humano (Morin, Tonelli, Pliopas; 2007).

A segunda dimensão abordada por Morin, Tonelli e Pliopas (2007) refere-se à esfera organizacional e nesta, o trabalho assume significados de utilidade - quando o que é produzido tem um objetivo final e é útil para alguém – e reconhecimento pela atividade exercida. A terceira dimensão diz respeito ao ambiente social. Nesta, o trabalho assume o sentido de inserção, uma vez que através da atividade exercida o sujeito se insere socialmente num grupo, além da contribuição social (Morin, Tonelli, Pliopas; 2007).

O quadro 11 demonstra um esquema com os sentidos atribuídos à cada uma das dimensões explanadas anteriormente:

Quadro 11. Dimensões e Sentidos do Trabalho

<b>Dimensão</b>	<b>Sentido Atribuído</b>
<b>Individual</b>	Satisfação pessoal Independência Sobrevivência e sustento Importância financeira Realização Liberdade de escolha Crescimento e aprendizagem Status
<b>Organizacional</b>	Utilidade Reconhecimento Relacionamento
<b>Social</b>	Inserção Social Contribuição à sociedade

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base no trabalho de Morin, Tonelli e Pliopas (2007)

O trabalho pode ter distintos significados para os mais diversos indivíduos uma vez que seus sentidos estão ligados à “apreensão individual do que foi construído coletivamente nas experiências cotidianas” (Ferraz, Fernandes, 2019, p.167).

### **2.3. O que é estresse?**

A palavra "*stress*" vem do latim e, durante o século XVII teve seu significado remetido à adversidade ou aflição. No século XVIII, o termo passou a significar, força, esforço ou pressão (Pereira, Lanna E Coelho, 2014). Somente no século XX começou-se a utilizar o termo para remeter uma ideia de patologia nos organismos vivos (Vilhena; Machado; Silva Filho; Carneiro; Muniz, 2021).

O termo “estresse”, no sentido que temos hoje, foi utilizado pela primeira vez pelo endocrinologista Hans Selye em 1936, quando realizou um estudo em ratos que demonstrava que, quando expostos a situações estressoras, mesmo que simples, mas além de seu limite, tinham reações biológicas em forma de resposta ao dano causado. Assim, possuíam a chamada Síndrome Geral de Adaptação (SGA), se caracterizando como uma maneira natural de defesa (Selye, 1936). Mais tarde, a ideia de estresse passou a ser associada a componentes psicológicos indicando que uma relação prejudicial entre o ser vivo e seu ambiente é capaz de causar danos como irritabilidade, confusão e medo (Silva, 2019).

Marras e Veloso (2012, p.11) definem o estresse como “reações biológicas e psicológicas de um indivíduo (...) para lidar com um agente estressor ou ameaça entendida como tal”. O estresse é um mecanismo bioquímico de sobrevivência do ser vivo que existe desde os tempos mais antigos (Prado, 2016). Assim, é um grupamento de reações desenvolvidas por um organismo quando ele é exposto a situações que lhe exigem algum tipo de esforço para adaptação, fazendo com que este organismo em estado de estresse seja capaz de refletir retornos necessários à conservação de sua integridade (Silva, 2010).

Existem três diferentes abordagens sobre o estresse: a biológica, a psicológica e a sociológica (Marras, Veloso, 2012; Garcia, Emerich, Salaroli, Cavaca, Neto, 2021). A abordagem biológica é a proposta por Selye em 1936 e demonstra os impactos do estresse no funcionamento do organismo dos indivíduos, ou seja, na fisiologia do ser vivo quando exposto a situações estressoras (Marras, Veloso, 2012; Garcia, Emerich, Salaroli, Cavaca, Neto, 2021).

Já a abordagem psicológica, desenvolvida entre 1960 e 1970, compreende de que maneira os processos psicológicos dos seres desencadeiam o estresse, englobando seu comportamento e percepção das situações ao seu redor. A terceira abordagem é a sociológica,

que defende que elementos sociais, como por exemplo a vida em sociedade, os valores, as condições e interações sociais e culturais são responsáveis pelo desenvolvimento do estresse (Marras, Veloso, 2012; Garcia, Emerich, Salaroli, Cavaca, Neto, 2021).

O estresse pode ser visto tanto como uma doença, como um processo - quando interliga todos os sistemas humanos e suas ações à uma determinada reação -, ou como o resultado de um processo, ou seja, a forma como o indivíduo ficou após ser exposto ao desenvolvimento do estresse. Contudo, independentemente da maneira como é entendido, é fato que o estresse é prejudicial ao ser humano e às organizações (Marras, Veloso, 2012; Garcia, Emerich, Salaroli, Cavaca, Neto, 2021).

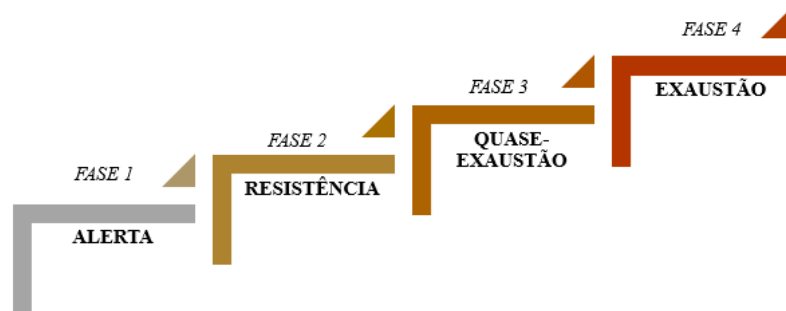
O estresse pode ter fontes internas e externas. As internas são todas aquelas relacionadas à individualidade do sujeito como, por exemplo, sua personalidade, seus valores e sua maneira de ver a vida. Já as fontes externas estão relacionadas ao cotidiano, situações estressantes do dia a dia, problemas com a família e amigos, excesso de trabalho, entre outros (Cavalcanti; Bagarollo; Lipp; Constantini, 2021).

Para que o processo se desenvolva, inicialmente, o indivíduo é exposto à alguma matriz de estresse, ameaça, situação estressora ou a um agente estressor percebido, real ou apenas imaginário. Estes elementos podem ser entendidos como as fontes de pressão que agem sobre um organismo e fazem com que ele, necessariamente, reaja de alguma maneira (Marras; Veloso, 2012).

A partir de então, o processo de estresse se desenvolve perpassando quatro fases de defesa e de adaptação. Na primeira, chamada fase de alerta, o indivíduo percebe o estresse e se mantém cauteloso e atento à situação. A segunda fase, chamada de resistência, faz com que o sujeito reaja e defenda-se frente à situação a que está sendo exposto para lidar com o estresse e tentar mitigá-lo ou eliminá-lo. Quando o sujeito não consegue mais lidar com o estresse, ele chega à terceira fase chamada de quase-exaustão. Por fim, a quarta fase é a de exaustão, onde há um estado de esgotamento que prejudica o ser. A presença do estresse é percebida e manifestada através das consequências que gera no corpo humano (TABOSA, 2018) (LIPP; LIPP, 2019).

A Figura 1 demonstra as quatro fases do estresse mencionadas neste capítulo:

Figura 1. Fases de desenvolvimento do estresse



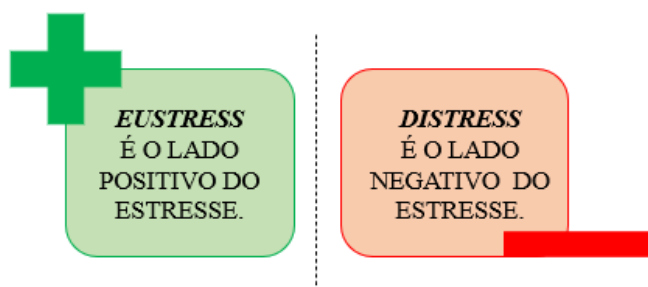
Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base no trabalho de TABOSA (2018) e LIPP e LIPP (2019)

Existem diferentes delimitações da ideia de estresse que se refletem nos sistemas fisiológicos e psicológicos do ser humano, como: o *eustress* e o *distress*, o estresse por sobrecarga e o estresse por monotonia, o estresse agudo, o estresse crônico, o estresse pós-traumático e o estresse ocupacional, relacionado ao contexto laboral que será explanado de maneira mais detalhada no capítulo 2.3 deste trabalho. Cada um se manifesta de uma forma e em um determinado contexto (Araldi-Favassa; Armiliato; Kalinine, 2005; Marras; Veloso, 2012).

Apesar do estresse ser considerado um fator positivo em determinadas situações, quando, por exemplo, impulsiona o indivíduo a buscar melhores resultados, tal tensão, quando se torna estresse em excesso, gera consequências negativas (Fidelis; Zille; Rezende, 2020).

O *distress* é a vertente negativa e prejudicial do estresse, que adoce o indivíduo, o debilitando e o desequilibrando, gerando fraqueza e vulnerabilidade. Já o *eustress* é o lado positivo do estresse que, em doses moderadas, aumenta a motivação e engajamento. É a sensação proveniente das situações de realização e triunfo (Abacar; Aliante; Alfredi Nahia, 2020).

Figura 2. Eustress e Distress

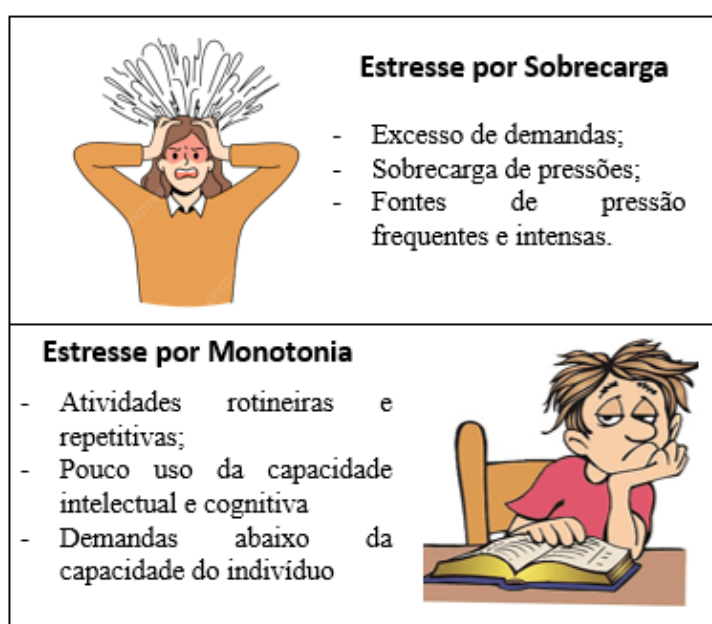


Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Existe também uma outra diferenciação de estresse: o estresse por sobrecarga e o estresse por monotonia. O estresse de sobrecarga ocorre quando as pressões às quais o indivíduo é submetido são maiores do que ele consegue suportar e costuma ser mais debatido em ambientes organizacionais (Gomes, Paiva, Barbosa, 2022).

Já o estresse por monotonia acontece quando as demandas e exigências do ambiente ao qual está inserido são ausentes ou muito menores do que o indivíduo é capaz de lidar, propiciando um quadro de apatia, desmotivação, frustração (Gomes, Paiva, Barbosa, 2022).

Figura 3. Estresse por Sobrecarga e Estresse por Monotonia



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Com relação à intensidade e tempo de duração do estresse, é possível elencar o estresse crônico e o estresse agudo (Marras; Veloso, 2012).

O estresse crônico é decorrente de uma situação estressora que se prolonga por maior período, ou proveniente de diferentes agentes estressores que agem sucessivamente em um indivíduo, fazendo com que o quadro de estresse não desapareça (Marras; Veloso, 2012).

Já o estresse agudo gera um alarme extremo no indivíduo quando uma ameaça é percebida por ele, ainda que esta seja ou não real, e geralmente dura poucos momentos. O estresse agudo pode, inclusive, ajudar no desencadeamento do estresse pós-traumático, que se caracteriza como o resultado de um processo de estresse extremamente elevado, como por

exemplo situações trágicas, e deixa sequelas psicológicas e comportamentais (Marras; Veloso, 2012).

O estresse não faz distinção de sexo, idade, nem raça e tem sido visto como a principal vertente de problemas relacionados à saúde e problemas pessoais, impactando diretamente a qualidade de vida do indivíduo e causando sua deterioração (Santana, 2010). Por isso, precisa ser tratado, seja através de terapias, tratamentos psicológicos ou tratamentos alternativos (Cavalcanti; Bagarollo; Lipp; Constantini, 2021).

## **2.4. Estresse Ocupacional**

Desde a década de 1990 o ambiente de trabalho vem sofrendo mudanças e, atualmente, os trabalhadores são vistos como indivíduos que possuem necessidades e desejos que influenciam seu comportamento e desempenho no ambiente organizacional. Tais necessidades e desejos também influenciam os aspectos relativos à sua saúde física e mental no ambiente de trabalho (Alves, Correia, Silva; 2019).

A exposição diária dos funcionários aos desafios do trabalho favorece o desenvolvimento do estresse ocupacional e requer cada vez mais ações da gestão para amenizar tal estresse e propor maior qualidade de vida no ambiente laboral (Damasceno; Oliveira; Beltrame; Coelho; Pimentel; Mercês, 2022).

Os primeiros estudos sobre o estresse no ambiente de trabalho surgiram por volta de 1970 e, na contemporaneidade, o tema tem sido cada vez mais reconhecido como um problema grave, que é crescente e atinge todo o mundo. Além disso, entende-se cada vez mais que o estresse no trabalho é capaz de gerar impactos negativos na saúde do empregado (Moraes, Pereira, 2021; Silva, 2019). Karasek (2008) defende que grande parte das doenças crescentes no mundo estão associadas ao estresse no trabalho e a maneira como a sociedade se organiza economicamente.

Sadir, Bignotto e Lipp (2010, p. 74) definem o estresse ocupacional como um “estado emocional que se manifesta a partir de uma discrepância entre o que é exigido do trabalhador e os recursos que o mesmo possui para gerenciar tal grau de exigência”. O estresse ocupacional é aquele que resulta da relação entre o indivíduo e seu trabalho (Moraes; Pereira, 2021), sendo “um conjunto de perturbações psicológicas ou sofrimento psíquico associado às experiências de trabalho” (Prado, 2016; p. 286). Assim, apresenta-se como um desequilíbrio emocional causado pelo excesso de exigências que o trabalho oferece e a falta de recursos que um indivíduo possui para enfrentar este excesso (Moraes; Pereira, 2021; Prado, 2016).



Damasceno, Oliveira, Beltrame, Coelho, Pimentel e Mercês (2022) entendem que o estresse ocupacional se caracteriza como um desgaste crônico causado por diversos fatores institucionais e ambientais que geram alterações negativas no ser humano, patologias e sintomas. Já para Zabin, Zaitoun e Sweity (2023) o estresse ocupacional é uma resposta física e emocional do trabalhador quando ele é confrontado com demandas do trabalho que estão fora de suas capacidades. Seja qual for a definição adotada, é perceptível que o estresse ocupacional se manifesta quando o trabalhador não consegue lidar com o que lhe é exigido no ambiente de trabalho.

O estresse ocupacional diz respeito a uma série de consequências geradas pelos impactos que o ambiente de trabalho gera nos seres humanos, marcadas por um esforço intenso para adaptar-se às demandas impostas pela organização, somadas às condições externas ao trabalho e impactadas pelas características individuais de cada um, gerando transtornos, doenças e demais problemas na saúde física e mental. Os impactos do estresse ocupacional comprometem não só o indivíduo como também toda a organização onde ele atua (Silva, 2010; Silva, 2019; Gomes, Paiva, Barbosa, 2022).

Figura 4. Fórmula do Estresse Ocupacional



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O estresse ocupacional pode se manifestar de distintas formas e níveis em diferentes indivíduos a depender de suas características pessoais e do ambiente no qual estão inseridos. Por isso, nem todas as pessoas expostas a um fator estressor no ambiente de trabalho sofrem com o estresse ocupacional ou adoecem. O motivo disto é que os níveis de estresse podem variar de acordo com diferentes fatores individuais ou ambientais aos quais o sujeito está exposto (Lazarus, 1995; Paschoal, Tamayo, 2004; Sadir, Bignotto, Lipp, 2010; Gomes, Paiva, Barbosa, 2022).

Aspectos como relações sociais, modo de vida e escolhas pessoais interferem na maneira como um sujeito lida com o estresse. Ademais, há outros elementos que impactam neste processo, como: idade, visões políticas e econômicas, saúde física e mental, processos emocionais, percepções, crenças, situações percebidas, cargo ocupado, clima organizacional,

maneira como o indivíduo interpreta o agente estressor, conjunto de estratégias de *coping* que utiliza em seu dia a dia, além de todas as outras individualidades de cada ser humano (Lazarus, 1995; Paschoal, Tamayo, 2004; Sadir, Bignotto, Lipp, 2010; Gomes, Paiva, Barbosa, 2022).

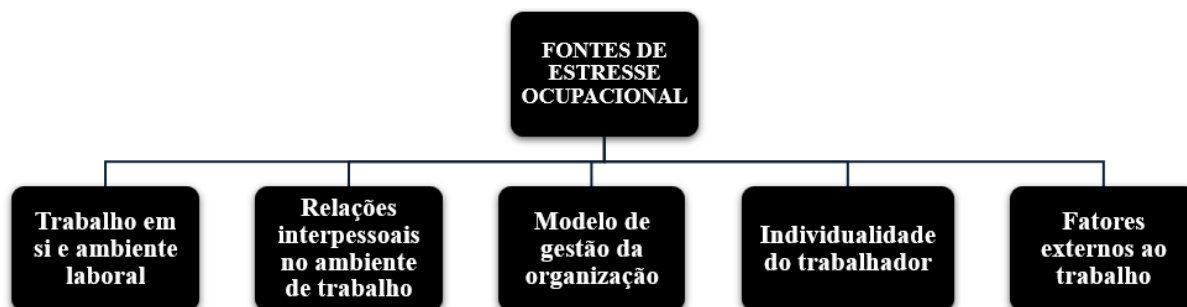
O estresse ocupacional pode ser derivado de diferentes fontes. Aquelas ligadas ao trabalho em si e ao ambiente laboral são capazes de englobar diferentes situações e perpassam por diferentes causas. Os motivos relacionados ao desenvolvimento do trabalho em si podem ser representados pela sobrecarga de trabalho, falta de pessoal qualificado no quadro laboral e pares de trabalho, interrupção de tarefas, alto nível de exigências, natureza da tarefa e estrutura física do ambiente de trabalho, além do tipo de jornada exercida (Almeida, Lopes, Costa, Santos, 2018; Lima, Rodrigues, Sanches, Souza, 2020; Fidelis, Zille, Rezende, 2020; Zabin;Zaitoun, Sweity, 2023).

Existem fontes estressoras que perpassam as relações interpessoais estabelecidas no ambiente de trabalho, como: falta de educação dos colegas e chefias, ressentimentos e rivalidades com a equipe e demais conflitos. Além destes, as fontes de estresse ocupacional relacionam-se, também, com o tipo gestão da organização, como por exemplo: clima organizacional, falhas nos programas de desenvolvimento e suporte dados pela gestão, pressões no ambiente de trabalho, nível de autonomia e participação nos processos decisórios dado aos trabalhadores, baixa remuneração, falta de reconhecimento, inserção de novas tecnologias no ambiente laboral e modelo de comunicação organizacional adotado pela empresa (Almeida, Lopes, Costa, Santos, 2018; Lima, Rodrigues, Sanches, Souza, 2020; Fidelis, Zille, Rezende, 2020; Zabin;Zaitoun, Sweity, 2023).

As fontes de estresse que se relacionam com individualidade de cada trabalhador podem ser exemplificadas por: discordância com a cultura, demandas emocionais e cognitivas do indivíduo, risco e medo de errar em determinada tarefa, falta de pertencimento e identificação à organização, entre outros motivos (Almeida, Lopes, Costa, Santos, 2018; Lima, Rodrigues, Sanches, Souza, 2020; Fidelis, Zille, Rezende, 2020; Zabin;Zaitoun, Sweity, 2023).

Existem fatores externos que contribuem para o desenvolvimento do estresse ocupacional e que não estão ligados diretamente ao ambiente laboral, como a dificuldade encontrada pelo indivíduo em conciliar sua vida pessoal e profissional (Levano Miranda 2022), além de “problemas familiares, acidentes, doenças, mortes, conflitos pessoais, dificuldade financeira, desemprego, aposentadoria, problemas no ambiente de trabalho, guerras e inúmeros outros” (LIMA, SILVA, DOMINGUES JÚNIOR, 2023, p. 6861).

Figura 5. Fontes de estresse ocupacional



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A condição do estresse ocupacional é capaz de gerar impactos tanto no indivíduo quanto na organização. No indivíduo, gera problemas físicos e mentais, como: cansaço, ansiedade, instabilidade emocional, desmotivação, desinteresse, insatisfação, frustração, esgotamento, dor nos músculos, na coluna e no corpo em geral, doenças como depressão, hipertensão, diabetes, obesidade, úlcera, aumento do uso de drogas e álcool, irritabilidade, doenças cardiovasculares e gastrointestinais (Sadir, Bignotto, Lipp, 2010; Silva, 2010; Arcaui, França, 2014; Almeida, Lopes, Costa, Santos, 2018; Ferreira, Azevedo, Rocha, 2019; Santos, Lourenção, Vieira, Neto, Oliveira, Oliveira. Borges, Arroyo, 2021; Guerreiro, Dalmolin, Zanon, Schutz, Andoolhe, 2021; Schultz, Colet, Rieth, Tavares, Stumm, Treviso, 2022; Gomes, Paiva, Barbosa, 2022).

Para a organização, acarreta uma série de consequências como: rotatividade, o absenteísmo e ausências para a realização de atendimentos médicos aos quais o estresse ocupacional é considerado como principal causa, retrabalho, sabotagem dos processos organizacionais, atrasos, baixa produtividade e performance, acidentes de trabalho e afastamentos. Todos esses fatores afetam a qualidade e resultados dos produtos e serviços da instituição, principalmente em termos financeiros (Sadir, Bignotto, Lipp, 2010; Silva, 2010; Arcaui, França, 2014; Almeida, Lopes, Costa, Santos, 2018; Ferreira, Azevedo, Rocha, 2019; Santos, Lourenção, Vieira, Neto, Oliveira, Oliveira. Borges, Arroyo, 2021; Guerreiro, Dalmolin, Zanon, Schutz, Andoolhe, 2021; Schultz, Colet, Rieth, Tavares, Stumm, Treviso, 2022; Gomes, Paiva, Barbosa, 2022).

Figura 6. Impactos do Estresse Ocupacional



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Ao falar sobre estresse ocupacional na atualidade, não é possível esquecer-se da Síndrome de *Burnout*. A palavra *burnout* vem do inglês e, na língua portuguesa, significa “se consumir” ou “se queimar por completo”. O termo foi citado pela primeira vez por Freudenberger, na década de 1970, para remeter um estado de exaustão emocional que acometia o indivíduo quando ele precisava lidar com demandas e situações que exigiam um grande deslocamento de sua energia e recursos (França, Oliveira, Lima, Melo, Silva, 2014; Lévano Miranda, 2022).

A Síndrome de *Burnout* ou apenas *Burnout*, como é conhecida, é uma síndrome psicológica de esgotamento profissional que ocorre em função de estressores crônicos no ambiente laboral. Assim, é uma resposta do indivíduo à exposição prolongada ao estresse no ambiente de trabalho, principalmente em atividades que requerem interação contínua com outras pessoas (Maslach, 2001).

O *Burnout* se caracteriza por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal (Maslach, 1993). Os sentimentos mais comuns atribuídos a cada uma destas três dimensões podem ser verificados no quadro 12:

Quadro 12. Dimensões do Burnout

<b>Dimensão</b>	<b>Sentimentos Atribuídos</b>
<b>Exaustão Emocional</b>	Sobrecarga Esgotamento de recursos físicos e emocionais Falta de entusiasmo
<b>Despersonalização</b>	Insensibilidade Desapego Resposta negativa ao cliente Distanciamento de outras pessoas
<b>Redução da realização pessoal</b>	Incompetência Insucesso no trabalho Improdutividade

Fonte: Elaborado pela autora com base no trabalho de Maslach (1993)

Apesar de não ser o mesmo que estresse ocupacional, a Síndrome de *Burnout* é uma consequência do esgotamento das tentativas do ser humano em lidar com o estresse extremo no ambiente de trabalho, sendo entendida como uma questão de saúde pública e considerada como doença do trabalho. Assim, quando diagnosticado, o *burnout* é tratado com medicações e terapia, dependendo da intensidade do caso. Gera consequências como a depressão, o absenteísmo, a rotatividade, o aumento de custos previdenciários para a economia, entre outros, sendo negativo para o indivíduo, para as empresas e para a sociedade (Abreu, Stoll, Ramos, Baumgardt, Kristensen, 2002; Vieira; Russo, 2019).

Estar envolvido em um ambiente organizacional, junto às exigências e esforços requeridos diariamente nas atividades empresariais impacta de maneiras diferentes até mesmo os líderes e seus liderados (Gapeyeva-Yukce, Saukkonen, Kautto, 2022).

A partir do exposto, é prudente que as organizações possuam ferramentas estratégicas que busquem proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável, visando não só a saúde dos funcionários, mas também focando em aspectos físicos, emocionais e sociais dos trabalhadores, e gerando vantagem competitiva (Ribeiro, Santana, 2015).

Os gestores também devem conhecer os fatores estressores dos funcionários, adotar métodos educacionais e terapêuticos e conhecer a percepção dos trabalhadores sobre os pontos positivos e negativos da organização, além de entender os conflitos que afetam o quadro de pessoas contratadas. Assim, serão capazes de mapear, monitorar, mitigar e prevenir os fatores

estressores no ambiente de trabalho que influenciam a vida dos empregados e o desempenho organizacional (Matos, 2019; Nakamura, Aoyagi, Dorneles, Barbosa, 2020; Silva, Lima, Domingues Junior; 2023).

Empresas que adotam estratégias para gerenciar o estresse ocupacional presente em seu ambiente organizacional adquirem vantagens como maior produtividade, melhoras nas relações interpessoais, maior facilidade e capacidade de implementar mudanças nas rotinas, menos trabalhadores acometidos por doenças ligadas ao estresse, menor absenteísmo e aumento da confiança e motivação (Sanches, Marietto, Silva, Paixão, Meirelles, 2008).

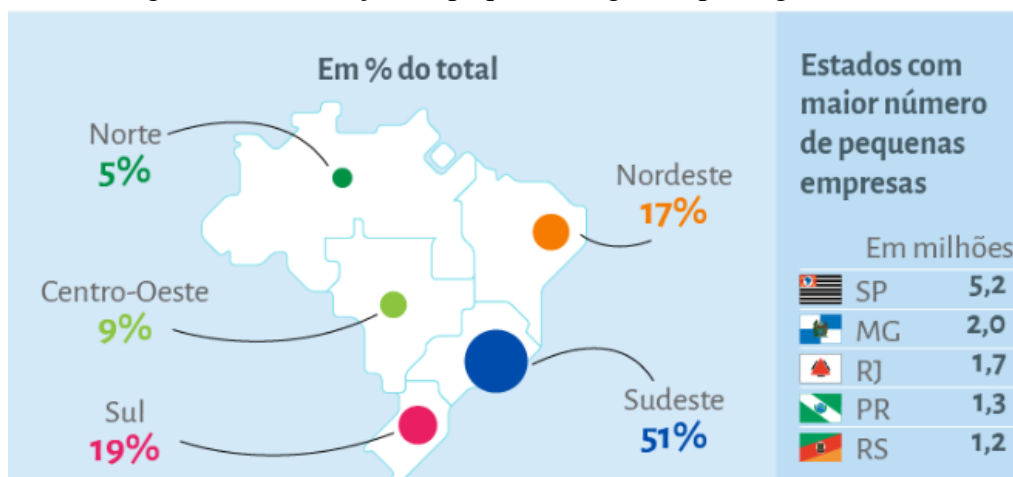
## 2.5. Pequenas Empresas e o Estresse Ocupacional

Representando 99% das organizações em funcionamento no Brasil, as micro e pequenas empresas são figuras importantes no desenvolvimento econômico nacional pois movimentam a economia gerando renda e empregos. Além disso, atuam apoiando a recuperação do crescimento econômico, sendo capazes de reduzir a desigualdade social e contribuindo com o desenvolvimento da região onde estão alocadas (Pinheiro, Neto, 2019).

Consideradas como uma “locomotiva” que puxa a economia do Brasil, as micro e pequenas empresas no primeiro semestre de 2022 representaram 30% do PIB brasileiro, contando com 18,5 milhões de negócios no país e 51% deste número representando negócios localizados na Região Sudeste. O setor de serviços somatiza 9,1 milhões destas organizações, já o comércio conta com 6,1 milhões de micro e pequenas empresas, seguido pela indústria, que tem 1,8 milhões de instituições no ramo (SEBRAE, 2022).

Na figura 7 é possível verificar a distribuição de pequenas empresas por região em solo brasileiro.

Figura 7. Distribuição de pequenos negócios por região no Brasil



Fonte: SEBRAE (2022)

A distinção entre microempresa e pequena empresa pode ser encontrada na LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006, conhecida também como a Lei Geral Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. De acordo com esta, as microempresas são organizações com receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 360 mil reais e as pequenas empresas devem possuir receita anual bruta maior que R\$ 360 mil e inferior a R\$ 4,8 milhões.

De acordo com o SEBRAE (2013), a distinção também pode ser feita de acordo com a quantidade de funcionários empregados na organização. Assim, na indústria, uma microempresa emprega até 19 pessoas e nos setores de comércio e serviços, até 9 pessoas. Já a pequena empresa emprega de 20 a 99 pessoas na indústria e tratando-se do setor de comércio e serviços, pode empregar entre 10 e 49 profissionais. Na tabela 1 é possível encontrar o detalhamento dos principais pontos de distinção para Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.

Tabela 1. Distinções dentre Micro e Pequenas Empresas

<b>Tipo de Organização</b>	<b>Receita Anual Bruta</b>	<b>Quantidade de Empregados - Indústria</b>	<b>Quantidade de Empregados - Comércio e Serviços</b>
<b>Microempresa</b>	Maior ou igual a R\$ 360 mil reais	Até 19 funcionários	Até 9 funcionários
<b>Pequena Empresa</b>	Superior a R\$ 360 mil e inferior a R\$ 4,8 milhões de reais	Entre 20 e 99 funcionários	Entre 10 e 49 funcionários

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Apesar da importância das Micro e Pequenas empresas, programas de promoção da saúde mental e políticas para a gestão do estresse nessas organizações são raros. Mesmo sendo cada vez mais um problema comum nas organizações, as estratégias para gestão do estresse ocupacional costumam ser mais presentes em países desenvolvidos. Já nos países em desenvolvimento, como o Brasil, o risco de os trabalhadores desenvolverem estresse ocupacional durante a execução de suas atividades laborais é maior (Affum-Osei, Agyekum, Addo, Asante, 2014).

Os programas voltados ao cuidado da saúde mental e gestão do estresse ocupacional são, em sua maioria, implementados em empresas de grande porte. Nas pequenas empresas, a introdução de políticas sobre o tema é mais difícil e se torna escassa pois requer a mobilização de recursos financeiros e conhecimento, além de encontrar barreiras como a falta de interesse, a falta de apoio da gestão e a limitação de tempo. O tempo, por exemplo, nas pequenas e médias

empresas, comumente é voltado para a execução da atividade central do negócio (Dawkins, Martin, Kilpatrick, Scott, 2018; Martin, Kilpatrick, Scott, Cocker, Dawkins; Brough, Sanderson, 2020).

Sanches, Marietto, Silva, Paixão, Meirelles (2008) compreendem que conhecer os fatores estressores que agem sobre os funcionários é importante para estabelecer como lidar com o assunto, tentando superá-lo e oferecer cada vez mais qualidade de vida aos trabalhadores, buscando mais competitividade no setor de atuação.

No estudo realizado por Sanches, Marietto, Silva, Paixão, Meirelles (2008) com 900 funcionários, sendo 84% de nível operacional pertencentes a 30 pequenas e médias empresas distintas, percebeu-se que as principais fontes de estresse nessas organizações são: volume de trabalho elevado e longas jornadas, relacionamento interpessoal entre colegas de profissão, falta de gestão e valorização, ausência de equipamentos e ferramentas adequadas, além de espaço físico inadequado para a realização de atividades e problemas na comunicação.

Dawkins, Martin, Kilpatrick e Scott (2018) reforçam que, especialmente nas pequenas empresas, há fatores estressores como o acúmulo de múltiplas funções, longas e cansativas jornadas de trabalho e dificuldade por parte dos funcionários em conciliar vida pessoal e profissional.

O estresse ocupacional nas pequenas empresas afeta também os gestores. Martin, Kilpatrick, Scott, Cocker, Dawkins, Brough e Sanderson (2020) em uma pesquisa feita com 297 gestores de pequenas e médias empresas apontam que os diretores e proprietários destas instituições possuem um alto risco de serem impactados pelo estresse ocupacional devido ao excesso de trabalho, falta de oportunidades de crescimento, má comunicação e problemas interpessoais. Como consequência, esse contexto é capaz de afetar, além da performance organizacional, o clima organizacional e os funcionários.

Levano Miranda (2022) demonstra através de seu estudo sobre o estresse ocupacional em micro e pequenas empresas que a exposição de empregados aos agentes estressores no ambiente de trabalho gera impactos na lucratividade. Assim, quanto maior o nível de exaustão emocional, menor a rentabilidade econômica da organização, da mesma forma que, quanto maior o nível de realização pessoal dos trabalhadores, mais retorno financeiro a empresa tem em suas atividades.

O estresse ocupacional gera impactos em micro, pequenas, médias ou grandes empresas, assim como em trabalhadores de todos os níveis da estrutura organizacional. Levando em consideração a representatividade das micro e pequenas empresas, principalmente no Brasil, é



importante que elas adotem estratégias que melhorem cada vez mais sua administração e as condições de trabalho que oferecem, assim como ferramentas que auxiliem na resolução de problemas, facilitando seu crescimento, desenvolvimento e sobrevivência (Rodrigues, Jesus, Oliveira, 2019).

## **2.6. Estratégias de Enfrentamento (*Coping*)**

Trabalhadores das mais diversas áreas e de diferentes organizações passam por situações estressantes em seu ambiente laboral devido às rápidas transformações mundiais, configurações cada vez mais individualizadas e específicas do labor, além de mudanças em aspectos políticos, sociais e econômicos. Os cenários de estresse enfrentados pelos profissionais podem acarretar doenças físicas e mentais. Além disso, levam o ser humano a desenvolver estratégias de enfrentamento ou estratégias de *coping*, como são conhecidas. Tais estratégias servem para gerenciar cenários estressores internos ou externos visto que o ser humano não é um ser apático frente as demandas que lhe cercam (Maturana, Valle, 2014; Muller, Silva, Pesca, 2021)

Segundo Chaves et al. (2000) a palavra *coping* deriva do verbo inglês *Cope* que tem seu significado remetido a “lutar”. Na língua portuguesa, tem o sentido de enfrentamento, referindo-se à forma como cada ser lida com determinada situação, comportando-se frente a ela.

Ao longo dos anos o entendimento sobre *coping* vem evoluindo. No século XX, este conceito era entendido na Psicologia Analítica do Ego como um mecanismo de defesa pelo qual o indivíduo lidava intrínseca e inconscientemente com seus embates sexuais e agressivos. Após, os comportamentos relacionados ao *coping* passaram a ser entendidos como um processo transacional do ser humano com o ambiente ao seu redor, considerando o processo e a personalidade do indivíduo. Assim, se antes o *coping* era entendido como um mecanismo de defesa marcado pela inflexibilidade, nesta segunda perspectiva essa característica foi desfeita. No final do século XX, as pesquisas passaram a demonstrar que as causas situacionais não podiam por si só explicar toda a variação das estratégias de enfrentamento adotadas pelas pessoas (Antoniazzi, Dell’Aglío, Bandeira, 1998; Melo, Carlotto, Rodriguez, Diehl, 2016).

Ademais, com o passar dos anos, os estudos sobre *coping* mudaram de uma perspectiva individualizada e passaram a considerar os profissionais e seus contextos de trabalho (Muller, Silva, Pesca, 2021)

A definição mais aceita e utilizada de *coping* é baseada na visão cognitivista de Lazarus e Folkman de 1984, pela qual entende-se por *coping* as estratégias adotadas para reagir e lidar com o estresse, adaptando-se às situações diversas. Nesta visão, as estratégias de coping consideram os recursos disponíveis no momento, assim como as particularidades, exigências da situação e fatores pessoais do indivíduo, sendo assim, um processo psicológico (Pinheiro, Tróccoli, Tamayo, 2003; Maturana, Valle, 2014; Barros, Souza, 2018).

A maneira como cada indivíduo responde às situações de ameaça recebe o nome de enfrentamento e relaciona-se com o esforço realizado para prevenir ou reduzir o sofrimento associado à uma situação de estresse, adaptando-se ao cenário estressante (Nascimento, Garcia, Cornacchione, 2021). O *coping*, então, é um conjunto de ações realizadas de forma intencional, cognitivas e comportamentais que os indivíduos utilizam para se adaptar aos diversos momentos de conflito após realizarem uma avaliação dos cenários (Melo, Carlotto, Rodriguez, Diehl, 2016; Muller, Silva, Pesca, 2021).

Lazarus e Folkman, em seu trabalho de 1984, entendem que existem duas categorias quando assunto é *coping*. A primeira é focada na resolução do problema. Assim, objetiva-se mudar o cenário, buscando soluções alternativas para atuar na situação, alterando o problema ou melhorando seu relacionamento com o ambiente ao seu redor, tentando remover ou pacificar a fonte estressora.

Os indivíduos costumam empregar o *coping* para a resolução do problema quando percebem que a situação pode ser resolvida. Além disso, essa estratégia geralmente é a mais efetiva na manutenção da saúde mental (Antoniazzi, Dell’Aglia, Bandeira, 1998; De Almeida, 2012).

No *coping* focado na resolução do problema é comum haver estratégias como, por exemplo, reavaliação positiva, suporte social - quando o indivíduo procura apoio e conselho de amigos e familiares -, negociação e aproximação ao fator estressor com o intuito de lidar com ele (Antoniazzi, Dell’Aglia, Bandeira, 1998; Pereira, Branco, 2016; Dias, Ribeiro, 2019).

A segunda categoria de *coping* defendida por Lazarus e Folkman em 1984 tem foco nas emoções. Assim, os indivíduos agem pela regulação do estado emocional objetivando alterar seu nível de sentimentos, minimizando a angústia gerada pelo estressor. Em casos em que o indivíduo acredita que o cenário não pode ser modificado, o *coping* baseado na emoção é o mais usado. Este tipo de coping é menos efetivo na manutenção da saúde mental (Antoniazzi, Dell’Aglia, Bandeira, 1998; De Almeida, 2012).

No *coping* focado nas emoções, é comum haver estratégias como por exemplo: fuga ou esquiva, distanciamento, busca de compreensão e suporte emocional no círculo social, busca por remédios calmantes ou tranquilizantes, vícios como álcool e cigarro, assistir TV e praticar esportes (Antoniazzi, Del’aglio, Bandeira, 1998; Pereira, Branco, 2016; Dias, Ribeiro, 2019)

Muller, Silva e Pesca (2021, p. 1595) explanam, com base no modelo de Lazarus e Folkman, quatro conceitos principais relacionados ao *coping*:

(a) *coping* é um processo ou uma interação que se dá entre o indivíduo e o ambiente; (b) sua função é a de administração da situação estressora; (c) os processos de *coping* pressupõem a noção de avaliação, ou seja, como o fenômeno é percebido, interpretado e representado cognitivamente pelo indivíduo; (d) o processo de *coping* se constitui em uma mobilização de esforço, pela qual os indivíduos irão empreender esforços cognitivos e comportamentais para administrar (reduzir, minimizar ou tolerar) as demandas internas ou externas que surgem da sua interação com o ambiente.

Em 1980, Lazarus e Folkman desenvolveram o *Ways of Coping Checklist*, um instrumento voltado para medir o *coping* em cenários específicos e que viabilizava a caracterização da complexidade das ações de um sujeito em determinada situação. Em 1986, após uma revisão do instrumento, surgiu o *Ways of Coping Questionnaire Revised - WOCQ-R*, constituído por 66 itens. Após uma análise fatorial deste questionário, os autores definiram oito categorias de estratégias de enfrentamento (Servino, Neiva, Campos, 2013; Maturana, Valle, 2014; Muller, Silva, Pesca, 2021).

As oito categorias são elencadas no quadro 13:

Quadro 13. Oito categorias de estratégias de *coping* (continua)

Categoria	Descrição
<b>Confronto</b>	O sujeito avalia possibilidades de ação e suas consequências, tendo uma visão de confronto com a situação.
<b>Afastamento</b>	O indivíduo nega o sentimento, tentando acreditar que determinada situação não existe.
<b>Autocontrole</b>	O indivíduo tenta controlar as emoções que determinada situação gera em si mesmo.

Quadro 13. Oito categorias de estratégias de coping (conclusão)

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
<b>Suporte Social</b>	Busca-se apoio nas pessoas e no ambiente ao seu redor para suporte na resolução do problema.
<b>Aceitação da Responsabilidade</b>	O sujeito aceita sua reponsabilidade na situação, entendendo que não há alternativas para mudá-la.
<b>Fuga/Esquiva</b>	Tenta-se minimizar a gravidade do contexto, e assim, há uma tentativa de agir fantasiosamente, desacreditando da realidade do conflito.
<b>Resolução de Problemas</b>	Entende-se a situação e assim, elabora-se planos de ação, estratégias e alternativas para resolver o conflito, mudando a situação.
<b>Reavaliação Positiva</b>	O sujeito busca focar em aspectos positivos da situação, visando diminuir sua gravidade, alterando-a.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos trabalhos de Severino, Neiva e Campos (2013), Maturana e Valle (2014), Muller, Silva e Pesca (2021)

A efetividade das estratégias de *coping* depende do ambiente onde são aplicadas. Por exemplo, estratégias de *coping* aplicadas no ambiente doméstico podem não ter a mesma eficácia quando aplicadas ao contexto laboral uma vez que cada ambiente possui características peculiares que são capazes de restringir e limitar o enfrentamento do estresse (Pinheiro, Tróccoli, Tamayo, 2003). Quanto maior a eficácia das estratégias de enfrentamento, menor o nível de estresse, e vice-versa (Nascimento, Garcia, Cornacchione, 2021). As estratégias de *coping* podem ser aprendidas e modificadas, sendo um processo dinâmico que se altera de acordo com a avaliação que o indivíduo faz sobre a situação (Chaves, Cade, Montovani, Oleite, 2000).

O *coping* pode ser positivo, promovendo a saúde e o bem-estar, ou pode ser negativo, trazendo consequências prejudiciais a longo prazo. Alguns exemplos de *coping* positivo são: busca por apoio social e emocional, religião e espiritualidade, lazer, hobbies, prática de

exercícios físicos, meditação, técnicas de relaxamento, sono de qualidade, uso de redes sociais, personalidade otimista. Já com *coping* negativo, é possível citar como exemplo o fato de o indivíduo ignorar a situação de estresse ou minimizar seu impacto em si mesmo e no ambiente, falta de descanso, diminuição de expectativas, negação da responsabilidade, supressão de emoções e sentimentos, ausência de autocuidado, entre outros (Muller, Silva, Pesca, 2021).

O estilo de *coping* adotado por cada pessoa tem impacto em seu desenvolvimento no âmbito familiar e social, assim como profissional e pessoal. Dentro das organizações, o amadurecimento das maneiras de enfrentar o estresse é importante para a qualidade de vida do trabalhador, melhorando sua saúde física, mental, e consecutivamente retraindo profissionais qualificados e comprometidos (Nascimento, Garcia, Cornacchione, 2021).

Os gestores devem levar em consideração fatores como idade, gênero e cargo ocupado e tipo de função no momento da elaboração de estratégias para lidar com o estresse, além das relações entre pessoas, trabalho e organização. Assim, conseguem desenvolver treinamentos, ferramentas e técnicas capazes de serem ensinadas através de capacitações educativas, além de mapear intervenções a serem realizadas na estrutura organizacional para mitigação e controle do problema, propiciando qualidade de vida aos funcionários (Muller, Silva, Pesca, 2021).

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta a delimitação da metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho. A seguir, é possível identificar o caminho estratégico utilizado para a realização da pesquisa através das seguintes abordagens: caracterização da pesquisa, seleção dos sujeitos da investigação, suposição inicial, detalhamento da coleta e da análise de dados, assim como informações sobre o projeto piloto, limitações dos métodos de pesquisa empregados, além dos riscos aos participantes da pesquisa e formas de mitigá-los.

#### **3.1. Caracterização da Pesquisa**

A investigação se caracterizou como uma pesquisa qualitativa quanto à sua abordagem uma vez que considerou a relação dinâmica entre mundo real e sujeito. Assim, buscou entender a construção de significados que os indivíduos atribuem a um determinado contexto, tendo visão mais complexa e detalhada de um problema (Creswell, 2014). Ademais, epistemologicamente se fundamentou na tradição fenomenológica, partindo do princípio de que o sujeito constrói a realidade socialmente a partir de seus valores individuais (Roesch, 1999).

Quanto à natureza, se constituiu como uma pesquisa aplicada, sendo capaz de gerar conhecimentos para aplicações práticas que se dirigiram à solução de problemas específicos da vida moderna, entendendo como lidar com a questão levantada e apresentando alternativas (Marcondes, Miguel, Franklin, Perez, 2017). Quanto aos objetivos, foi exploratória uma vez que visou a aproximação da investigadora com o tema para tornar a questão estudada mais clara (Gil, 2008).

Optou-se por realizar um estudo de caso uma vez que esta categoria permitiu entender um sistema delimitado da vida real, aprofundando-se no mesmo através da coleta de dados baseada em diferentes fontes de informação. Assim, no estudo de caso, houve a intenção de detalhar e descrever uma questão ou problema específico, permitindo-se, assim, o desenvolvimento de conclusões, explicações e respostas pelo pesquisador a partir do caso estudado (Creswell, 2014).

A partir do exposto, para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados os seguintes procedimentos: observação não participante, uma vez que a pesquisadora observou a rotina e dinâmica de trabalho da empresa estudada; entrevistas semiestruturadas com roteiro elaborado pela autora para a coleta de dados; levantamento de informações da organização através do site, documentos e diretamente com o diretor-fundador. Além disso, também se utilizou de pesquisa bibliográfica envolvendo os conhecimentos científicos formulados sobre pequenas empresas, estresse ocupacional e estratégias de *coping*. Estes conhecimentos foram tomados como base teórica para a investigação.

O quadro 14 demonstra, de maneira simplificada, os caminhos escolhidos pela autora:

Quadro 14. Metodologia de Pesquisa (continua)

TIPO DE ABORDAGEM	TRADIÇÃO	NATUREZA	OBJETIVO
Qualitativa (Creswell, 2014)	Fenomenológica (Roesch, 1999)	Pesquisa Aplicada (Marcondes, Miguel, Franklin, Perez, 2017)	Exploratória (Gil, 2008)

Quadro 14. Metodologia de Pesquisa (conclusão)

TIPO DE PESQUISA	SUJEITOS DE PESQUISA	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
Estudo de Caso (Creswell, 2014)	Funcionários da fábrica da KGSJ Alimentos.	Observação não participante, Entrevistas Semiestruturadas e Coleta de informações documentais.	Análise de Conteúdo (Bardin, 2011)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O estudo desenvolvido objetivou a solução de um problema real mediante pesquisa científica na área de gestão das organizações no que diz respeito a gestão do estresse ocupacional, e contribuiu com conhecimento científico empiricamente fundamentado ao acervo do conhecimento acadêmico já existente sobre o assunto.

### 3.2. Seleção dos Sujeitos da Investigação

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos por acessibilidade e de maneira intencional, englobando, no mínimo, dois funcionários de cada uma das áreas operacionais da fábrica: cozinha, produção de salgados assados, produção de salgados fritos, confeitaria, empacotamento e expedição, além do setor administrativo (RH, financeiro, administração e vendas internas).

Os oito que funcionários englobam a equipe da loja e do setor comercial externo não foram incluídos na pesquisa. Corroborou para esta delimitação o fato de a loja não estar alocada no mesmo endereço da fábrica, e os funcionários tanto da loja quanto do setor comercial externo possuírem uma dinâmica de trabalho diferente da que se pretendeu estudar, conforme explicado no item 1.6 deste trabalho.

A pesquisa atingiu seu objetivo final e seus objetivos intermediários a partir do estudo da dinâmica de trabalho da equipe operacional e administrativa da fábrica, ou seja, os trabalhadores ligados à rotina de produção e fabricação dos alimentos.

A partir do exposto, identificou-se os fatores estressores existentes na dinâmica de trabalho da KGSJ Alimentos através das percepções dos funcionários, suas consequências e impactos na saúde, além das estratégias de *coping* adotadas pelos trabalhadores operacionais.

### **3.3. Suposição inicial**

A suposição inicial foi de que os principais fatores estressores da KGSJ Alimentos se relacionavam à execução da tarefa, inadequação ao cargo, sobrecarga de trabalho e relacionamento interpessoal. Fatores estressores que se preveniriam e tratariam mediante um plano de ação específico.

A construção da suposição inicial considerou os fatores indicados a partir de conversas com o diretor-fundador da organização, além de comentários expostos por funcionários e ex-funcionários da empresa com os quais a entrevistadora possuiu contato informal enquanto frequentava locais em comum antes do início desta pesquisa.

### **3.4. Coleta de dados**

A coleta de dados primários foi realizada através de observação simples, ou não estruturada, e não participante, além de entrevistas semiestruturadas com roteiro elaborado pela investigadora com base no referencial teórico deste trabalho e de acordo com os objetivos da pesquisa, além de coleta de informações através do site, documentos da organização e junto ao diretor-fundador da organização.

Na observação não participante, a investigadora não se inseriu no grupo social estudado e atuou apenas como expectadora, registrando as ocorrências e eventos relevantes para a pesquisa (Campos, Silva, Albuquerque, 2021). Com as observações, a investigadora fez anotações dos fenômenos importantes para a pesquisa através de notas de campo condensadas, ou seja, com frases pequenas e palavras precisas de maneira prática e rápida.

Ressalta-se que, antes do início das observações, foi realizada uma explanação com todos os pesquisados sobre o tema e objetivos do trabalho. As observações foram realizadas durante as idas da pesquisadora na organização para realização das entrevistas.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, os sujeitos foram escolhidos de forma intencional, por acessibilidade, independente do tempo de casa e função exercida, levando em consideração somente os funcionários atuantes na fábrica da organização, conforme mencionado anteriormente nos itens 1.6 e 3.1 deste trabalho.

Nas entrevistas, foi utilizado o critério de exaustão. Assim, quando as respostas dos participantes se tornaram repetitivas e não houve mais novos pontos de vista, elas foram suspensas. Ademais, foram entrevistados, no mínimo, dois funcionários de cada uma das áreas operacionais da fábrica: cozinha, produção de salgados assados, produção de salgados fritos, confeitaria, empacotamento e expedição, além do setor administrativo (RH, financeiro, administração e vendas internas).



É importante ressaltar que o roteiro de perguntas utilizado na realização das entrevistas foi submetido para avaliação do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – CEP/UFRRJ através da Plataforma Brasil. Assim, o roteiro foi previamente validado e ajustado antes de ser aplicado. Tal validação foi importante para garantir sua adequação e validação ética, assim como sua capacidade técnica, visando resguardar a integridade, interesses e dignidade dos participantes.

Além disso, todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), afirmando a participação voluntária na pesquisa, assim como o conhecimento sobre os objetivos desta e seus benefícios, procedimentos metodológicos, riscos aos participantes e formas de mitigá-los, uso e anonimato das informações coletadas e seus direitos. O TCLE foi emitido em duas vias: uma guardada sob responsabilidade da pesquisadora e outra via destinada ao participante, ambas devidamente assinadas.

Ao proprietário da organização, foi apresentado o Termo de Anuência, documento através do qual o diretor-fundador da empresa estudada autorizou a realização da pesquisa solicitando a não inclusão do verdadeiro nome da instituição. O Termo de Anuência também foi registrado e aprovado pela Plataforma Brasil. Os modelos de Termo de Anuência e TCLE utilizados estão dispostos nos anexos III e IV deste trabalho, respectivamente.

A abordagem ao público entrevistado se deu pessoalmente na empresa, em horário laboral e datas previamente agendadas com o diretor-fundador da organização. Assim, a pesquisadora fez uma explanação sobre a pesquisa e seus objetivos, convidando os funcionários a participarem. Nenhum empregado foi lesado por se ausentar de suas atividades laborais conforme alinhamento prévio feito pela pesquisadora com o diretor-fundador da empresa.

As entrevistas foram realizadas em local reservado para que não houvesse interrupções e os entrevistados pudessem se sentir confortáveis, além de contarem somente com a presença da entrevistadora. A pesquisadora teve auxílio de um gravador para a coleta das respostas e o roteiro de perguntas preestabelecido foi levado impresso.

A coleta de dados no campo foi realizada durante o mês de janeiro/2024 e, apesar da organização contar com mais de 50 funcionários, alguns ficam alocados na loja e no setor comercial externo e não foram considerados. Ademais, alguns trabalhadores estavam ausentes devido a licenças médicas, folgas e demais motivos. Houve funcionários que não tiveram interesse na participação da pesquisa. Assim, foram feitas 25 entrevistas com duração de, aproximadamente, 20 minutos cada.

Foi necessária a ida da pesquisadora ao local para coleta de dados por mais de uma vez. É importante ressaltar que foram feitas duas entrevistas piloto, a fim de diagnosticar melhorias e realizar adequações no roteiro de perguntas.

### 3.5. Projeto Piloto

Antes de iniciar a coleta dos dados oficial em campo, foram realizadas duas entrevistas piloto para verificar a aplicabilidade do roteiro de perguntas previamente elaborado. Tais entrevistas tiveram a finalidade de confirmar se o roteiro era viável para atingimento do objetivo final da pesquisa e garantir que todas as questões eram inteligíveis.

Para a fase piloto, foram realizadas entrevistas seguindo o roteiro de perguntas semiestruturadas com dois funcionários do setor operacional da KGSJ Alimentos. Tais funcionários foram escolhidos de forma intencional e por acessibilidade. As entrevistas foram realizadas pessoalmente no local de trabalho dos participantes, em sala e horários reservados. As respostas foram coletadas com o auxílio de um gravador para posterior análise.

Após a realização das entrevistas piloto, foram feitas pequenas adequações nas perguntas de maneira a facilitar o entendimento das questões pelo público entrevistado. As adequações realizadas estão demonstradas no quadro 15:

Quadro 15. Alterações no roteiro de entrevista (continua)

Alterações no roteiro de entrevista		
Número	Pergunta Original	Pergunta Reformulada
7	O que o trabalho significa para você? (Pedir exemplos de palavras que descrevem o significado de trabalhar para a pessoa)	O que o trabalhar significa para você? Dê exemplos de palavras que descrevem o que é trabalhar pra você e qual o impacto do trabalho na sua vida.
8	Como você define sua dinâmica de trabalho?	Como você define sua rotina de trabalho?
9	Quais são os pontos positivos e negativos do seu trabalho e da sua empresa? Dê exemplos.	Me conte os pontos positivos e negativos dessa empresa e desse trabalho.

Quadro 15. Alterações no roteiro de entrevista (conclusão)

Alterações no roteiro de entrevista		
Número	Pergunta Original	Pergunta Reformulada
10	Você já teve problemas de saúde física ou mental por situações decorrentes do trabalho? Exemplifique.	Você já teve problemas de saúde física ou emocional devido a alguma situação de estresse que viveu aqui no seu trabalho? Exemplifique.
11	Quais fatores você acredita que são capazes de gerar estresse ocupacional? Dê exemplos de situações que acontecem no seu trabalho atualmente e na sua vida pessoal.	O que te estressa no ambiente de trabalho?
12	Como você lida com esse estresse? O que você faz para enfrentar essas situações, relaxar, extravasar? Dê exemplos.	O que você faz para desestressar?
13	Qual seria o cenário ideal de trabalho para você? O que você acredita que a sua empresa pode fazer para diminuir o estresse ocupacional no dia a dia?	O que você acha que a empresa e os patrões podem fazer para diminuir o estresse no dia a dia de vocês? Dê sugestões.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Decidiu-se também por suprimir a pergunta sobre a idade de cada empregado, uma vez notado pela pesquisadora certo desconforto em alguns participantes ao responder.

Devido a quantidade de entrevistas feitas na fase piloto, a análise de conteúdo não foi conclusiva. Ou seja, não foi possível chegar num veredito final sobre o problema de pesquisa devido ao pequeno tamanho da amostra.

A partir destas mudanças, concluiu-se que o roteiro estava adequado e cumpria seu objetivo. Então, a coleta de dados oficial iniciou-se.

### 3.6. Análise dos dados

A análise dos dados primários coletados foi feita através da Análise de Conteúdo que se define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (Bardin, 2011, p. 31” e visou obter categorias que permitiram a conclusão de conhecimentos relativos às condições de produção das mensagens, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo de tais mensagens. Esta técnica é utilizada para explorar textos desde a antiguidade e se desenvolveu nos Estados Unidos desde o início do século XX (BARDIN, 2011).

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo possui três fases fundamentais: pré-análise - exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação. Assim, na primeira fase da análise de conteúdo desta pesquisa, todo o material coletado das entrevistas e observações foi transcrito para um documento de texto digital. No primeiro contato com o material transcrito, foi feita uma “leitura flutuante” sem preocupações técnicas. Neste momento, buscou-se conhecer o contexto, formular hipóteses para que os dados começassem a ser agregados em unidades e serem decodificados.

Na segunda etapa, conhecida como exploração do material, o emissor, receptor, a mensagem e seu canal de transmissão foram avaliados para que temas e dados fossem expostos e comparações fossem feitas e unificadas. Nesta fase, o texto foi desmembrado e reagrupado em para posterior análise considerando os temas que mais se repetiram.

Uma vez que nesta pesquisa se utilizou da Análise de Conteúdo Categórica, os dados foram alocados em categorias. Assim, foram agrupados elementos com características comuns. As categorias que se pretenderam analisar foram definidas da seguinte maneira com base nos objetivos, roteiro para coleta de dados e referencial teórico deste trabalho:

Quadro 16. Categorias da Análise de Conteúdo

<b>Categorias da Análise de Conteúdo</b>	
1.	Significados do Trabalho
2.	Percepção sobre o ritmo e dinâmica de trabalho
3.	Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho
4.	Percepções sobre o impacto do estresse ocupacional na saúde
5.	Estratégias de Coping

Fonte: Elaborado pela autora com base nos objetivos e referencial teórico do trabalho

Na terceira fase, chamada de tratamento de dados, os dados já categorizados foram analisados com base no referencial teórico deste trabalho para gerar discussões e dar sentido à interpretação feita. Nesta fase foram feitas inferências e interpretações sobre os dados analisados.

### **3.7. Limitações dos Métodos de Pesquisa Utilizados**

Visto que os métodos de pesquisa de campo não são livres de limitações, esta pesquisa pôde ser impactada em sua coleta e análise de dados.

Levando em consideração a habilidade da pesquisadora em trabalhos de campo, o impacto de seus pressupostos individuais no entendimento das respostas, nas observações e a possibilidade de os entrevistados omitirem informações, foram realizadas duas entrevistas piloto (roteiro da entrevista piloto no ANEXO I deste trabalho) para que se exercesse uma escuta atenta aos entrevistados. Assim, tornou-se possível a realização de ajustes e correções necessárias no roteiro de perguntas (roteiro de perguntas corrigido no ANEXO II deste trabalho).

Durante as observações, a pesquisadora evitou comportamentos que soassem de maneira artificial, buscando compreender as expectativas do público estudado e tentando deixá-lo confortável com sua presença.

Durante as entrevistas, a pesquisadora evitou interromper os entrevistados e tentou fazer perguntas apenas ao final das falas. Quando o entendimento não foi completo, foram pedidos exemplos aos entrevistados para preencher quaisquer lacunas existentes.

Com relação à coleta documental, uma vez que as informações encontradas em sites e demais documentos oficiais poderiam estar desatualizados, foi realizado um *double-check*, verificando a atualidade de tais informações coletadas com a administração da organização.

Para garantir maior confiabilidade na pesquisa, foi utilizada uma triangulação na coleta de dados.

### **3.8. Riscos aos Participantes da Pesquisa e Formas de Mitigá-los**

Uma vez que a pesquisa englobou a realização de entrevistas, houve riscos aos participantes no que tange à exposição de situações constrangedoras e comportamentos desagradáveis relacionados à conduta de colegas de trabalho e/ou liderança.

As entrevistas poderiam gerar quebra de sigilo e invasão de privacidade. Para que estes riscos fossem mitigados, nenhum respondente foi identificado nominalmente na pesquisa, sendo chamado de “entrevistado 1”, por exemplo.

Foi garantido ao entrevistado o anonimato de suas respostas, prezando pela realização da coleta de dados em local reservado e somente com a presença da pesquisadora. A entrevistadora também não identificou nominalmente os participantes nas anotações realizadas durante as observações.

Todas as informações referentes ao uso e finalidade da pesquisa foram repassadas previamente aos respondentes, assim como a coleta de suas assinaturas no TCLE. Todas as explicações necessárias sobre as perguntas da entrevista foram feitas pela pesquisadora e assegurou-se o uso de abordagem cautelosa que respeite às limitações, valores, cultura e crenças de cada sujeito. Foi assegurado, também, o acesso às suas respostas e dados não confidenciais da pesquisa aos participantes.

Os horários para a realização da coleta de dados, assim como a liberação do funcionário de seu posto de trabalho para participação da entrevista foram previamente acordados com o empregador a fim de que não houvesse desconto salarial ou em banco de horas, não gerando prejuízos aos empregados entrevistados.

Durante a entrevista, as respostas que continham dados que pudessem identificar algum participante da pesquisa, funcionário, liderança ou dados confidenciais da organização foram suprimidas, não sendo divulgadas e incluídas na pesquisa.

Com relação à desconfortos com a presença da investigadora, vergonha, medo, aborrecimento, invasão de privacidade e respostas a questões sensíveis e ligadas à autoestima, mal-estar e insegurança, foi garantido ao entrevistado o direito de não responder a qualquer questão, cessar a entrevista ou solicitar a interrupção do processo de observação a qualquer momento, sem geração de dano ou prejuízo ao entrevistado/observado.

Com relação à coleta documental, os riscos se relacionaram ao acesso a informações confidenciais e estratégicas da organização; por isso, estes não foram divulgados na pesquisa. Ademais, foi utilizado o nome fictício KGSJ Alimentos para referir-se à organização, a fim de que ela não fosse identificada.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

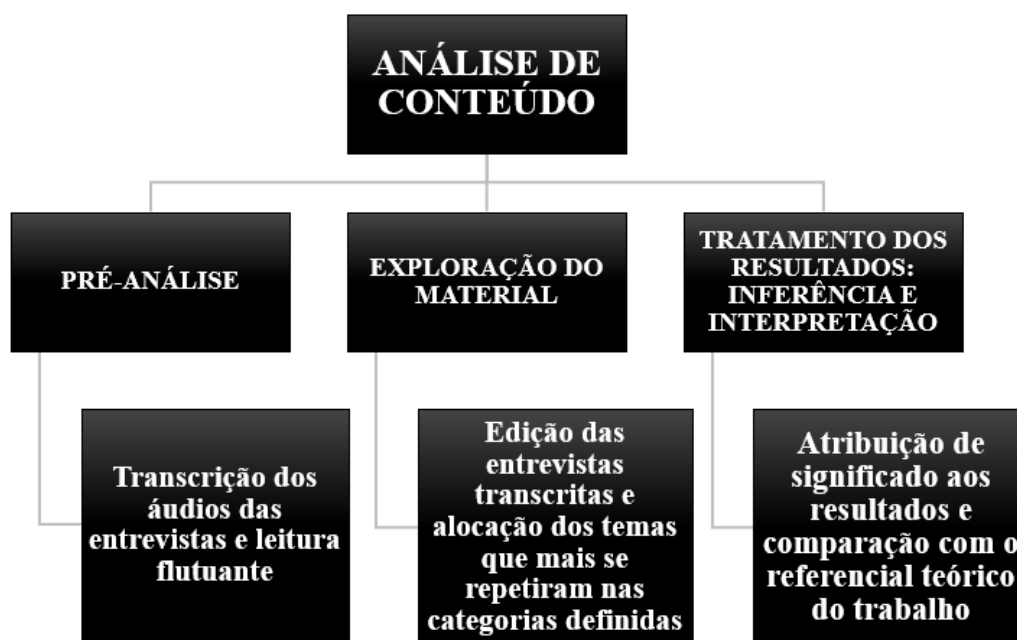
Este capítulo apresenta a análise de dados realizada, demonstrando a forma como essa se desenvolveu, seus resultados e discussões fomentadas a partir dela.

A seguir, encontra-se o mapeamento do perfil dos participantes da pesquisa e o detalhamento da Análise de Conteúdo feita a partir das verbalizações colhidas nas entrevistas. Ademais, neste capítulo é possível encontrar observações pertinentes feita pela investigadora, assim como a comparação dos resultados encontrados com o referencial teórico deste trabalho.

#### 4.1. Estudo de caso

A Análise de dados desta pesquisa foi feita através de uma Análise de Conteúdo baseada na proposta de Laurence Bardin (2011), conforme citado no item 3.5. A figura 8 demonstra as três fases do processo de maneira simplificada.

Figura 8. Fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Elaborado pela autora com base no trabalho de Câmara (2013)

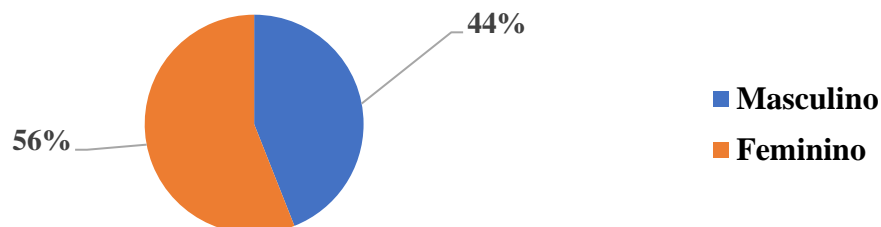
É importante ressaltar que foram obedecidas as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade. Desta forma, esgotou-se a totalidade da comunicação, a amostra escolhida representou o universo, os dados referiam-se ao mesmo tema e foram obtidos de maneira igual junto aos participantes, os documentos se adaptaram ao conteúdo da pesquisa e um mesmo elemento não foi alocado em mais de uma categoria (CÂMARA, 2013).

#### 4.2. Mapeamento do perfil dos participantes

As seis primeiras questões do roteiro de perguntas elaborado pela pesquisadora permitiram o mapeamento de perfil dos trabalhadores. Desta forma, constatou-se que 11 entrevistados eram do sexo masculino e 14 do sexo feminino. A porcentagem está expressa no gráfico 2:

Gráfico 2. Sexo dos Entrevistados

**Sexo Masculino e Feminino**

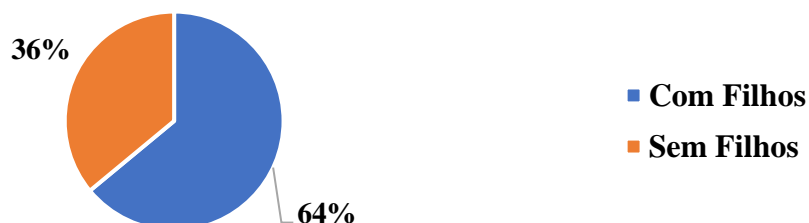


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados nas entrevistas (2024)

Dos 25 entrevistados, 16 afirmaram possuir filhos e 9 afirmaram não possuir filhos, conforme porcentagem representada no gráfico 3:

Gráfico 3: Participantes com e sem filhos

**Participantes com e sem filhos**

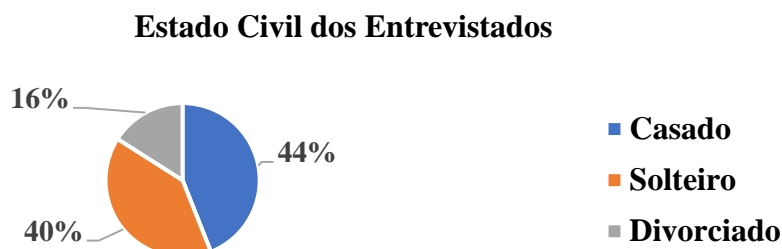


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados nas entrevistas (2024)

Ademais, 11 funcionários indicaram seu estado civil como casados, 10 como solteiros e 4 como divorciados, conforme gráfico 4:



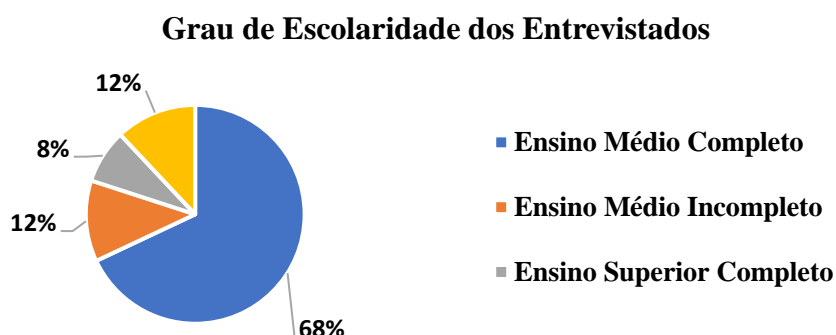
Gráfico 4. Estado Civil dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados nas entrevistas (2024)

A partir das perguntas para mapeamento de perfil, também foi possível observar a escolaridade dos trabalhadores. Dos entrevistados, 17 afirmaram possuir o Ensino Médio completo e apenas 02 possuíam Ensino Superior completo, o que demonstrou a operacionalidade do público entrevistado. As porcentagens encontram-se divididas no gráfico 5:

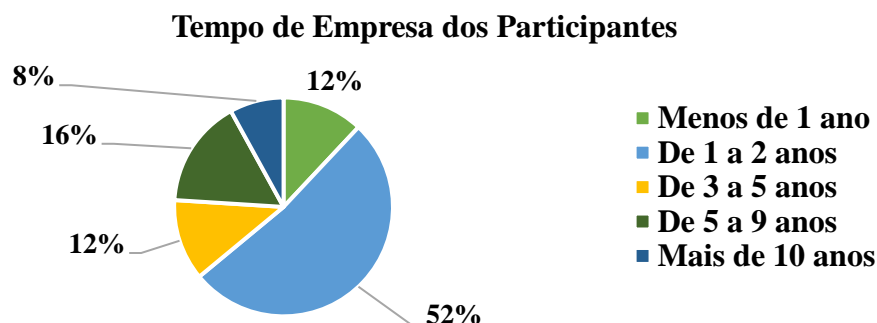
Gráfico 5. Grau de Escolaridade dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados nas entrevistas (2024)

Com relação ao tempo de empresa, a maioria dos participantes afirmaram possuir de 1 a 2 anos na organização. Apenas dois entrevistados possuíam mais de 10 anos de companhia. Esses dados podem demonstrar a rotatividade no quadro de funcionários, visto que mais da metade do público entrevistado tinha de 1 a 2 anos na empresa e a organização existe há quase 20 anos. As porcentagens estão expressas no gráfico 6 demonstrado:

Gráfico 6: Tempo de Empresa dos Participantes



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados nas entrevistas (2024)

Foram entrevistados auxiliares e supervisores/líderes de produção do setor de salgados fritos, assados, empacotamento e confeitaria, além de cozinheiros, operadores de máquina e auxiliares de expedição, bem como assistentes, auxiliares administrativos e consultores de venda internos. Destes, 17 afirmaram já terem tido alguma mudança de cargo, setor e/ou avanço de nível. Esta quantidade corresponde a 68% dos entrevistados, conforme gráfico 7:

Gráfico 7: Funcionários com mudança de setor, cargo ou nível

**Funcionários com mudança de setor, cargo ou nível**

- Já tiveram mudança de cargo, setor e/ou avanço de nível
- Não tiveram mudança de cargo, setor e/ou avanço de nível



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados nas entrevistas (2024)

Essas movimentações internas ocorridas são capazes de demonstrar tanto o reconhecimento dos funcionários por parte da empresa, agregando-lhes um maior nível de carreira, quanto a mudança de setor/função com a finalidade de adequação ao cargo e melhor aproveitamento das habilidades dos trabalhadores.

Após a realização das oito perguntas para mapeamento de perfil, iniciaram-se as perguntas que buscavam atingir os objetivos da pesquisa e viabilizar a análise de conteúdo.

### 4.3. Detalhamento da Análise de Conteúdo das entrevistas

A partir das transcrições dos áudios realizadas para documento de texto digital e a leitura flutuante, iniciou-se a exploração do material.

Nesta etapa, o recorte das falas, organização, a enumeração, classificação e agrupamento delas em função das características incomuns foi feita. Nesta fase, foi feita a alocação das verbalizações em blocos que expressavam as categorias a fim de entender o sentido de cada fala e direcionar o melhor enquadramento nas categorias. Os temas que mais se repetiram foram alocados nas categorias criadas a priori.

Após a etapa de exploração do material, iniciou-se a fase de tratamento dos dados com inferências e interpretações onde os dados brutos foram sendo tratados e tornaram-se significativos. Nesta etapa, a pesquisadora realizou inferências com base na fala dos entrevistados sobre o que seria cada tema estudado, construindo a definição de cada categoria. Após, as interpretações foram feitas com base no referencial teórico do trabalho, confrontando ideias e conceitos. Seguindo os passos mencionados anteriormente foi possível preencher as categorias.

Câmara (2013) indica que a definição de cada categoria pode ser feita com base nas definições do referencial teórico ou fundamentar-se nas verbalizações dos entrevistados relacionados a cada tema. Neste trabalho, optou-se por criar a definição de cada categoria com base nas verbalizações dos participantes da pesquisa.

#### 4.3.1. Categoria: Significados do Trabalho

A primeira categoria analisada foi a de Significados do Trabalho na percepção dos entrevistados. Os resultados estão demonstrados no quadro 17:

Quadro 17. Categoria: Significado do Trabalho (continua)

<b>Categoria: Significados do trabalho</b>
<b>Definição:</b> Trabalhar significa sobrevivência. O sentido do trabalhar se atrela a conseguir pagar as contas, pagar o aluguel, conseguir comprar comida e tentar viver com dignidade. O trabalho tem sentido de sustento e possui importância financeira, perpassando pela sensação de independência e satisfação pessoal. Ademais, quando se faz o que gosta, o trabalho assume o sentido de realização tanto pessoal quanto profissional e é visto como meio para alcançar conquistar objetivos e sonhos. Quando se trabalha com o que gosta, a atividade laboral assume significado de prazer.

Quadro 17. Categoria: Significado do Trabalho (conclusão)

Categoria: Significados do trabalho	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Dimensão Individual</b>	<p><b>E16:</b> Sobreviver, se manter. A gente trabalha porque precisa se manter (...). O trabalho para mim é isso, é sobrevivência.</p> <p><b>E20:</b> Para mim hoje em dia o trabalho significa sobrevivência: é para sobreviver, para conseguir pagar o meu aluguel, pra conseguir comer, fazer as coisas assim. E pelo menos viver, nem com dignidade. Pelo menos sobreviver, a verdade é essa.</p> <p><b>E15:</b> O trabalho hoje, significa para mim (...) pagar minhas contas, construir minha casa. Se tiver que tirar uma palavra disso seria: necessidade.</p> <p><b>E4:</b> No momento, para mim, trabalhar é tudo! Porque é minha renda. Sou mãe solteira, apesar do pai ser presente, eu sou mãe solteira. Então sem trabalho não tem condição! Tem que trabalhar! Sustento, com certeza.</p> <p><b>E22:</b> Trabalho para mim é independência. Independência financeira, independência de marido, poder comprar o que eu quero, fazer minhas contas, minhas dívidas, parcelar infinitamente. É essencial.</p> <p><b>E5:</b> Dinheiro!</p> <p><b>E12:</b> É daqui que eu tiro meu sustento e conquistei algumas coisas através do trabalho. (...) É algo que eu gosto de fazer, é difícil eu pensar em fazer outra coisa. Se tornou uma realização. É o que eu faço, é o que eu gosto de fazer. É satisfatório.</p> <p><b>E16:</b> Acho que primeiro de tudo seria o sustento (...), mas claro que não é só isso. Se eu não encontrar no meu trabalho também algo que eu goste de fazer, que eu me sinta bem fazendo, pode ser o dinheiro que for que não vai valer a pena continuar lá.</p> <p><b>E23:</b> (...) pra mim é prazeroso trabalhar com o que eu gosto de fazer. Talvez se eu trabalhasse somente porque preciso seria mais difícil.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas verbalizações das entrevistas (2024)

A categoria “Significado do trabalho” foi criada a partir da utilização da pergunta 7 da entrevista: “O que o trabalho significa para você? Dê exemplos de palavras que descrevem o que é trabalhar para você e qual o impacto do trabalho na sua vida”.

As respostas demonstraram que o significado de trabalhar para os entrevistados atrela-se à sobrevivência e ao sustento, sendo este o principal motivo que os leva inserir-se em uma organização. Contudo, não se limita a isso, sendo também o trabalho fonte de realização pessoal e profissional, independência financeira e até mesmo prazer.

Nesta categoria, o sentido do trabalho ligado à dimensão individual explicitada por Morin, Tonelli e Pliopas (2007) se manifestou, demonstrando o entendimento do trabalho como fator de sobrevivência, independência, sustento e fonte de satisfação.

O trabalho pode ter diferentes sentidos (Ferraz, Fernandes, 2019) e possui diferentes perspectivas: uma negativa, uma positiva e uma neutra (Blanch Ribas, 2003; Tolfo, Coutinho, Baasch, Cugnier; 2011). As perspectivas encontradas nas falas remeteram à visão neutra e positiva. A visão neutra, relaciona-se a ideia de troca da mão de obra por remuneração e a visão positiva sobre o trabalho relaciona-se com a sensação de autorrealização. Nas falas dos entrevistados, a perspectiva negativa sobre o trabalho, que o considera como punição, não foi diagnosticada.

#### **4.3.2. Categoria: Percepções sobre ritmo e dinâmica de trabalho**

A segunda categoria analisada referiu-se às percepções do ritmo e dinâmica de trabalho no dia a dia da organização. Os temas que mais se repetiram foram destacados e os resultados inseridos no quadro 18.

Quadro 18. Categoria: Percepções sobre ritmo e dinâmica de trabalho (continua)

<b>Categoria: Percepções sobre ritmo e dinâmica de trabalho</b>
<b>Definição:</b> O dia a dia é corrido, massivo e com muitas atividades devido às metas e ritmo de produção. Às vezes se faz necessária a alocação em outro setor para que todas as tarefas sejam entregues no prazo e essa rotatividade faz com que a rotina seja agitada, impactando na execução das tarefas. No fim de ano, a dinâmica de trabalho é pesada. Faz-se hora extra, trabalha-se aos domingos e os expedientes duram até 12h por dia para que a meta seja alcançada. Nos meses de novembro e dezembro é uma loucura. O excesso de trabalho, a sobrecarga e o acúmulo de tarefas fazem com que a rotina seja ainda mais puxada e cansativa.

Quadro 18. Categoria: Percepções sobre ritmo e dinâmica de trabalho (conclusão)

Categoria: Percepções sobre ritmo e dinâmica de trabalho	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Rotina corrida, puxada, exaustiva e massiva</b>	<p><b>E1:</b> O dia a dia é bem corrido e aqui a gente tem que bater a meta, entendeu? A rotina de trabalho aqui é corrida.</p> <p><b>E12:</b> A rotina aqui é bem massiva, tem bastante coisa pra fazer.</p> <p><b>E14:</b> É puxado, aqui é bem puxado. Como é produção, você não pode parar.</p> <p><b>E7:</b> Correria. Às vezes tá num lugar e chama pra outro, corre pra lá, corre pra cá. Às vezes você tá fazendo uma coisa e esquece, tem que lembrar o que tu fez na correria.</p> <p><b>E5:</b> [A rotina] é bem agitada. Todos os dias na semana eu tô num setor diferente fazendo alguma coisa (...) então, não paro um minuto.</p> <p><b>E4:</b> [a rotina] está sendo diferente. No final do ano, então, foi pesado! A gente estava fazendo 12 horas [de trabalho]. A gente estava pegando [no trabalho] 06:30h e saindo 19h e pouca. Foi correria para poder bater a meta, mas conseguimos</p> <p><b>E6:</b> É bem corrida. Agora final do ano também foi bem corrida, trabalhamos até domingo. [O dia a dia] é corrido.</p> <p><b>E25:</b> a minha rotina de trabalho de novembro a dezembro foi uma loucura, principalmente dezembro, porque a gente estava em alta (...) teve dia aqui em novembro, dezembro que eu saí 19h, 20h.</p> <p><b>E18:</b> Um pouco puxada. Como a gente trabalha com meta, as vezes tem um pouco de excesso de trabalho pra pouca quantidade de funcionário que tem. Às vezes o que tem não ajuda. Então você acaba fazendo o seu e fazendo o do seu companheiro.</p> <p><b>E19:</b> Tem dia que eu acho puxado, tem dias que eu acho muito cansativo. Tem vezes que você tem que fazer o seu e o de mais alguém (...) fica sobrecarregada.</p> <p><b>E21:</b> Cansativa. Devido ao estresse que acontece no trabalho.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas verbalizações das entrevistas (2024)

Devido à sazonalidade do setor, os meses de novembro e dezembro, meses das chamadas “Festas de Fim de Ano”, foram considerados os mais corridos, demandando a realização de muitas horas extras e cumprimento de expedientes aos fins de semana. Assim, os funcionários demonstraram sentirem-se cansados, sobrecarregados, entendendo a rotina de trabalho como “loucura”. As verbalizações dos entrevistados 5 e 6, que abaixo estão expressas em sua totalidade, demonstraram com mais clareza essas características:

**Entrevistado 05:** [A rotina] é bem agitada. Todos os dias na semana eu estou num setor diferente fazendo alguma coisa. Por mais que eu seja operador de máquina, eu tenho que ajudar em outros setores também. Então, não paro um minuto.

**Entrevistado 6:** [A rotina] é bem corrida. Agora final do ano também foi bem corrida, trabalhamos até domingo. Durante o ano a gente não trabalha [aos domingos] né? É de segunda a sexta. O serviço aqui é muito bom. Algumas coisas, são pequenas coisas, que precisam mudar para melhorar. Essa pesquisa acho que vai ajudar a gente também. [O dia a dia] é corrido. Eles têm um planejamento. Eu não sou líder, mas a líder do setor passa para a gente o que ela recebe deles e a gente toca a semana. Às vezes sai tarde, passa um pouco do horário, as vezes precisa chegar mais cedo e tal ... assim ... bem cedinho para poder dar conta. Basicamente é isso, é bem corrido.

A observação não participante feita pela pesquisadora durante o mês de janeiro de 2024 nas dependências da organização também fortaleceu a percepção sobre mais o ritmo e dinâmica de trabalho dos participantes. Durante os períodos de observação, notou-se o ritmo intenso de trabalho uma vez que alguns funcionários não conseguiram pausar suas atividades para ouvir a explanação sobre a pesquisa. Além disso, pelo menos 3 funcionários não conseguiram interromper suas atividades para participar da entrevista e acabaram desistindo de fazê-la.

O estresse, de acordo com Silva (2010) se desenvolve quando um organismo é exposto a situações que lhe exigem algum tipo de esforço para adaptação. No caso da rotina de trabalho dos funcionários da KGSJ Alimentos, esta pode ser considerada também fonte de estresse pela forma como se desenvolve, principalmente nos períodos de alta demanda. Neste caso, tal fonte de estresse se caracterizam como externa pois relaciona-se com situações do dia a dia e cotidiano, assim como o excesso de trabalho (Cavalcanti, Bagarollo, Lipp, Constantini, 2021).

A dinâmica e ritmo de trabalho citada também pode desenvolver nos funcionários o estresse por sobrecarga (Gomes, Paiva, Barbosa, 2022) uma vez que tem a capacidade de ser uma situação estressora maior do que os indivíduos conseguem suportar. Nenhum dos entrevistados demonstrou durante as verbalizações manifestações de estresse por monotonia.

As percepções dos empregados sobre seu ritmo de trabalho corroboraram com o exposto por Sanches, Marietto, Silva, Paixão, Meirelles (2008). Tais autores, através de um estudo feito

em pequenas e médias empresas, demonstraram que volume de trabalho elevado e longas jornadas são alguns dos principais fatores de estresse em organizações desse porte.

As percepções sobre o ritmo e dinâmica de trabalho expostas pelos empregados também reforçam o exposto por Dawkins, Martin, Kilpatrick e Scott (2018). Estes afirmaram que, especialmente nas pequenas empresas, o acúmulo de múltiplas funções, cansativas jornadas de trabalho e dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional desencadeiam o estresse ocupacional.

#### **4.3.3. Categoria: Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho**

A terceira categoria analisada referiu-se aos “Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho”. A partir da análise das entrevistas, os temas que mais se repetiram durante as verbalizações dos empregados foram alocadas nesta categoria.

Aqui, a intenção foi demonstrar quais fatores estressores que os funcionários perceberam no dia a dia e durante o exercício do trabalho na KGSJ Alimentos. Os resultados encontram-se no quadro 19:

Quadro 19. Categoria: Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho (continua)

<b>Categoria: Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho</b>
<b>Definição:</b> O que estressa é uma liderança instável, a falta de organização e papel ativo dos líderes, além de outros setores que carecem de planejamento. A falta de direcionamento para a realização das atividades que culminam em cobranças sobre tarefas que os funcionários não foram bem instruídos. As cobranças que os funcionários recebem de tarefas que não conseguem fazer e está além do que se pode entregar. O distanciamento da direção no dia a dia da empresa, além da carência de advertências direcionadas aos subordinados, a alta tolerância para esses casos e a impunidade que ocorre no ambiente organizacional. Além disso, o modelo de pagamento de horas extras adotado pela companhia também é um fator estressor. Outra coisa que estressa são as pessoas, as falhas de comunicação e o relacionamento entre as equipes. O excesso de trabalho também é um fator de estresse. Além disso, trabalhar em pé também estressa muito. Atrasos na produção devido a intercorrências com a matéria prima ou problemas com as máquinas também são fatores estressores pois fazem com que o horário de trabalho se estenda muito.



Quadro 19. Categoria: Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho (continuação)

Categoria: Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Tipo de gestão adotado pela organização</b>	<p><b>E10:</b> Eu acho que uma liderança instável, que não sabe pra onde vai ou deixa de ir.</p> <p><b>E21:</b> A falta de organização, coisas que o líder tinha que pressionar pra dar certo e não faz.</p> <p><b>E17:</b> O setor comercial me estresa. A parte de planejamento, de organização.</p> <p><b>E16:</b> Falta de direcionamento muitas das vezes da direção e da supervisão e acaba que somos cobrados por coisas que não foram direcionadas muito bem. Então, isso me estressa um pouco.</p> <p><b>E20:</b> Cobrar alguma coisa que não tem condições de fazer naquele momento. E a pessoa nem procurar saber o que dá pra fazer.</p> <p><b>E25:</b> E eu não tô conseguindo lidar com a cobrança. E cobranças que você já explicou por que não está dando certo. Está além do que eu consigo entregar.</p> <p><b>E15:</b> A 'gestão' me estressa. [O diretor] tinha que estar mais perto, isso me incomoda. Ter uma presença da gestão mais próxima pra entender o nosso dia a dia, o que a gente faz.</p> <p><b>E3:</b> Na minha visão, é a insubordinação de alguns funcionários (...) existe uma tolerância muito grande que beira ao abuso de quem é subordinado. Isso me deixa estressada! Isso me deixa muito estressada!</p> <p><b>E22:</b> Hoje em dia o que me estressa é a impunidade. Eu vejo muita coisa errada e pessoas que poderiam fazer alguma coisa faz vista grossa, finge que não vê. Mas a gente sabe que vê.</p> <p><b>E4:</b> Hora extra! Pagar hora extra, no meu ver, te dá mais pique pra você trabalhar até meia noite. Quando é banco de horas é um pouco mais estressante.</p>

Quadro 19. Categoria: Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho (continuação)

Categoria: Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Relações interpessoais no ambiente de trabalho</b>	<p><b>E5:</b> Outra coisa que estressa aqui são as pessoas (risos).</p> <p><b>E1:</b> A comunicação, o relacionamento.</p> <p><b>E12:</b> Problemas de comunicação, a gente se comunica com alguém e pessoa entende errado, repassa a informação errada e você acaba sendo mal-visto. Isso acaba afetando bastante.</p> <p><b>E10:</b> E as picuinhas bobas no trabalho, o relacionamento interpessoal da galera.</p> <p><b>E6:</b> Quando acontece é estresse e é algo que eu acho que quase toda firma tem, é a fofoca.</p> <p><b>E19:</b> Muita fofoca, disse me disse.</p> <p><b>E7:</b> Fofoca! Brincadeira. Muito “passarinho” pra lá, “passarinho” pra cá. A gente tem que ajudar aqui e quando a gente precisa de ajuda, não tem ninguém. Isso me dá um estado de nervo terrível.</p> <p><b>E11:</b> A matéria prima não estar pronta para trabalhar porque outro setor atrasou devido a brincadeirinhas, conversinhas. Me deixa com raiva.</p> <p><b>E23:</b> Pedir algo que alguém não faz por má vontade. No meu setor não acontece isso, mas as vezes a gente precisa de uma mão que venha de outro setor. E aí a gente encontra as vezes um pouco de má vontade, isso aí é bem chato.</p> <p><b>E13:</b> Aqui tem setores que pedem ajuda e quando chega na nossa vez, ninguém pode ajudar. Nós somos tipo os “buchas”. Então o estresse vem. A gente pode ajudar e os outros não podem?</p>

Quadro 19. Categoria: Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho (conclusão)

Categoria: Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho	
Temas	Exemplos de Verbalizações
Fontes ligadas ao trabalho em si e ao ambiente laboral	<p><b>E20:</b> Outra coisa que estressa é excesso de trabalho, de demanda pra poucas pessoas. Isso também dá um estresse muito grande porque eu sou só um, não tenho como fazer duas coisas ao mesmo tempo.</p> <p><b>E18:</b> O que me estressa é o excesso de trabalho, as vezes você acaba fazendo um serviço além, passa do horário, o acúmulo sabe? Acaba estressando</p> <p><b>E19:</b> Trabalhar em pé, até tarde estressa muito. Às vezes a gente vai embora [tarde] nem por causa do nosso, mas por causa do trabalho de outro setor. Eu acho assim: se você terminou o seu, você fica se você quiser fazer uma hora extra e não por obrigação.</p> <p><b>E14:</b> Excesso de trabalho, a gente trabalha em pé.</p> <p><b>E1:</b> Quando a máquina “dá ruim”, aí meu dia acaba!</p> <p><b>E11:</b> No meu ponto de vista o que me estressa é: quebrar a máquina, ficar até tarde.</p> <p><b>E5:</b> Atraso em massa. Porque a gente sabe o que tem que fazer, só que quando chegamos aqui o nosso setor depende de uma massa, depende de um recheio pra começar a produzir e as vezes não tem. E isso atrapalha tudo. É o que atrasa, é o que as vezes faz a gente sair tarde por causa disso.</p> <p><b>E6:</b> A manutenção das máquinas vamos colocar aí em segundo lugar. Atrasa as vezes a produção por causa das máquinas. (...) quem é operador de máquina passa um pouco de ‘reflexo’ e se estressa mais, porque os horários passam muito.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas verbalizações das entrevistas (2024)

Existem diferentes fontes de estresse ligadas ao ambiente laboral. A categoria “Percepção dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho” demonstrou que na empresa estudada as principais fontes de estresse ocupacional derivaram do tipo de gestão que adotada pela KGSJ Alimentos, além das relações interpessoais estabelecidas no ambiente laboral e as fontes ligadas ao ambiente ocupacional e ao trabalho em si.

As fontes de estresse percebidas corroboraram com o explicitado por Almeida, Lopes, Costa, Santos (2018); Lima, Rodrigues, Sanches, Souza (2020); Fidelis, Zille, Rezende (2020) e Zabin; Zaitoun; Sweity (2023). Tais autores afirmaram as pressões no ambiente de trabalho, o suporte dado pela gestão, o clima organizacional, o planejamento das atividades e o modelo de comunicação corporativo são fatores estressores que derivam do tipo de gestão adotado pela empresa. Essa foi uma subcategoria citada em 13 entrevistas e enquadrou-se como fonte estressora.

Almeida, Lopes, Costa, Santos (2018); Lima, Rodrigues, Sanches, Souza (2020); Fidelis, Zille, Rezende (2020) e Zabin; Zaitoun; Sweity (2023) também afirmaram que ressentimentos e rivalidades com a equipe, os conflitos, as fofocas e ruídos de comunicação, assim como excesso de trabalho, o nível de exigências e o tipo de jornada exercida são capazes de desenvolver o estresse ocupacional. Durante a coleta de dados, as subcategorias “Relações interpessoais no ambiente de trabalho” e “Fontes ligadas ao trabalho em si e ao ambiente laboral” como fontes de estresse foram citadas em mais de 10 entrevistas.

As fontes estressoras aqui detectadas também corroboraram com o exposto por Dawkins, Martin, Kilpatrick e Scott (2018). Estes destacaram que o acúmulo de múltiplas funções, longas e cansativas jornadas de trabalho são alguns dos principais fatores estressores presentes nas pequenas empresas.

Uma das falas que mais se destacou nesta categoria foi a do Entrevistado 20 ao ser questionado sobre o que lhe estressava no ambiente laboral. A fala do Entrevistado 20 está demonstrada abaixo em sua totalidade:

**Entrevistado 20:** Cobrar alguma coisa que não tem condições de fazer naquele momento. E a pessoa nem procurar saber o que dá para fazer. Porque eu ‘tô’ disposto a falar o porquê não dá pra fazer e até ‘tô’ disposto a aprender também. Porque as vezes na minha ótica eu não consigo fazer, mas talvez na ótica dele, ele fala: não, faz assim e assim! Eu não ‘tô’ num caso de “ah., não quero fazer”, eu ‘tô’ num caso de “ah, eu não tenho competência pra fazer, mas se você me der uma luz eu ‘tô’ disposto a fazer”. Se der pra ‘mim’ fazer, me mostra. Como faz, como dá. É até bom que eu aprendo. Outra coisa que estressa é excesso de trabalho, de demanda para poucas pessoas. Isso também dá um estresse muito grande porque eu sou só um, não tenho como fazer duas coisas ao mesmo tempo. No meu setor acontece isso também, eu acabo fazendo um monte de coisa e não tem pessoas.

Em sua verbalização, o empregado expressou o que é o estresse ocupacional de acordo a definição de Sadir, Bignotto e Lipp (2010, p. 74). Para tais autores o estresse ocupacional é um “estado emocional que se manifesta a partir de uma discrepância entre o que é exigido do trabalhador e os recursos que o mesmo possui para gerenciar tal grau de exigência”.

#### 4.3.4. Categoria: Percepções sobre o impacto do estresse ocupacional na saúde

A quarta categoria analisada referiu-se às “Percepções sobre o impacto do estresse ocupacional na saúde”.

Nesta categoria, demonstrada no quadro 20, as verbalizações dos entrevistados durante a pergunta 10 – “Você já teve problemas de saúde física ou emocional devido a alguma situação de estresse que viveu aqui no seu trabalho? Exemplifique.” – foram analisadas e os temas que mais se repetiram foram alocados aqui.

Quadro 20. Categoria: Percepções sobre o impacto do estresse ocupacional na saúde  
(continua)

Categoria: Percepções sobre o impacto do estresse ocupacional na saúde	
<b>Definição:</b> Na saúde emocional e mental manifesta-se a vontade de chorar e 'surtar'. Trancar-se no banheiro para chorar. Em alguns casos, percebeu-se o início de quadro depressivo devido ao estresse no trabalho que culminou em pânico ao pensar em ir trabalhar, além de desânimo, sentimento de pressão psicológica. Em outros casos, chegou-se ao Burnout. Já os impactos na saúde física se manifestaram através de dores de cabeça, pressão alta, coração acelerado, olhos e sobrelhas tremendo, falta de ar e dor no estômago.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Impactos na saúde mental e emocional</b>	<b>E9:</b> Vontade de chorar... de ir para o banheiro chorar, várias vezes. <b>E1:</b> Já saí chorando, chorava toda hora. Meu emocional ficou abalado (...). <b>E5:</b> Tive aquela vontade de surtar. <b>E12:</b> Emocional mesmo, aquela sensação de sair chorando e sensação tipo [forte suspiro], sabe? <b>E13:</b> Já me tranquei no banheiro e comecei a chorar, chorava igual criança. <b>E10:</b> Então, no início eu cheguei a ficar bem mal. (...) eu estava querendo ficar em depressão. Tive problema emocional, porque é tão estressante. Eu acho que o pior cansaço não é o físico, é o mental. E aqui é um lugar que mexe muito com sua mente. <b>E14:</b> Não diagnosticada, mas já senti que estava entrando em depressão aqui. Chegava domingo e eu entrava em pânico porque amanhã tinha que trabalhar. Eu já entrava em pânico no domingo ao saber que tinha que trabalhar segunda.

Quadro 20. Categoria: Percepções sobre o impacto do estresse ocupacional na saúde (conclusão)

Categoria: Percepções sobre o impacto do estresse ocupacional na saúde	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Impactos na saúde mental e emocional</b>	<p><b>E8:</b> Eu ficava muito mal, tinha dias que eu não tinha vontade de vir trabalhar, ficava deprimida, ignorava completamente [as pessoas]. (...) Foi pressão psicológica mesmo!</p> <p><b>E2:</b> Eu já acordava sem vontade de vim trabalhar, desanimada, desânimo, depressiva. Pensava: Ai, meu Deus! Eu tenho que ir para aquele lugar!</p> <p><b>E25:</b> Já. Tive Burnout. Eu já não estava bem, estava bem estressada e começaram a julgar o que eu errei e aquilo ali me deixou bem ... fiquei fora de si.</p>
<b>Impactos na saúde física</b>	<p><b>E5:</b> Dor de cabeça!</p> <p><b>E18:</b> Já tive uma queda de pressão, dor de cabeça.</p> <p><b>E21:</b> Coração acelerado, pressão alta.</p> <p><b>E1:</b> Pressão alta, já saí daqui com a pressão a dezenove por estresse com pessoas, entendeu? Isso é muito ruim. (...) Dor de cabeça.</p> <p><b>E13:</b> Teve uma época que meu olho ficou tremendo, minha sobancelha. Eu falava: eu tô tendo um movimento que não estou fazendo, é estresse! Teve uma época que eu ficava me tremendo do nada e pensei que estava ficando com problema.</p> <p><b>E12:</b> Meu olho as vezes treme, mas eu não sabia que era estresse. Também já tive dor de cabeça, o olho começa tremer e a dor de cabeça vem.</p> <p><b>E14:</b> O coração ficava acelerado, falta de ar, tremedeira, olho tremer. Eu nem verifico mais minha pressão, se eu verificar de repente eu vou dar um troço, melhor deixar pra lá. Já teve uma época estava 16 por não sei quanto (...)</p> <p><b>E20:</b> Eu fui dormir com o coração batendo muito forte e acordei com o coração acelerado.</p> <p><b>E22:</b> Já tive pressão alta, uma dor de cabeça que não passava. Bastante, eu me estressava muito, todo dia. Dor no estômago, sentia muito. Muita dor no estômago.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas verbalizações das entrevistas (2024)

Os impactos do estresse ocupacional nos trabalhadores foram amplamente percebidos nas respostas de mais de 70% dos participantes. Dos 25 entrevistados, 18 afirmaram já terem tido problemas físicos, emocionais e/ou mentais decorrentes do estresse no trabalho.

Apesar dos números indicados acima, 7 entrevistados afirmaram nunca terem vivenciado nenhum impacto negativo relacionado ao estresse ocupacional na saúde. Este fato pode ser justificado pelo exposto por Lazarus (1995); Paschoal e Tamayo (2004); Sadir, Bignotto e Lipp (2010) e Gomes, Paiva e Barbosa (2022). Tais autores afirmaram que nem

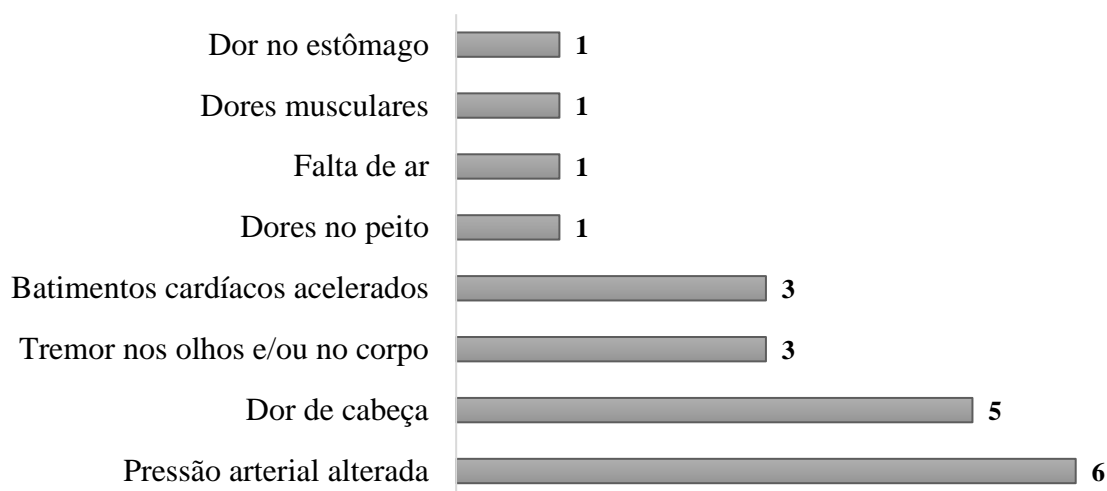
todos os indivíduos lidam da mesma forma com o estresse. Assim, devido às suas individualidades, percepções, formas de relacionamento, estratégias de *coping* e outros fatores, nem todas as pessoas expostas a um determinado fator estressor no ambiente laboral sofrem com o estresse ocupacional.

Para ampliar a compreensão sobre este tópico, foram elaborados os gráficos 8 e 9 que demonstram a quantidade de entrevistas em que cada sintoma foi citado pelos participantes durante as respostas da pergunta 10 – “Você já teve problemas de saúde física ou emocional devido a alguma situação de estresse que viveu aqui no seu trabalho? Exemplifique.” -. É importante ressaltar que alguns respondentes citaram mais de um sintoma.

O gráfico 8 demonstra a quantidade de entrevistas em que determinado sintoma físico decorrente do estresse ocupacional foi citado.

Gráfico 8: Representação dos sintomas físicos percebidos

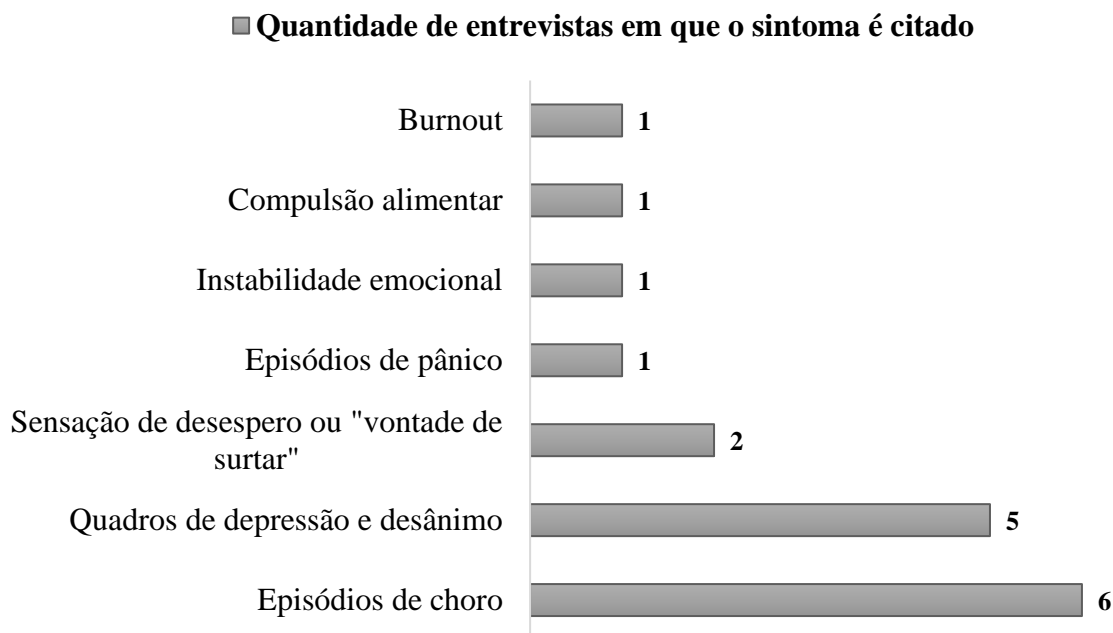
■ Quantidade de entrevistas em que o sintoma é citado



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A maior parte dos empregados da KGSJ Alimentos que afirmaram já terem sofrido impactos negativos do estresse ocupacional manifestaram sintomas físicos como pressão arterial alterada, dores de cabeça e tremor nos olhos e/ou no corpo. Já os sintomas emocionais e/ou mentais mais comuns foram episódios de choro, quadros de depressão e/ou desânimo e sensação de desespero ou “vontade de surtar”, conforme gráfico 9:

Gráfico 9: Representação dos sintomas mentais e/ou percebidos



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

De acordo com diversos autores como Sadir, Bignotto e Lipp (2010), Arcaui e França (2014), Ferreira, Azevedo e Rocha (2019) e Gomes, Paiva, Barbosa (2022), todos esses sintomas podem se desencadear a partir do estresse vivido no ambiente laboral.

A fim de exemplificar os impactos do estresse ocupacional além da saúde dos trabalhadores, destacou-se um trecho da conversa com o entrevistado 20:

**E20:** Aqui eu tive uma situação que eu não sei dizer exatamente o que eu tive porque eu não fui ao médico, eu simplesmente faltei. Eu saí daqui com muita raiva, estressado e no outro dia quando eu acordei de manhã meu coração estava batendo muito. Eu fui dormir com o coração batendo muito forte e acordei com o coração acelerado. Aí não entendi muito. Estava suando, pensei que ia infartar. Achei até que fosse princípio de infarto. Aí conversei com minha mãe, ela viu minha pressão e falou: sua pressão está muito alta para sua idade! Aí eu nem vim trabalhar, porque já sabia que o dia ia ser pedreira.

A verbalização anteriormente citada corroborou com o exposto por autores como Arcaui e França (2014), Ferreira, Azevedo e Rocha (2019), Guerreiro, Dalmolin, Zanon, Schutz e



Andoolhe (2021) e Gomes, Paiva e Barbosa (2022). Estes demonstraram em suas pesquisas que o estresse ocupacional afeta não somente o trabalhador, mas também a organização.

No caso do Entrevistado 20, o episódio de estresse vivenciado no trabalho gerou consequências em sua saúde e culminou no aumento do absenteísmo na empresa, visto que ele se ausentou de suas atividades no dia seguinte por receio de viver novamente uma situação estressora.

A fala do Entrevistado 20 também colocou em evidência a importância das empresas e gestores atentarem-se aos fatores estressores, possuindo ferramentas para lidar com as situações estressoras, garantindo não só a saúde do trabalhador em aspectos físicos, emocionais e sociais, mas também a vantagem competitiva da organização (Ribeiro, Santana, 2015).

Nesta categoria, é possível também destacar que todos os entrevistados citaram o estresse sob uma perspectiva negativa e prejudicial, que adoce e desequilibra o indivíduo chamada de *distress* (Abacar; Aliante; Alfredi Nahia, 2020). A perspectiva positiva sobre o estresse chamada de *eustress*, que o vê como fonte impulsionadora para busca de melhores resultados, por exemplo, não foi detectada durante as entrevistas.

#### 4.3.5. Categoria: Estratégias de *Coping*

A quinta categoria analisada referiu-se às “Estratégias de *Coping*”. A partir da análise das entrevistas, os temas que mais se repetiram durante as verbalizações dos empregados foram alocados nesta categoria.

Esta categoria demonstrou o tipo de *coping* e as principais estratégias de enfrentamento adotadas pelos trabalhadores da KGSJ Alimentos e foi criada a partir das respostas para a pergunta 12: “O que você faz para desestressar?”. Os resultados foram expostos no quadro 21:

Quadro 21. Categoria: Estratégias de *Coping* (continua)

<b>Categoria: Estratégias de <i>Coping</i></b>
<b>Definição:</b> Cuidar de animais e plantas, ouvir música, jogar videogame, assistir TV, séries e filmes, além de viajar, sair e ficar com a família e/ou amigos são atividades que desestressam. Música, igreja, louvor, consumir doces ou sorvetes, comer bastante e consumir bebidas alcoólicas também. Além disso, tomar banho, deitar-se na cama, estar em casa e praticar atividade física ajuda a desestressar muito. Em alguns casos, sair do ambiente estressor ou ignorar a situação também se torna efetivo.

Quadro 21. Categoria: Estratégias de Coping (conclusão)

Categoria: Estratégias de Coping	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Foco na regulação das emoções</b>	<b>E1:</b> Eu gosto de cuidar dos meus bichinhos, eu sou apaixonada. Meu momento de paz é cuidando deles.
	<b>E3:</b> Sinceramente, quando boto o pé do portão para fora é como se fosse um vento que passou. Juro!
	<b>E4:</b> Parece que só em sair, o peso já fica aqui. Quando eu saio, deixo tudo aqui. Não levo estresse do trabalho para casa não.
	<b>E5:</b> Ouço música, jogo. Eu gosto de jogar vídeo game. Vejo série, filme. Me distraio de alguma forma com os amigos ... por ai!
	<b>E16:</b> Jogo vídeo game, gosto de viajar, no final de semana sair para comer, ver um filme, essas são as coisas que me desestressam: viajar, sair e ficar com minha família.
	<b>E11:</b> Gosto de pegar o violão e desestressar, tocar e cantar.
	<b>E7:</b> Eu quando saio daqui, vou no bar tomar cerveja, bem gelada pra desestressar.
	<b>E14:</b> O que me desestressa muito é a igreja, o louvor. No louvor eu me entrego e acalmo meu coração. Conversar com Deus me dá um acalento no coração. Arrumar a casa, cuidar das plantas, eu tenho muita planta. Pra ‘mim’ cuidar das plantas me alivia.
	<b>E12:</b> Quando eu tô estressado tomo um copo de açaí de 700ml e isso me desestressa um pouco.
	<b>E19:</b> Tomar banho. Tomar banho tira muito meu estresse. Ficar debaixo do chuveiro, deixar a água cair. Às vezes até choro debaixo do chuveiro e ali tiro toda carga negativa do meu corpo, todo estresse. Ouvir música, gosto de ouvir música quando estou estressada, principalmente louvores. Tira muito meu estresse. Comer! Comer bastante. Eu como muito quando estou estressada.
	<b>E23:</b> Banho quente e cama. Nem dormir, mas só de deitar e relaxar já ... [resolve]. Eu sou apaixonado por corrida, eu corro há 1 ano, 1 ano que eu pratico corrida.
	<b>E24:</b> Academia! Academia! Ajuda a desestressar muito.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A categoria “Estratégias de *Coping*” demonstrou que os entrevistados, em sua totalidade, costumam utilizar o *coping* focado nas emoções como forma de enfrentamento. Assim, ao invés de objetivarem a resolução do problema buscando remover ou pacificar a fonte de estresse, os trabalhadores optaram por regular suas emoções através da alteração se sentimentos, conforme verbalizações citadas.

É importante ressaltar que o *coping* baseado nas emoções é amplamente utilizado quando o indivíduo percebe que a situação estressora não pode ser mudada e é o *coping* menos efetivo na manutenção da saúde mental (Antoniazzi, Del’aglio, Bandeira, 1998; De Almeida, 2012). Esta situação se exemplificou durante uma verbalização do entrevistado 15:

**E15:** Em um dia muito estressante eu tento escutar música, é o que me relaxa. Pego meu fone. Quando eu vejo que não vai ter como debater, eu pego meu fone, coloco no ouvido e falo: gente, não fala comigo! Fora do trabalho eu costumo sair, tenho minha família, costumo ir para a academia malhar.

Para melhor compreensão desta categoria, foi criado o gráfico 10:

Gráfico 10: Estratégias de Coping citadas durante as entrevistas



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Este demonstrou a quantidade de entrevistas em que determinado variação de estratégia de *coping* foi citado pelos participantes. É importante ressaltar que um mesmo entrevistado citou mais de uma variação de estratégia de enfrentamento.

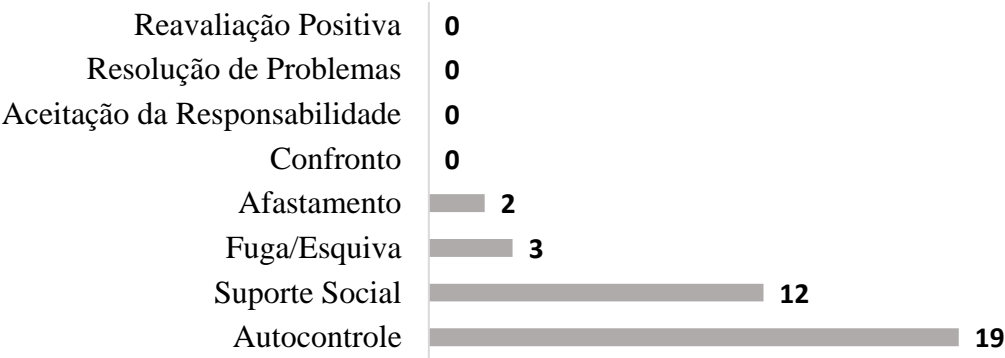
A partir do gráfico 10, percebeu-se que o suporte social, a prática de atividades físicas, assistir TV/filmes e séries, jogos, música e viagens e/ou passeios costumaram ser as estratégias mais adotadas pelos entrevistados.

Tais estratégias, com exceção da fuga/esquiva ou afastamento, enquadram-se como coping positivo, de acordo com a definição de Muller, Silva e Pesca (2021), visto que promovem saúde e bem-estar.

É possível perceber que estratégias de *coping* negativo também foram empregadas, mesmo que em menor número: compulsão alimentar, fuga/esquiva ou afastamento e consumo de bebidas alcoólicas. Tais estratégias, ainda de acordo com Muller, Silva e Pesca (2021), podem ser prejudiciais a longo prazo, gerando consequências negativas aos indivíduos.

Ao classificar as estratégias de *coping* adotadas pelos trabalhadores da KGSJ Alimentos dentro das oito categorias propostas por Lazarus e Folkman (1986) também foi possível criar o gráfico 11. Neste, há uma visão geral sobre a quantidade de entrevistas que citam determinada estratégia de *coping* de acordo com as categorias propostas por Lazarus e Folkman em 1986 após a revisão do *Ways of Coping Checklist*:

Gráfico 11. Quantidade de entrevistas que citam cada categoria do Ways of Coping Checklist



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir do gráfico 11 se percebeu que o Autocontrole e o Suporte Social foram as principais categorias utilizadas pelos empregados dentre as oito propostas por Lazarus e Folkman em 1986. Ao empregar o autocontrole, o indivíduo tenta controlar as emoções que determinada situação gera em si mesmo. Já o suporte social se relaciona com a busca de apoio nas pessoas e no ambiente ao seu redor para suporte na resolução do problema (Severino, Neiva e Campos, 2013; Maturana e Valle, 2014; Muller, Silva e Pesca 2021).

O tipo de *coping* adotado por cada sujeito afeta, além de sua vida pessoal, social, familiar, a vida profissional. Por isso, o amadurecimento das formas de enfrentamento é importante para a manutenção da saúde e qualidade de vida do trabalhador, impactando seu desempenho dentro da organização e, consecutivamente, a vantagem competitiva da empresa (Nascimento, Garcia, Cornacchione, 2021).

## 5. CONCLUSÃO

Visando atingir o objetivo geral desta pesquisa de analisar como as estratégias organizacionais podem ser adotadas para gerir o estresse ocupacional na KGSJ alimentos, foi possível criar procedimentos para que a liderança da empresa estudada consiga minimizar os impactos do estresse ocupacional em seus funcionários. Para isso, foi feito um estudo de caso e utilizou-se como instrumentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise documental. Os objetivos específicos previamente definidos também foram alcançados.

A partir do primeiro objetivo específico, obteve-se uma visão geral das definições de estresse e estresse ocupacional, suas causas e consequências com base em pesquisas nacionais e internacionais, considerando autores seminais da área.

Como evidência do alcance do segundo objetivo intermediário, identificou-se que os principais fatores estressores no ambiente organizacional da KGSJ Alimentos se relacionam ao modelo de gestão adotado pela empresa, relacionamentos interpessoais e fatores ligados à execução do trabalho e o trabalho em si.

Com relação ao tipo de gestão da organização, os participantes apontaram, em sua maioria, que as principais lacunas se relacionam à falta de planejamento, organização, direcionamento e supervisão das tarefas e equipes por parte da gestão. Já os problemas de relacionamento interpessoal estão associados a fofocas, conversas ou brincadeiras inadequadas, falta de afinidade entre os grupos e ruídos na comunicação. As fontes estressoras ligadas ao trabalho em si e ao ambiente laboral relacionam-se com o excesso de trabalho e longas cargas horárias, principalmente em datas comemorativas. Estas últimas fontes estressoras estão intimamente conectadas com o tipo de atividade exercida pela organização e às características sazonais de produção.

A partir do exposto, confirma-se a suposição inicial citada no item 3.2 deste trabalho que, com exceção da inadequação ao cargo, cita a sobrecarga de trabalho, execução das tarefas e o relacionamento interpessoal como principais fontes de estresse ocupacional na organização.

Além dos fatores citados na suposição inicial, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, outros foram identificados, conforme citado no parágrafo anterior.

Com a evolução da pesquisa também foi possível identificar, além das fontes estressoras, os principais impactos do estresse ocupacional na saúde dos funcionários. Desta forma, 72% dos entrevistados afirmaram já terem tido algum impacto negativo na saúde proveniente do estresse no ambiente de trabalho. No âmbito físico, os principais sintomas detectados foram pressão arterial alterada, dores de cabeça, tremores no corpo e batimentos cardíacos acelerados. Já no contexto mental e/ou emocional, a maior parte dos funcionários afirmaram já terem sofrido com episódios de choro dentro e fora do ambiente de trabalho, assim como quadros de depressão e desânimo. Ainda neste cenário, observou-se que um dos participantes chegou ao *Burnout* devido ao estresse vivido no trabalho.

Com relação ao tipo de *coping* adotado pelos funcionários da KGSJ Alimentos, constatou-se que todos os entrevistados adotam o *coping* focado nas emoções. Assim, buscam formas de regular seus sentimentos, alterando seus estados emocionais. Destaca-se que este tipo de *coping*, além de ser o menos efetivo na manutenção da saúde mental, é amplamente utilizado quando o indivíduo percebe que o problema não pode ser resolvido.

Já com relação às estratégias de *coping* utilizadas, a maior parte dos trabalhadores adotam o *coping* positivo e empregam como estratégias de enfrentamento o suporte social, que é caracterizado pela busca do apoio nas pessoas e no ambiente ao redor, prática de atividades físicas, jogos, músicas, assistir TV, entre outros. Apesar disso, verificou-se que alguns funcionários também adotam o *coping* negativo, apossando-se de estratégias como o uso de bebidas alcoólicas, consumo de alimentos específicos ou compulsão alimentar, além de fuga/esquiva ou afastamento, estas últimas caracterizadas pela negação do sentimento ou minimização da gravidade dos acontecimentos.

As estratégias elaboradas a partir desta pesquisa focaram na melhora do relacionamento interpessoal e comunicação entre as equipes, assim como a relação entre líder e liderado, além do aperfeiçoamento do planejamento, práticas de gestão e supervisão das atividades dos times. Tais estratégias foram elaboradas visando garantir melhores condições de trabalho, valorizando as estratégias de *coping* adotadas pelos trabalhadores e criando maior vantagem competitiva para a empresa, suportando seu crescimento e sobrevivência.

O relatório técnico conclusivo completo encontra-se ao fim deste trabalho, estando disponibilizado para conhecimento de toda a comunidade acadêmica e científica. A partir disso, espera-se contribuir com o aperfeiçoamento das políticas e procedimentos internos para a gestão

do estresse ocupacional na KGSJ Alimentos, subsidiando e apoiando, inclusive outras micro e pequenas empresas e demais organizações que possuem um cenário semelhante.

Ainda considerando a contemporaneidade do tema “estresse ocupacional” dentro das organizações, sejam elas pequenas, grandes ou micro, em especial pequenas empresas alocadas nos subúrbios brasileiros, e a importância de se possuir estratégias para gerir o assunto, recomenda-se a realização de pesquisas mais aprofundadas sobre o estresse ocupacional dentro das pequenas empresas por outros pesquisadores da área de Administração. Conforme evidenciado no item 2.1 desta pesquisa, há uma grande carência de pesquisas voltados para o tema “estresse ocupacional” nas micro e pequenas empresas, principalmente no âmbito nacional. Por isso, é importante que pesquisadores brasileiros se debrucem sobre o tema.

Ainda como sugestão de pesquisas futuras, aconselha-se a realização de pesquisas voltadas para a medição dos níveis de estresse de maneira quantitativa dentro da KGSJ Alimentos.

## **6. PRODUTO TÉCNOLÓGICO**

Nesta seção está registrado o produto técnico fruto da pesquisa realizada na KGSJ Alimentos e visa sugerir estratégias para a gestão do estresse ocupacional numa pequena empresa do ramo alimentício na Baixada Fluminense. De acordo com a CAPES (2019), o produto tecnológico “é o resultado palpável de uma atividade docente ou discente, podendo ser realizado de forma individual ou em grupo”.

Neste trabalho, o produto técnico apresentado categoriza-se como um Relatório Técnico Conclusivo que tem o intuito de beneficiar tanto os trabalhadores da empresa estudada, quanto os gestores através do plano de ação elaborado e aqui demonstrado. Além disso, tem potencialidade de ser uma ferramenta norteadora para as demais micro e pequenas empresas na gestão do estresse ocupacional, além de contribuir com a produção científica sobre o tema.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
ICSA- INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

## **RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO**

**Estratégias para a Gestão do Estresse Ocupacional Numa  
Pequena Empresa Do Ramo Alimentício Na Baixada  
Fluminense/RJ**

**Kelly Gonçalves dos Santos Joaquim**

**Paulo Lourenço Domingues Jr**

**SEROPÉDICA, RJ  
MAIO DE 2024**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
ICSA- INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**PRODUTO TECNOLÓGICO**

Este produto tecnológico está de acordo com as especificidades demonstradas no Relatório de Produção Técnica e Tecnológica da CAPES (2019).

- **Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ
- **Discente:** Kelly Gonçalves dos Santos Joaquim
- **Docente orientador:** Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Jr
- **Programa de pós-graduação vinculado:** Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia (PPGE/UFRRJ).
- **Linha de pesquisa vinculada à produção:** Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações.
- **Dissertação vinculada:** Estratégias Para A Gestão Do Estresse Ocupacional Numa Pequena Empresa Do Ramo Alimentício Na Baixada Fluminense/RJ
- **Data da defesa:** 27/05/2024
- **Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado:** Trabalhadores e gestores de micro e pequenas empresas.

**Descrição da finalidade:** O produto apresentado consiste em um Relatório Técnico Conclusivo que visa apresentar estratégias para a gestão do estresse ocupacional numa pequena empresa do setor alimentício, localizada na Baixada Fluminense, no Rio de Janeiro. O objetivo final é propor ações que permitam a diminuição ou mitigação dos fatores estressores detectados na organização, propiciando maior qualidade de vida aos colaboradores, melhorias na saúde física e emocional. Ademais, busca gerar resultados positivos no ambiente organizacional e, consecutivamente, no aumento de vantagem competitiva para a empresa.

**Avanços tecnológicos/grau de novidade:** A pesquisa permitiu mapear os principais fatores estressores presentes na organização estudada, impactos na saúde dos funcionários, assim como as estratégias de coping adotadas. Devido à carência de estudos sobre o tema nas micro e pequenas empresas, principalmente na Baixada Fluminense do Rio de Janeiro, a pesquisa teve objetivo de mapear estratégias para a gestão do estresse e colabora como subsídio para a criação de políticas organizacionais buscando a saúde mental e emocional dos trabalhadores nas micro e pequenas empresas.

- ( ) Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;
- (X) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos preestabelecidos;**
- ( ) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;
- ( ) Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

**A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.**

**Docentes Autores:** Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Jr (X) Permanente; ( ) Colaborador.

**Discentes Autores:** Kelly Gonçalves dos Santos Joaquim ( ) Mest. Acad.; ( ) Mest. Prof.; ( ) Doutorado

**Conexão com a Pesquisa:** Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Estratégias Para A Gestão Do Estresse Ocupacional Numa Pequena Empresa Do Ramo Alimentício Na Baixada Fluminense/RJ.

**Linha de Pesquisa vinculada à produção:** Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2. – Estratégias de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho).

**Conexão com a Produção Científica:**

AFFUM-OSEI, Emmanuel et al. Occupational stress and job performance in small and medium scale enterprises. International Journal of Economics, Commerce and Management, v. 2, n. 11, p. 1-17, 2014.

LEVANO MIRANDA, Pedro Octavio. Estrés laboral (Síndrome Burnout) y su relación con la rentabilidad en las micro y pequeñas empresas en la Provincia de Ica, 2019. 2022.

MARRAS, J. P.; VELOSO, H. M. Estresse Ocupacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SANCHES, Cida. MARIETTO, Marcio. SILVA, Orlando. PAIXÃO, Marisa. MEIRELES, Manuel. Estresse na Rotina do Trabalho: um Estudo dos Estressores na Rotina do Trabalho dos Funcionários de Micro e Pequenas Empresas. EGEPE, 5., 2008. Curitiba-PR. Anais Eletronicos, Curitiba: ANEGEPE. Disponível em: <https://anegepe.org.br/anais-do-egepe/>. Acesso em 15 de maio de 2023.

### **Aplicabilidade da Produção Tecnológica**

✓ **Descrição da Abrangência realizada:** Este relatório descreve o produto técnico conclusivo associado à dissertação de Mestrado Profissional que teve como objetivo geral analisar como as estratégias organizacionais podem ser adotadas para gerir o estresse ocupacional na KGSJ alimentos.

✓ **Descrição da Abrangência potencial:** Subsidiar a criação estratégias para gestão do estresse ocupacional e políticas internas visando o bem-estar físico e emocional dos funcionários de micro e pequenas empresas, respeitando as particularidades de cada organização.

✓ **Descrição da Replicabilidade:** A possibilidade de replicação das ações é viável em micro e pequenas empresas com cenário semelhante à organização aqui estudada, desde que considere as adequações necessárias. Ademais, a metodologia de pesquisa proposta oferece um explícito procedimento para coleta, tratamento e análise de dados, possibilitando sua utilização em demais organizações.

**Financiamento:** Sem financiamento.

**A produção necessita estar no repositório?**

Sim

**Documentos Anexados (em PDF)**

(x) Relatório Técnico Conclusivo

## SUMÁRIO DO PRODUTO TECNOLÓGICO

1.	APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO E EMPRESA ESTUDADA .....	94
2.	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO .....	95
2.1	Mapeamento do Perfil dos Participantes da Pesquisa.....	96
2.2	Significados do Trabalho .....	97
2.3	Percepções sobre ritmo e dinâmica de trabalho .....	98
2.4	<b>Percepções</b> dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho .	98
<b>2.5</b>	<b>Percepções sobre o impacto do estresse ocupacional na saúde.....</b>	<b>99</b>
2.6	Estratégias de <i>Coping</i> .....	101
3.	PLANO DE AÇÃO .....	103
3.1	Plano de Ação – Ferramenta 5W2H .....	103
3.2	Proposta Estratégica - Implementação de Avaliação de Desempenho .....	104
3.3	Proposta Estratégica – Implementação de Software especializado para planejamento de demanda e controle da produção.....	105
3.4	Proposta Estratégica – Implementar Pesquisa de Clima.....	107
3.5	Proposta Estratégica – Implementar Grade de Treinamentos Obrigatórios para Líderes e Liderados.....	108
3.6	Proposta Estratégica – Implementar Canal de Comunicação Anônimo para Dúvidas, Sugestões, Elogios e Denúncias.....	109
3.7	Proposta Estratégica – Criação de Código de Ética e Conduta para a Organização	111
3.8	Proposta Estratégica - Apresentação de Resultados da Empresa e “Café com o Diretor” .....	112
3.9	Proposta Estratégica - Implementação de Dois Turnos de Trabalho.....	114
3.10	Proposta Estratégica – Pausas para Descanso Durante os Turnos de Trabalho.....	115
3.11	Proposta Estratégica – Criação de <i>Day Off</i> .....	116
4.	CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PRODUTO TECNOLÓGICO PROPOSTO .....	117

## **1. APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO E EMPRESA ESTUDADA**

A intensificação da dinâmica laboral decorrente do processo de industrialização no Brasil e as rápidas mudanças no trabalho, como a chegada de novas tecnologias, novos conhecimentos e aumento da concorrência tem despertado nas organizações, cada vez mais, preocupações sobre a saúde de seus empregados e os impactos que o trabalho pode acarretar suas vidas (Silva, 2019; Gomes, Paiva, Barbosa, 2022).

A ideia de trabalho faz parte da vida do ser humano desde o início de sua existência, sendo um fator determinante na manutenção de vida individual, coletiva e um pilar histórico-político na construção da trajetória da humanidade (Neves, Nascimento, Felix Jr, Silva, Andrade, 2018).

Apesar de ter seu lado positivo de realização, o trabalho também tem pontos negativos, como é o caso do estresse que é gerado durante seu desenvolvimento. O estresse, atualmente, é considerado o mal do século XXI pela OMS e tem sido crescente na sociedade moderna, além de ser associado à causa raiz de diversas doenças (Marras, Veloso, 2012; Silva, Lima, Domingues Júnior, 2023).

O Brasil é considerado o segundo país mais estressado do mundo, conforme apontado pelo ISMA-BR em 2010. Além disso, 70% da população brasileira ativa já apresentou algum sintoma de estresse e desses, quase 50% sofrem com depressão e outras doenças desenvolvidas devido ao estresse no ambiente de trabalho (Alves, 2021). O tema tem se tornado tão relevante que em janeiro de 2022, a Organização Mundial da Saúde - OMS reconheceu o *burnout* como doença do trabalho, assegurando os mesmos direitos trabalhistas aos profissionais atingidos pela doença, como: licença remunerada, afastamento pelo INSS, estabilidade provisória e até mesmo aposentadoria por invalidez (Almeida, 2022).

Ao iniciar a construção desta pesquisa, percebeu-se uma grande carência de estudos focados no estresse ocupacional nas micro e pequenas empresas. Além disso, este estudo se faz relevante dada a importância destas organizações para a economia brasileira. Estas representam 99% das instituições em funcionamento no país, sendo responsáveis por 52% da geração de empregos com carteira assinada na esfera privada (Sebrae, 2018).

A partir da importância e visibilidade do tema, cabe às organizações e suas lideranças estarem preparadas para lidar com o estresse causado pelo desenvolvimento do trabalho. Assim, é possível que as empresas gerem impactos positivos no desempenho organizacional, vantagem competitiva para se manterem vivas no mercado onde atuam, construindo seu diferencial mediante as pessoas que nelas trabalham.

A organização selecionada como objeto de estudo deste trabalho, que aqui é chamada pelo nome fictício de KGSJ Alimentos com a finalidade de manter a confidencialidade, é uma pequena empresa voltada para a produção de alimentos e tem sua sede na Baixada Fluminense, no Rio de Janeiro. Fundada em 2007, é uma organização em fase de expansão e contribui para o desenvolvimento econômico da região onde está alocada, gerando empregos.

De acordo com informações obtidas com o diretor-fundador do negócio e no site da empresa, até 2023 a KGSJ Alimentos conta com mais de 50 funcionários em seu quadro de trabalho, atendendo uma média de 500 clientes ao mês no atacado e desde sua fundação já entregou mais de dez milhões de produtos. Sua estrutura é composta por uma unidade fabril, onde seu escritório administrativo também está alocado e uma loja para venda dos produtos no varejo.

A escolha do empreendimento em questão se deu pelas manifestações de estresse no trabalho e pelo fato de a empresa ainda não possui políticas internas e estratégias voltadas para o tema.

A partir do exposto, este Relatório Técnico Conclusivo apresenta um diagnóstico do cenário encontrado na pequena empresa estudada, sob a ótica dos empregados da fábrica, trazendo uma visão dos principais fatores estressores no ambiente laboral, os impactos destes na saúde dos funcionários e as estratégias de *coping* adotadas pelos trabalhadores, permitindo a apresentação de propostas estratégicas para enfrentamento.

## **2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO**

A pesquisa foi realizada em uma na unidade fabril de uma pequena empresa do ramo alimentício, localizada na Baixada Fluminense do Rio de Janeiro e recebeu todas as autorizações para sua execução, seguindo todos os protocolos do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/UFRRJ.

A coleta de dados ocorreu durante o mês de janeiro de 2024 e as ferramentas utilizadas foram: observação não participante, realização de entrevistas semiestruturadas com roteiro elaborado pela pesquisadora e coleta documental em dia, local e horário previamente agendados.

A pesquisa consistiu em entender os principais fatores estressores presentes na organização, na visão dos trabalhadores. Ademais, buscou-se também identificar os impactos do estresse ocupacional na saúde física, mental e/ou emocional dos empregados e as estratégias de enfrentamento, ou estratégias de *coping*, que eles adotam.

É importante ressaltar que os métodos de pesquisa aplicado possuem limitações, como: a habilidade da pesquisadora com pesquisas de campo, o impacto de seus pressupostos individuais no entendimento das respostas, nas observações e a possibilidade de os entrevistados omitirem informações. Além disso, as informações encontradas em sites e demais documentos oficiais poderiam estar desatualizados. Por isso, foram feitas duas entrevistas piloto, *double-check* nas informações e triangulação na coleta de dados.

A análise de dados foi realizada com base na definição de diferentes categorias, que permitiram chegar aos resultados expostos a partir do item 2.1.

## 2.1 Mapeamento do Perfil dos Participantes da Pesquisa

As primeiras perguntas do roteiro de entrevistas objetivaram mapear o perfil dos vinte e cinco participantes da pesquisa. Assim, foi possível ter uma visão geral sobre o sexo, estado civil, tempo de empresa, entre outros, conforme citado no quadro 1:

Quadro 1. Visão geral do perfil dos participantes da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora com base na coleta de dados (2024)

CATEGORIA		QUANTIDADE	REPRESENTAÇÃO %	TOTAL %
SEXO	Feminino	14	56%	100%
	Masculino	11	44%	
FILHOS	Com filhos	16	64%	100%
	Sem filhos	9	36%	
ESTADO CIVIL	Casado (a)	11	44%	100%
	Solteiro (a)	10	40%	
	Divorciado (a)	4	16%	
ESCOLARIDADE	Ensino Médio Incompleto	3	12%	100%
	Ensino Médio Completo	17	68%	
	Ensino Superior Cursando ou Incompleto	3	12%	
	Ensino Superior Completo	2	8%	
TEMPO DE EMPRESA	Menos de 01 ano	3	12%	100%
	De 01 a 02 anos	13	52%	
	De 03 a 05 anos	3	12%	
	De 05 a 09 anos	4	16%	
	Mais de 10 anos	2	8%	
MUDANÇA DE CARGO, SETOR OU AVANÇO DE NÍVEL	Já tiveram mudança de cargo, setor ou nível	17	68%	100%
	Não tiveram mudança de cargo, setor ou nível	8	32%	

A partir do mapeamento inicial realizado é possível perceber o sexo feminino é predominante entre os participantes da pesquisa. A maior parte possui filhos e é casada.

Com relação a escolaridade, dos entrevistados, 17 possuem o Ensino Médio completo e apenas 02 possuem Ensino Superior completo, o que é capaz de demonstrar a operacionalidade do público entrevistado.

Com relação ao tempo de empresa, a maioria dos participantes possuem de 1 a 2 anos na organização. Apenas dois entrevistados possuem mais de 10 anos de companhia. Esses dados podem demonstrar a rotatividade no quadro de funcionários, visto que mais da metade do público entrevistado possui de 1 a 2 anos na empresa e a organização existe há quase 20 anos.

Entre os trabalhadores entrevistados, 17 afirmaram já terem tido alguma mudança de cargo, setor e/ou avanço de nível. Tais movimentações internas podem demonstrar tanto o reconhecimento dos funcionários por parte da empresa, agregando-lhes um maior nível de carreira ou a mudança de setor/função com a finalidade de adequação ao cargo e melhor aproveitamento das habilidades dos trabalhadores.

Após a análise das entrevistas utilizando a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) como método, foi possível analisar cada categoria previamente definida. Os resultados estão demonstrados abaixo.

## **2.2 Significados do Trabalho**

As respostas coletadas na pergunta - “O que o trabalhar significa para você? Dê exemplos de palavras que descrevem o que é trabalhar para você e qual o impacto do trabalho na sua vida” - demonstraram que o significado de trabalhar para os participantes relaciona-se à sobrevivência e ao sustento, sendo esses os principais motivos que os leva a estarem numa organização. Contudo, não se limita a isso, sendo também o trabalho fonte de realização pessoal e profissional, independência financeira e até mesmo prazer.

Para Morin, Tonelli e Pliopas (2007), tais sentimentos estão atrelados à dimensão individual do trabalho. Nesta dimensão, o trabalho é considerado fator de sobrevivência, independência, sustento e fonte de satisfação.

O trabalho pode ter diferentes sentidos (Ferraz; Fernandes, 2019) e possui diferentes perspectivas: uma negativa, uma positiva e uma neutra (Blanch Ribas; 2003; Tolfo, Coutinho, Baasch, Cugnier; 2011). As perspectivas encontradas nas falas dos participantes nesta categoria remetem à visão neutra e positiva. A primeira, relaciona-se a ideia de troca da mão de obra por remuneração e a segunda relaciona-se com a sensação de autorrealização.

A perspectiva negativa sobre o trabalho, o que o considera como uma forma de punição, não foi diagnosticada nas verbalizações.



### **2.3 Percepções sobre ritmo e dinâmica de trabalho**

As percepções dos participantes sobre o ritmo de trabalho vão de encontro a verbalizações como: “correria”, “loucura”, “rotina massiva” ou “rotina puxada”, “horas extras” e “excesso de trabalho”. Tais verbalizações atrelam-se a sentimentos de cansaço e sobrecarga.

Durante a coleta de dados em campo, a pesquisadora realizou observações não participantes que fortalecem ainda mais percepção sobre o ritmo e dinâmica de trabalho dos participantes.

Durante os períodos de observação não participante, notou-se o ritmo intenso de trabalho uma vez que alguns funcionários não conseguiram pausar suas atividades nem para ouvir a explanação sobre a pesquisa. Além disso, pelo menos 3 funcionários não conseguiram interromper suas atividades para participarem da entrevista e acabaram desistindo de fazê-la.

A dinâmica e ritmo de trabalho citada também pode desenvolver nos funcionários o estresse por sobrecarga (Gomes, Paiva, Barbosa, 2022) uma vez que tem a capacidade de ser uma situação estressora maior do que os indivíduos conseguem suportar. É importante ressaltar que o estresse por monotonia não foi identificado durante as verbalizações dos entrevistados.

De acordo com Gomes, Paiva e Barbosa (2022), a dinâmica e o ritmo de trabalho são fatores que podem desenvolver o estresse por sobrecarga nos indivíduos. Ademais, as percepções demonstradas pelos participantes sobre o ritmo de trabalho na empresa estudada vão de encontro ao exposto por Sanches, Marietto, Silva, Paixão, Meirelles (2008). Estes autores através de um estudo feito em pequenas e médias empresas, demonstram que volume de trabalho elevado e longas jornadas são alguns dos principais fatores de estresse em organizações desse porte.

As percepções sobre o ritmo e dinâmica de trabalho expostas pelos empregados também reforçam o exposto por Dawkins, Martin, Kilpatrick e Scott (2018). Estes afirmaram que, especialmente nas pequenas empresas, o acúmulo de múltiplas funções, cansativas jornadas de trabalho e dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional desencadeiam o estresse ocupacional.

### **2.4 Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho**

A categoria que analisou as percepções dos trabalhadores sobre os fatores de estresse no ambiente laboral demonstrou que as fontes estressoras se relacionam ao tipo de gestão adotado pela organização, relações interpessoais no ambiente de trabalho e fatores ligados à execução do trabalho em si e ao ambiente laboral.

Autores como Almeida; Lopes; Costa; Santos (2018), Lima; Rodrigues; Sanches; Souza (2020), Fidelis; Zille; Rezende (2020) e (Zabin; Zaitoun; Sweity (2023) afirmam que as pressões no ambiente e clima organizacional, o nível de suporte dado pela liderança aos empregados, o clima, o planejamento das atividades e o tipo de comunicação corporativa são potenciais fatores de estresse que estão relacionados ao tipo de gestão adotado pela empresa.

Durante a análise de dados, percebeu-se que fatores estressores decorrentes do tipo de gestão adotado pela organização foram mencionados em 13 entrevistas.

As subcategorias “Relações interpessoais no ambiente de trabalho” e “Fontes ligadas ao trabalho em si e ao ambiente laboral” foram citadas em mais de 10 entrevistas como causadoras de estresse na KGSJ Alimentos.

Com relação às relações interpessoais no ambiente de trabalho, autores como Almeida; Lopes; Costa; Santos (2018), Lima; Rodrigues; Sanches; Souza (2020), Fidelis; Zille; Rezende (2020) e (Zabin; Zaitoun; Sweity (2023) afirmam que ressentimentos e rivalidades com a equipe, os conflitos, as fofocas e ruídos de comunicação são fontes estressoras.

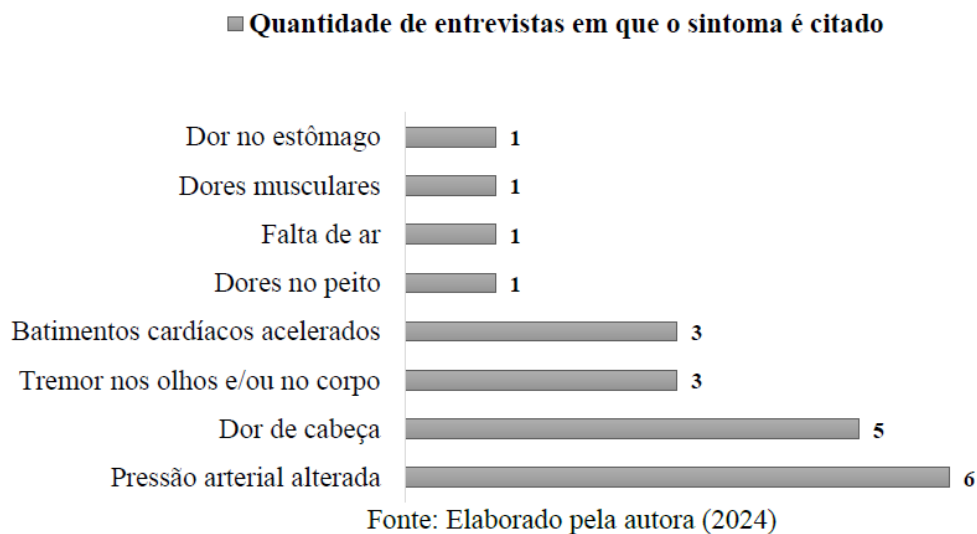
Já com relação às fontes de estresse ligadas ao trabalho em si e ao ambiente laboral, Martin, Kilpatrick e Scott (2018) destacam que o acúmulo de múltiplas funções, longas e cansativas jornadas de trabalho são alguns dos fatores que desenvolve estresse ocupacional nos indivíduos.

## **2.5 Percepções sobre o impacto do estresse ocupacional na saúde**

A pesquisa demonstrou que mais de 70% dos participantes já tiveram algum tipo de impacto negativo na saúde por decorrência do estresse vivido em ambiente de trabalho.

O gráfico 2 abaixo, que também está apresentado na página 78 da pesquisa, demonstra a quantidade de entrevistas em que cada sintoma físico decorrente do estresse laboral é citado pelos trabalhadores.

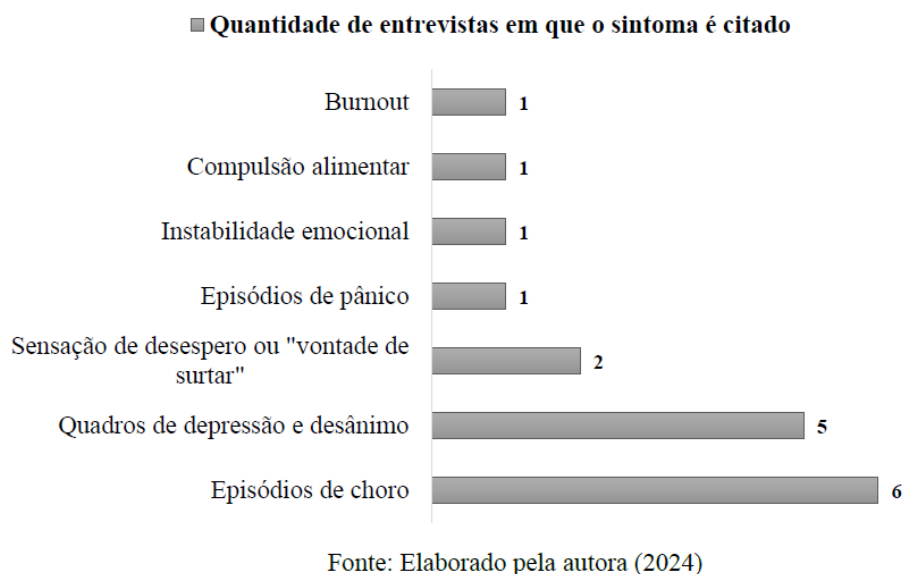
Gráfico 2. Quantidade de entrevistas em que cada sintoma físico é citado



A maior parte dos empregados da KGSJ Alimentos que afirmaram já terem sofrido impactos negativos do estresse ocupacional manifestaram sintomas físicos como pressão arterial alterada, dores de cabeça e tremor nos olhos e/ou no corpo.

Através do gráfico 3, também apresentado na página 79 da pesquisa, é possível ter uma visão geral dos principais sintomas emocionais e/ou mentais percebidos pelos participantes como consequências do estresse ocupacional vivenciado no dia a dia da KGSJ Alimentos. Os sintomas emocionais e/ou mentais mais comuns foram episódios de choro, quadros de depressão e desânimo e sensação de desespero ou “vontade de surtar”.

Gráfico 3. Quantidade de entrevistas em que cada sintoma emocional e/ou mental é citado



Todos os sintomas citados nesta categoria são potenciais consequências do estresse ocupacional e se desencadeiam a partir da exposição a fontes estressoras (Sadir, Bignotto, Lipp; 2010, Arcaui, França; 2014, Ferreira, Azevedo, Rocha; 2019 e Gomes, Paiva, Barbosa; 2022).

É importante ressaltar que 7 entrevistados afirmaram nunca terem vivenciado nenhum impacto negativo relacionado ao estresse ocupacional na saúde. Este cenário pode justificar-se pelo fato de que nem todos os indivíduos lidam da mesma forma com o estresse.

De acordo com Lazarus (1995), Paschoal e Tamayo (2004), Sadir, Bignotto e Lipp (2010) e Gomes, Paiva e Barbosa, (2022), devido às percepções individuais, formas de relacionamento e estratégias de *coping* adotadas, nem todas as pessoas expostas a um potencial fator estressor no trabalho sofrem com o estresse ocupacional.

É importante destacar que todos os entrevistados citaram o estresse sob uma perspectiva negativa e prejudicial, que adoece e desequilibra o indivíduo chamada de *distress* (Abacar; Aliante; Alfredi Nahia, 2020). A perspectiva positiva sobre o estresse chamada de *eustress*, que o vê como fonte impulsionadora para busca de melhores resultados, por exemplo, não foi detectada durante as entrevistas.

Além das consequências para os indivíduos, o estresse ocupacional impacta negativamente a organização. Por isso, é importante a adoção de estratégias para gerenciar o tema. Sanches; Marietto; Silva, Paixão, Meirelles (2008) defendem que as empresas adquirem vantagens como maior produtividade, melhoras nas relações interpessoais, maior facilidade e capacidade de implementar mudanças nas rotinas, menos trabalhadores acometidos por doenças ligadas ao estresse, menor absenteísmo, aumento da confiança e motivação quando adotam políticas internas para enfrentamento e administração do estresse no ambiente laboral.

## **2.6 Estratégias de *Coping***

As estratégias de enfrentamento, também conhecidas como estratégias de *coping*, referem-se a forma como cada ser lida com determinada situação específica, comportando-se diante de ocorrências entendidas como excessivas para ele no momento (Chaves et al. 2000).

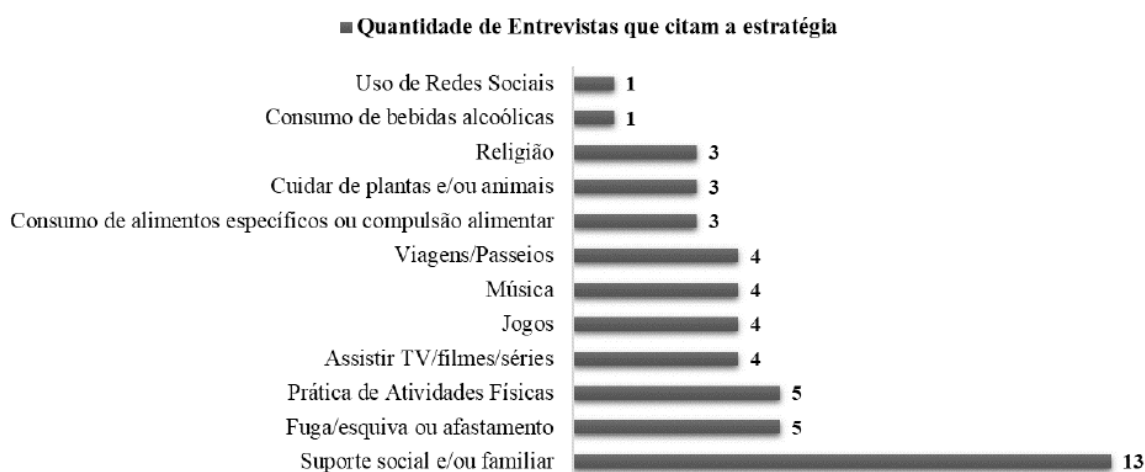
A definição mais aceita e utilizada de *coping* é baseada na visão cognitivista de Lazarus e Folkman de 1984, onde entende-se por *coping* as estratégias adotadas para reagir e lidar com o estresse, adaptando-se às situações diversas, considerando os recursos disponíveis no momento, assim como as particularidades e exigências da situação e fatores pessoais do indivíduo, sendo assim, um processo psicológico (Pinheiro, Tróccoli, Tamayo, 2003; Maturana, Valle, 2014; Barros; Souza, 2018).

Após da análise dos dados coletados na pesquisa, constatou-se que todos os participantes adotam o *coping* voltado para as emoções, ou seja, tentam regular suas emoções através da alteração de sentimentos ao invés de focar na resolução do problema e remover a fonte estressora.

O *coping* focado nas emoções costuma ser usado quando o indivíduo entende que determinada situação estressora não pode ser mudada ou resolvida, e é o menos efetivo na manutenção da saúde mental.

O gráfico 3, também demonstrado na página 82 deste trabalho, oferece uma ampla visão das principais estratégias de *coping* utilizadas pelos participantes.

Gráfico 3. Estratégias de coping utilizadas pelos empregados



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A partir da interpretação das verbalizações e com o apoio visual do gráfico, constatou-se que a maior parte dos empregados da KGSJ Alimentos adotam estratégias de *coping* positivas, ou seja, estratégias que promovem saúde e bem-estar. Por exemplo: suporte social e familiar, prática de atividades físicas, música, viagens, passeios, jogos, entre outros.

Na análise de dados constatou-se, também, o emprego de estratégias negativas de *coping*, como: consumo de bebidas alcoólicas, compulsão alimentar e fuga/esquiva ou afastamento. Tais estratégias, por sua vez, representam o *coping* negativo e são prejudiciais ao ser humano, gerando consequências negativas a longo prazo.

Ao analisar as estratégias de *coping* a partir da perspectiva do *Ways of Coping Checklist* elaborado por Lazarus e Folkman em 1986, se percebeu que o Autocontrole e o Suporte Social foram as principais categorias utilizadas pelos empregados dentre as oito propostas por Lazarus e Folkman em 1986. Ao empregar o autocontrole, o indivíduo tenta controlar as emoções que

determinada situação gera em si mesmo. Já o suporte social se relaciona com a busca de apoio nas pessoas e no ambiente ao seu redor para suporte na resolução do problema (Severino, Neiva e Campos, 2013; Maturana e Valle, 2014; Muller, Silva e Pesca 2021).

Quanto maior a eficácia das estratégias de enfrentamento, menor o nível de estresse, e vice-versa (Nascimento, Garcia, Cornacchione, 2021).

As estratégias de *coping* são importantes pois impactam no desenvolvimento do indivíduo no âmbito familiar, social, pessoal e profissional. Dentro das empresas, são importantes para a manutenção da qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores pois ajudam a melhorar a saúde física, mental e/ou emocional dos empregados.

### **3. PLANO DE AÇÃO**

A partir do diagnóstico realizado na unidade fabril de pequena empresa do ramo alimentício, localizada na Baixada Fluminense do Rio de Janeiro, foram elaboradas propostas estratégicas para subsidiar a gestão do estresse ocupacional na organização.

O plano de ação aqui apresentado é um planejamento integrado visando a mitigação e prevenção do estresse ocupacional. Este foi elaborado a partir dos resultados da pesquisa realizada e tem a intenção de abranger toda a organização. Desta forma, são estratégias a serem implementadas de maneira conjunta.

#### **3.1 Plano de Ação – Ferramenta 5W2H**

Todos os passos de um planejamento devem ser organizados de maneira em que seja fácil a visualização e entendimento da proposta pelos gestores e demais *stakeholders*. Somente assim os objetivos propostos poderão ser implementados de forma precisa e regular (Lobato, Santos, 2023; Oliveira, 2021).

O 5W2H é uma ferramenta estratégica que visa descrever um plano de ação de forma prática, fácil e de clara compreensão aos usuários (Lobato, Santos, 2023), sendo útil para explorar o tema em pauta, permitindo o reconhecimento das causas dos problemas a serem enfrentados e estratégias para corrigi-las (Oliveira, 2021).

O nome 5W2H corresponde a palavras da língua inglesa e se detalha da seguinte maneira:

Quadro 2. Estrutura 5W2H

	Palavra	Tradução para o Português	Descrição
<b>5W</b>	<b>What?</b>	<b>O que?</b>	Ação proposta
	<b>Why?</b>	<b>Por que?</b>	Justificativa para realização da ação proposta
	<b>When?</b>	<b>Quando?</b>	Período, época ou tempo para realização da ação proposta
	<b>Where?</b>	<b>Onde?</b>	Local de realização da atividade/ação proposta
	<b>Who?</b>	<b>Quem?</b>	Pessoas, setores ou instituições envolvidas na atividade
<b>2H</b>	<b>How?</b>	<b>Como?</b>	Métodos e procedimentos a serem utilizados na realização da ação proposta
	<b>How much?</b>	<b>Quanto?</b>	Custo da realização da atividade

Fonte: Elaborado pela autora com base nos trabalhos de Lobato, Santos (2023) e Oliveira (2021)

### 3.2 Proposta Estratégica - Implementação de Avaliação de Desempenho

A primeira proposta direciona-se à estruturação de um sistema de avaliação de desempenho. A categoria que analisou o significado do trabalho para os empregados da KGSJ Alimentos demonstrou que a maior parte da equipe trabalha por necessidade e sobrevivência. Contudo, há pessoas que compõem a equipe e sentem-se realizados profissionalmente na empresa.

Ter uma avaliação de desempenho estruturada permite entender se a equipe está trabalhando para o atingimento da produtividade e metas organizacionais, além de mapear as metas, contribuições esperadas e resultados atingidos por cada um dos funcionários. Ademais, permite um alinhamento de expectativas entre líderes e liderados, além de facilitar a manutenção do quadro de funcionários, sendo também um processo orientador para movimentações internas, reconhecimentos e promoções (Pontes, 2022). A seguir encontram-se detalhes da estratégia proposta:

Quadro 3. 5W2H - Implementação de Avaliação de Desempenho (continua)

<b>O que?</b>	Implementar sistemática de avaliação de desempenho dos empregados
<b>Por quê?</b>	Alinhar metas e expectativas, monitorar atingimento de resultados, reconhecimento dos funcionários, aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores e consecutivo aumento da produtividade e competitividade da organização.

Quadro 3. 5W2H - Implementação de Avaliação de Desempenho (conclusão)

<b>Quando?</b>	Semestralmente
<b>Onde?</b>	Em local reservado e apropriado na KGSJ Alimentos
<b>Quem?</b>	Gestores e empregados da KGSJ Alimentos
<b>Como?</b>	Através de Metodologia de Avaliação de Desempenho por objetivos, competências ou equipes, conforme necessidade da empresa.
<b>Quanto?</b>	Tempo disponível, valor homem/hora para profissional dedicado a cuidar da avaliação de desempenho semestral e possíveis custos caso se deseje implantar software especializado para tal atividade.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A avaliação de desempenho também permite elevar o nível de produtividade, qualidade das entregas, satisfação e motivação dos trabalhadores para que o sucesso da empresa seja cada vez maior (Pontes, 2022).

### 3.3 Proposta Estratégica – Implementação de Software especializado para planejamento de demanda e controle da produção

A segunda proposta apresentada vai de encontro ao planejamento de demanda e controle da produção. Uma das categorias analisadas referiu-se à percepção dos colaboradores sobre o ritmo de trabalho, e nesta foi possível diagnosticar que a dinâmica laboral é uma fonte estressora de grande potencial. Além disso, a falta de planejamento e organização na empresa com relação à gestão dos trabalhadores e atividades também foi uma fonte de estresse mapeada na pesquisa. Por se tratar de uma organização com características de produção sazonais, o ritmo de trabalho em alguns períodos do ano se intensifica, podendo causar cansaço ou exaustão nos trabalhadores decorrentes das longas jornadas de trabalho, alta demanda de atividades e horas extras. Assim, sugere-se a implementação de *software* para planejamento e controle da produção, facilitando a programação da rotina e previsão da demanda. Além disso, tal implementação permitirá a diferenciação dos concorrentes e melhor desempenho.

Um sistema robusto e especializado em planejamento, programação e controle da produção é importante pois permite ordenar a utilização de recursos, como materiais e mão de obra, minimizando perdas e facilitando a tomada de decisão, além de diminuir o desperdício. Ademais, permite controlar toda a cadeia produtiva da organização, gerindo-a junto aos demais setores da empresa (Bugor, de Lucca Filho, 2021).



Atualmente, a inteligência artificial tem evoluído de forma promissora e benéfica para as organizações, principalmente no que tange a automatização de processos, permitindo maior agilidade e precisão nas empresas que a utilizam. O uso de inteligência artificial em *softwares* para planejamento e controle da produção, por exemplo, permite o entendimento de padrões através do reconhecimento de históricos e comportamento de mercado, gerando *insights* e conclusões que facilitam a tomada de decisão e execução das tarefas, culminando maior diferencial competitivo para a organização (Aires, Almeida, Silveira, 2019).

Quadro 4. 5W2H - Implementação de Software para Planejamento e Controle da Produção

<b>O que?</b>	Implementação de <i>software</i> para planejamento e controle da produção
<b>Por quê?</b>	Acompanhar a tendência de demandas e possibilitar uma gestão de estoques e de produção mais assertiva, facilitando a programação da rotina dos trabalhadores e da organização, assim como a previsão de demanda pelos produtos
<b>Quando?</b>	A partir de 2024/2025
<b>Onde?</b>	Na fábrica da KGSJ Alimentos
<b>Quem?</b>	Lideranças da organização, equipe de TI e fornecedor do <i>software</i> escolhido
<b>Como?</b>	Através de <i>software</i> para planejamento e controle da produção disponibilizado por fornecedor especializado
<b>Quanto?</b>	Custos com desenvolvimento e implementação do sistema, compra de licença, assinatura, manutenções, atualizações, customização e treinamentos para os usuários, além de tempo disponível

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Existem diferentes fornecedores de *softwares* para esta finalidade no mercado. É importante ressaltar que os valores de tais sistemas podem variar de acordo com diferentes fatores e circunstâncias como, por exemplo, o tamanho da organização que deseja realizar a implementação. Por isso, cabe a KGSJ Alimentos realizar cotações, buscar fornecedores no mercado e escolher o fornecedor que mais se adeque às suas necessidades, considerando suas individualidades e orçamento disponível.

### 3.4 Proposta Estratégica – Implementar Pesquisa de Clima

A categoria ‘Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho’ demonstrou que o tipo de gestão adotado pela empresa, as relações interpessoais no ambiente de trabalho e as particularidades do trabalho em si e ambiente laboral são fontes estressoras na KGSJ Alimentos. Tais variáveis podem ser identificadas e monitoradas através da implementação de uma Pesquisa de Clima na organização.

O clima organizacional relaciona-se às percepções e concepções que os funcionários de uma determinada empresa possuem sobre o ambiente laboral e é um dos principais construtores do comportamento organizacional. O clima organizacional é a expressão dos sentimentos dos funcionários e uma reação à cultura organizacional estabelecida, influenciando diretamente seu desempenho e a tomada de decisão, sendo um regulador e orientador do comportamento humano nas empresas (Araújo, Ribeiro, Moura, 2023).

Compreender o clima organizacional permite identificar os fatores que impactam positivamente e negativamente os empregados. Uma vez que este é diferente em cada empresa e influenciado pelas individualidades de cada instituição, as pesquisas de clima são importantes para oferecer uma visão estratégica aos gestores, permitindo diagnosticar desvios e planejar melhorias (Araújo, Ribeiro, Moura, 2023).

Quadro 5. 5W2H - Implementação de Pesquisa de Clima Organizacional

<b>O que?</b>	Implementar Pesquisa de Clima Organizacional
<b>Por quê?</b>	Compreender o clima organizacional, identificar fatores que impactam positivamente e negativamente os funcionários e criar estratégias para a melhoria do ambiente laboral
<b>Quando?</b>	Semestralmente
<b>Onde?</b>	Fábrica da KGSJ Alimentos
<b>Quem?</b>	Gestores, funcionários e equipe de Recursos Humanos
<b>Como?</b>	Através de pesquisa anônima e online com os trabalhadores, utilizando ferramentas como, por exemplo, o <i>Google Forms</i>
<b>Quanto?</b>	Tempo disponível e valor homem/hora do responsável pela elaboração e acompanhamento da pesquisa durante sua execução. Existem também os custos de melhorias dos possíveis desvios encontrados através dos resultados da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

### **3.5 Proposta Estratégica – Implementar Grade de Treinamentos Obrigatórios para Líderes e Liderados**

O tipo de gestão adotado pela organização, o relacionamento interpessoal e o ritmo de trabalho foram algumas das fontes de estresse detectadas na empresa estudada durante a pesquisa, ressaltando-se os ruídos de comunicação nas equipes e problemas de convivência, dificuldades de relacionamento com os gestores, erros de planejamento e organização de atividades e cobranças excessivas.

Buscar práticas para enfrentar tais adversidades é importante para que uma organização se mantenha competitiva no mercado. Para isso, é importante que as empresas cuidem das necessidades dos seus colaboradores, preparando os times e as lideranças para a convivência no ambiente laboral.

A proposta estratégica aqui apresentada se baseia na estruturação de uma grade obrigatória de treinamentos para os líderes e para os liderados, englobando temas como: trabalho em equipe, produtividade, gestão do tempo, gestão da qualidade, gestão de conflitos, comunicação, relacionamento interpessoal, estilos de liderança, engajamento de equipe, diversidade e inclusão e inovação e tecnologia.

Tais treinamentos têm o objetivo de auxiliar o atingimento de expectativas e metas, melhorar o fluxo de comunicação, motivar, ensinar e conscientizar os empregados, preparar as equipes para a execução de tarefas, desenvolver habilidades pessoais e profissionais, além de incentivar a resolução de problemas complexos, permitindo mapear resoluções eficazes (Pessanha, Linhares, Monteiro, França e Pussiareli, 2020).

O ideal é que a grade de treinamento seja estruturada seguindo as particularidades e individualidades da empresa. Os temas citados acima são sugestões da pesquisadora. Além disso, é importante que a grade de treinamentos a ser elaborada possua um cronograma de reciclagens dos treinamentos periodicamente, além de mapear treinamentos fixos a serem realizados logo após as admissões de empregados.

Existem diferentes instituições, portais e sites que disponibilizam treinamentos sobre os temas sugeridos de maneira gratuita e com certificado, como, por exemplo: Fundação Bradesco, SENAI, SENAC, SEBRAE, Escola *Conquer*, FGV, entre outros. Além disso, a KGSJ Alimentos pode firmar parcerias com cursos, Universidades e demais instituições para a realização de treinamentos presenciais.

Quadro 6. 5W2H - Implementação Grade de Treinamentos Obrigatórios para Líderes e Liderados

<b>O que?</b>	Implementar Grade de Treinamentos Obrigatórios para Líderes e Liderados
<b>Por quê?</b>	Permitir o desenvolvimento de habilidades, auxiliar o atingimento de metas, melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal, ensinar e conscientizar os empregados, preparar as equipes e lideranças para a execução de atividades, diminuir as fontes de estresse e incentivar a resolução de problemas
<b>Quando?</b>	Ciclo Semestral, além de grade fixa de treinamentos para funcionários recém-admitidos.
<b>Onde?</b>	Fábrica da KGSJ Alimentos - presencialmente ou online.
<b>Quem?</b>	Todos os funcionários da KGSJ Alimentos
<b>Como?</b>	Através de plataformas de treinamento <i>online</i> como Fundação Bradesco, SENAI, SENAC, SEBRAE, Escola <i>Conquer</i> e FGV, ou presencialmente através de parcerias com cursos, Universidades e demais instituições
<b>Quanto?</b>	Tempo disponível, valor homem/hora para liberação dos trabalhadores na participação dos treinamentos, valor homem/hora de profissional dedicado ao acompanhamento e monitoramento dos treinamentos, assim como a medição de sua eficácia. Custos com possíveis materiais e confecção de certificados, além da implementação de potenciais melhorias resultantes dos aprendizados e <i>insights</i> resultantes dos treinamentos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os temas sugeridos para a grade de treinamentos obrigatórios são capazes de melhorar a gestão e entrosamento das equipes, contribuindo para o gerenciamento e mitigação de fatores estressores citados acima e, conseqüentemente, diminuindo a manifestação de sintomas físicos, mentais e/ou emocionais nos trabalhadores.

Além dos treinamentos obrigatórios, de forma complementar, recomenda-se a realização trimestral de palestras de conscientização sobre saúde mental, qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional, a fim de ensinar mais sobre os temas aos empregados.

### 3.6 Proposta Estratégica – Implementar Canal de Comunicação Anônimo para Dúvidas, Sugestões, Elogios e Denúncias

Esta proposta visa complementar a implementação de Pesquisa de Clima Organizacional e reforço ao Código de Ética e Conduta (proposta apresentada no item 3.7 a seguir).

Durante as verbalizações dos entrevistados, percebeu-se a necessidade que eles possuem de se expressar e serem ouvidos. Algumas situações citadas nas entrevistas, como por exemplo, a instabilidade da liderança, a falta de supervisão, problemas de relacionamento interpessoal, cobranças excessivas, a ausência da liderança em determinadas situações, a insubordinação vivenciada e percebida pelas equipes e a impunidade são potenciais fatores estressores na organização.

Ter um canal anônimo para que os trabalhadores expressem suas dúvidas, sugestões, elogios e realizem denúncias, pode fazer com que estes se sintam mais confortáveis para realizar tais comunicações.

Além disso, os *insights* recebidos são capazes de ajudar a liderança a entender o clima, os desvios, os pontos de melhoria, os incômodos, ânsias e ideias dos empregados. Assim, a gestão consegue tomar decisões, ajustar os processos, planejamentos, mitigar riscos e resolver problemas, permitindo também o mapeamento e mitigação das fontes de estresse percebidas.

Quadro 7. 5W2H - Implementar Canal de Comunicação Anônimo para Dúvidas, Sugestões, Elogios e Denúncias

<b>O que?</b>	Implementar Canal de Comunicação Anônimo para Dúvidas, Sugestões, Elogios e Denúncias
<b>Por quê?</b>	Permitir a comunicação anônima dos trabalhadores sobre dúvidas, elogios, sugestões e denúncias; ajudar a liderança a entender o clima, descumprimento de leis e regras, recorrência de desvios, incômodos e desejos dos funcionários, além de pontos de melhoria.
<b>Quando?</b>	Até dezembro/2024, com disponibilidade diária do canal de comunicação sugerido aos empregados
<b>Onde?</b>	Qualquer lugar - Online
<b>Quem?</b>	Canal acessível a todos os funcionários da KGSJ Alimentos; envolvimento de empresa ou consultor externo especializado na tratativa das comunicações realizadas
<b>Como?</b>	Através de Canal de Comunicação anônimo - Sugestão: <i>Google Forms</i> ou site específico.
<b>Quanto?</b>	Tempo disponível, custos com empresa ou consultor externo para análise e tratamento dos dados, além de custos com a implementação de melhorias percebidas

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Recomenda-se a contratação de empresa especializada ou consultor externo, sem vínculos com a organização e equipes, para análise e tratamento das informações, reduzindo o impacto de pressupostos individuais e riscos de retaliações.

### **3.7 Proposta Estratégica – Criação de Código de Ética e Conduta para a Organização**

A proposta aqui apresentada visa a elaboração de um Código de Ética e Conduta para a KGSJ Alimentos, objetivando nortear os comportamentos e condutas dos funcionários, alertando sobre práticas ilegais que coloquem a integridade da empresa e do colaborador em risco. Corroborou para a apresentação desta proposta as citações relacionadas à impunidade, insubordinação e não cumprimento de procedimentos dentro da organização como fatores estressores durante as entrevistas.

Uma vez que o item 3.6 sugeriu a implementação de canal de comunicação anônimo para dúvidas, sugestões, elogios e denúncias, esta proposta também serve como orientadora para a aplicação de medidas disciplinares, assim como direcionador de procedimentos para tratamento de denúncias e desvios.

Com os riscos inerentes à realização da atividade empresarial, o código de Ética e Conduta é forte aliado na gestão responsável de uma organização e passou a ser uma necessidade no mundo corporativo. Nas pequenas empresas, a criação de programas de integridade, como o Código de Ética e Conduta, é importante para auxiliar a adequação à normas, leis e cumprimento dos direitos humanos (Machado, Macei, Filho, 2021).

Quadro 8. 5W2H - Criação de Código de Ética e Conduta para a Organização (continua)

<b>O que?</b>	Criação de Código de Ética e Conduta para a Organização
<b>Por quê?</b>	Nortear os comportamentos e condutas dos funcionários, alertando sobre práticas ilegais que coloquem a integridade da empresa e do colaborador em risco; orientar a aplicação de medidas disciplinares e direcionar procedimentos para tratar denúncias e desvios.
<b>Quando?</b>	Até dezembro/2024, com disponibilidade de acesso permanente do documento aos funcionários
<b>Onde?</b>	Fábrica da KGSJ Alimentos
<b>Quem?</b>	Gestores da organização; consultor ou empresa especializada no assunto

Quadro 8. 5W2H - Criação de Código de Ética e Conduta para a Organização (conclusão)

<b>Como?</b>	Através da elaboração de documento com normas, diretrizes, práticas ilegais, práticas desejadas e demais orientações para a organização; Divulgação do documento e treinamentos sobre este aos empregados da KGSJ Alimentos
<b>Quanto?</b>	Tempo disponível, custo com elaboração, impressão, revisão, formatação e contratação de empresa ou consultor externo especializado no tema

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

É importante ressaltar que a elaboração do documento deve levar em consideração as individualidades e particularidades da organização, das equipes, do setor e natureza das atividades.

### **3.8 Proposta Estratégica - Apresentação de Resultados da Empresa e “Café com o Diretor”**

Os problemas de comunicação e relacionamento foram um dos principais fatores estressores relatados pelos trabalhadores durante as entrevistas. Além disso, durante as verbalizações relatadas na categoria ‘Percepções dos funcionários sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho’, observou-se que o distanciamento do diretor, o desalinhamento de expectativas, a falta de direcionamento e informações também são fontes de estresse para os funcionários da empresa.

A fim de melhorar o fluxo de comunicação, reduzindo o risco de ruídos, fofocas e distorções de mensagens, recomenda-se a apresentação de resultados da empresa de maneira trimestral aos funcionários e a criação de um programa chamado “Café com o Diretor”. Tal programa se baseia no encontro trimestral do diretor da empresa com cada equipe para conversar e entender o cenário de trabalho, tirar dúvidas, receber sugestões e elogios de forma presencial e não anônima, sendo um reforço e ferramenta complementar para a sugestão presente no item 3.6 – Criação de Canal de Comunicação Anônimo para Dúvidas, Sugestões, Elogios e Denúncias.

As propostas aqui sugeridas também visam melhorar alinhamento de expectativas dentro da organização, aumentar a proximidade dos trabalhadores com as lideranças, ampliar a confiança das equipes na liderança, estabelecer mais um canal de comunicação efetivo, melhorar o clima organizacional e reforçar valores da organização, como: transparência, melhoria contínua e valorização dos relacionamentos.

A primeira proposta sugerida é a Apresentação Trimestral dos Resultados da Empresa, conforme quadro 9:

Quadro 9. 5W2H – Apresentação Trimestral dos Resultados da Empresa

<b>O que?</b>	Apresentação Trimestral dos Resultados da Empresa
<b>Por quê?</b>	Apresentar os resultados atingidos pela empresa no trimestre anterior e metas para os próximos períodos; alinhar expectativas, diminuir ruídos na comunicação; reforçar missão, visão e valores da organização
<b>Quando?</b>	Trimestralmente
<b>Onde?</b>	Fábrica da KGSJ Alimentos
<b>Quem?</b>	Diretor da Organização
<b>Como?</b>	Através de apresentação elaborada em <i>PowerPoint</i> ou programa similar, com informações, gráficos e imagens relacionadas aos resultados e metas do trimestre anterior, além de expectativas para os próximos meses
<b>Quanto?</b>	Tempo disponível

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Na apresentação de resultados sugerida, também é possível reservar um tempo para comunicar sobre novidades e melhorias a serem ou já implementadas na empresa que impactem o atingimento das metas estabelecidas.

A segunda proposta sugerida é a criação do programa “Café com o Diretor”, conforme quadro 10:

Quadro 10. 5W2H – Café com o Diretor

<b>O que?</b>	Café com o Diretor
<b>Por quê?</b>	Entender o cenário de trabalho, tirar dúvidas, receber sugestões e elogios de forma presencial e não anônima; alinhar expectativas; aumentar a confiança, criar proximidade com as equipes; reforçar os valores da organização; melhorar o clima organizacional
<b>Quando?</b>	Trimestralmente
<b>Onde?</b>	Fábrica da KGSJ Alimentos
<b>Quem?</b>	Diretor da Organização e funcionários da KGSJ Alimentos
<b>Como?</b>	Reunião trimestral, em local reservado, com duração de 30 minutos a 1 hora, com a presença das equipes de cada setor. Sugestão: oferecer <i>coffee break</i> aos funcionários durante o encontro
<b>Quanto?</b>	Tempo disponível, custos com o <i>coffee break</i> , custos de ausência dos trabalhadores em suas atividades rotineiras durante o período do encontro

Fonte: Elaborado pela autora (2024)



É importante ressaltar que a dinâmica do “Café com o Diretor” pode e deve ser adaptada conforme as necessidades da organização.

### 3.9 Proposta Estratégica - Implementação de Dois Turnos de Trabalho

A partir da análise da categoria ‘Percepções sobre ritmo e dinâmica de trabalho’ constatou-se que as longas jornadas, trabalho excessivo e horas extras são fatores estressores presentes na KGSJ Alimentos, principalmente em períodos de alta demanda. Desta forma, sugere-se a implementação de dois turnos de trabalho, um matutino e outro vespertino.

Implementar dois turnos de trabalho possibilita organizar estrategicamente as atividades sem perdas de produtividade, diminuindo a sobrecarga de trabalho dos empregados e aumentando a qualidade das entregas. Além disso, é capaz de garantir maior qualidade de vida e tempo disponível aos trabalhadores fora do ambiente de trabalho para se dedicarem à vida pessoal (Costa, Silva, 2019).

Quadro 11. 5W2H – Implementação de Dois Turnos de Trabalho

<b>O que?</b>	Implementação de Dois Turnos de Trabalho
<b>Por quê?</b>	Diminuir a sobrecarga dos funcionários, reduzir horas extras/banco de horas, organizar estrategicamente as atividades e propiciar maior qualidade de vida aos empregados, diminuindo o estresse ocupacional por sobrecarga
<b>Quando?</b>	A partir de 2025, considerando que o Acordo/Convenção Coletiva é firmado anualmente
<b>Onde?</b>	Fábrica da KGSJ Alimentos
<b>Quem?</b>	Diretor da Organização, profissional de Departamento Pessoal da empresa, Sindicato dos Trabalhadores da Categoria e funcionários da KGSJ Alimentos
<b>Como?</b>	Aproximação com o Sindicato dos Trabalhadores para negociação do modelo de jornada através de Convenções ou Acordos Coletivos; planejamento da rotina e organização das equipes em dois turnos: matutino e vespertino
<b>Quanto?</b>	Tempo disponível, custos com salário/hora dos empregados, custos com contribuições ao Sindicato dos Trabalhadores em caso de Acordo Coletivo e possíveis custos de deslocamento à sede do Sindicato em questão para negociações/acompanhamentos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

É importante ressaltar que tal mudança precisa estar alinhada com a legislação atual. Por isso, recomenda-se aproximação e interação com o Sindicato dos Trabalhadores da categoria para melhor tratamento e elaboração de cláusulas que contemplem tal modalidade de trabalho na KGSJ Alimentos através de Convenções ou Acordos Coletivos.

### **3.10 Proposta Estratégica – Pausas para Descanso Durante os Turnos de Trabalho**

A proposta aqui apresentada também visa diminuir a sobrecarga e cansaço dos trabalhadores da KGSJ Alimentos apontados como fatores estressores pelos empregados da organização na categoria “Percepções sobre ritmo e dinâmica de trabalho”.

Na KGSJ Alimentos, a execução da maior parte das atividades demanda que os funcionários fiquem em pé, além de existirem outros fatores estressores durante a dinâmica de trabalho, como o excesso de trabalho, principalmente em períodos de alta demanda.

Longas jornadas de trabalho impedem o indivíduo de renovar suas energias, se recuperar do esforço dispendido, levando ao cansaço e/ou exaustão física e mental. Assim, pequenos intervalos durante o horário laboral são importantes para manter o equilíbrio entre a eficiência no trabalho e o bem-estar humano (Albulescu, Rusu, Massinga, Sulea, 2022).

Um estudo feito por pesquisadores da *West University of Tomisoara*, na Romênia, demonstrou que a adoção de micro pausas de até 10 minutos durante a jornada de trabalho são eficientes para aumentar o vigor, aliviar a fadiga, além de melhorar o desempenho e execução das atividades. Além disso, constataram que quanto maior o descanso, maior o desempenho (Albulescu, Rusu, Massinga, Sulea, 2022).

Quadro 12. 5W2H – Pausas para Descanso Durante o Expediente de Trabalho (continua)

<b>O que?</b>	Pausas para Descanso Durante o Expediente de Trabalho
<b>Por quê?</b>	Permitir que os trabalhadores renovem suas energias, se recuperem do esforço realizado, consigam maior eficiência no trabalho e bem-estar
<b>Quando?</b>	Duas micro pausas de até 10 (dez) minutos, duas vezes ao dia: de manhã e à tarde
<b>Onde?</b>	Na Fábrica da KGSJ Alimentos
<b>Quem?</b>	Todos os funcionários da KGSJ Alimentos

Quadro 12. 5W2H – Pausas para Descanso Durante o Expediente de Trabalho (conclusão)

<b>Como?</b>	A liderança deve estabelecer os horários e planejamento para que as equipes possuam micro pausas de até dez minutos, duas vezes ao dia. Sugere-se um micro pausa pela manhã, e a outra na parte da tarde. A micro pausa da manhã deve ser entre o início do expediente e o horário de almoço. Já a micro pausa da tarde deve ser após o horário de almoço e antes do horário final do expediente. Os funcionários não devem ser descontados por estes minutos em salário ou banco de horas
<b>Quanto?</b>	Tempo disponível, custo da ausência das equipes nas rotinas de produção por 20 minutos (considerando duas micro pausas ao dia)

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ressalta-se que o tempo de duração das micro pausas podem ser maior, conforme necessidade e desejo da organização.

### 3.11 Proposta Estratégica – Criação de *Day Off*

Uma vez que a principal estratégia de *coping* detectada na pesquisa relaciona-se à categoria suporte social e/ou familiar, esta proposta visa fortalecer tal estratégia de enfrentamento a partir da disponibilização de um “*Day Off*” aos funcionários uma vez ao ano, em data a ser escolhida pelo funcionário.

O dia de descanso pode contribuir para melhoria da qualidade de vida, além de fornecer mais tempo para que os trabalhadores se utilizem de suas estratégias de enfrentamento, permitindo a redução do estresse, maior satisfação e engajamento dos empregados.

O *Day Off* relaciona-se com o Endomarketing, que visa “envolver ações de engajamento, motivação, reconhecimento e incentivo aos profissionais buscando desenvolver e melhorar a qualidade de vida nas empresas” (Dexheimer, Kupski, 2022, p. 4). Ademais, as estratégias de Endomarketing promovem empatia e humanização, formando uma boa imagem da organização perante seus funcionários (Dexheimer, Kupski, 2022).

Quadro 13. 5W2H – Implementação de *Day Off* (continua)

<b>O que?</b>	Implementação de <i>Day Off</i>
<b>Por quê?</b>	Fortalecer as estratégias de <i>coping</i> , propiciar maior qualidade de vida, maior satisfação, motivação, engajamento e diminuir o estresse ocupacional

Quadro 13. 5W2H – Implementação de *Day Off* (conclusão)

<b>Quando?</b>	A partir de 2024 - uma vez ao ano de acordo com a escolha do funcionário
<b>Onde?</b>	Qualquer lugar
<b>Quem?</b>	Todos os funcionários da KGSJ Alimentos
<b>Como?</b>	O trabalhador deve acordar previamente com o gestor 01 (um) dia de folga, à sua escolha. O dia não deve ser descontado do salário, nem em banco de horas. É um benefício da organização ao funcionário para que ele utilize seu dia de descanso como preferir.
<b>Quanto?</b>	Custo da ausência do funcionário durante 01 (um) dia na rotina de trabalho da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Caso seja de interesse da organização, o *Day Off* pode ser oferecido em mais de um dia no ano.

#### 4. CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PRODUTO TECNOLÓGICO PROPOSTO

O plano de ação presente neste relatório técnico conclusivo objetivou apresentar propostas para a gestão, mitigação e enfrentamento do estresse ocupacional da KGSJ Alimentos. Foram sugeridas 10 (dez) propostas estratégicas e estas devem ser implementadas em conjunto, de maneira a se complementarem entre si.

Visando garantir a eficiência e eficácia de processos relacionados à Treinamento, Desenvolvimento e Clima Organizacional sugeridos, recomenda-se a contratação profissional especializado nos assuntos.

Todos os planos de ação apresentados são sugestões da pesquisadora para a organização estudada com base nos resultados da pesquisa. As propostas são dinâmicas, podendo ser adaptadas e customizadas para atender às necessidades da organização.

As estratégias propostas, além de serem adaptáveis, também podem ser aplicadas em outras organizações, principalmente micro e pequenas empresas.

## 7. REFERÊNCIAS

- ABACAR, Mussa; ALIANTE, Gildo; ALFREDI NAHIA, Isabel Alves. FONTES DE ESTRESSE OCUPACIONAL E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO EM PROFESSORES MOÇAMBICANOS DO ENSINO BÁSICO. *Saúde e Pesquisa*, v. 13, n. 1, 2020.
- ABREU, K. L. DE. et al.. Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 22, n. 2, p. 22–29, jun. 2002.
- AFFUM-OSEI, Emmanuel et al. Occupational stress and job performance in small and medium scale enterprises. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, v. 2, n. 11, p. 1-17, 2014.
- AIRES, Clayton Silva França; ALMEIDA, G. J.; SILVEIRA, Sidioneý Onézio. Inteligência artificial na gestão de estoque. *X Fatelog*, p. 1-7, 2019.
- ALBULESCU, Patricia et al. " Give me a break!" A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. *PloS one*, v. 17, n. 8, p. e0272460, 2022.
- ALMEIDA, Enaile. OMS inclui o Burnout na lista de doenças do trabalho. UFMG, 2022. Disponível em <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/oms-inclui-a-sindrome-de-burnout-na-lista-de-doencas-do-trabalho>. Acesso em 14 de maio de 2022.
- ALMEIDA, D. M.; LOPES, L. F. D.; COSTA, V. M. F.; SANTOS, R. C. T. D. Policiais Militares do Estado do RS: Relação entre Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 10, n. 1, p. 55-65, 2018.
- ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; SILVA, Armstrong Martins da; QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR; *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 205-227, janeiro-abril 2019.
- ALVES, Martha. Estresse atinge cerca de 70% da população ativa e exige atenção. *Folha de S.Paulo*, 2021. Disponível em < <https://agora.folha.uol.com.br/sao-paulo/2021/01/estresse-atinge-cerca-de-70-da-populacao-ativa-e-exige-atencao.shtml>> Acesso em 14 de maio de 2022.
- ANTONIAZZI, Adriane Scmazzon; DELL'AGLIO, Débora Dalbosco; BANDEIRA, Denise Ruschel. O conceito de coping: uma revisão teórica. *Estudos de psicologia (Natal)*, v. 3, p. 273-294, 1998.
- ARALDI-FAVASSA, Celí Teresinha; ARMILIATO, Neide; KALININE, Iouri. Aspectos fisiológicos e psicológicos do estresse. *Revista de psicologia da UnC*, v. 2, n. 2, p. 84-92, 2005.
- ARAÚJO, M. B. P.; RIBEIRO, H. C. M.; MOURA, M. P. Clima organizacional: Bibliometria e revisão sistemática à luz dos artigos divulgados na scientific periodicals electronic library. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, v. 20, n. 1, p. 48-66, 2023.

ARCAUI, A.; FRANÇA, A. C. L. Estresse, enfrentamento e qualidade de vida: um estudo sobre gerentes brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 5, p. 670-694, 2014.

AZEVEDO Pessanha L.; PARREIRA LINHARES N.; MONTEIRO S.; Iale Nogueira e FRANÇA I.; Alves Fortuna PUSSIARELI D. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 5, n. 4, 22 maio 2020.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLANCH RIBAS, JM (2003). Trabalho na modernidade industrial. In JM Blanch Ribas, MJE Tomás, CG Durán & AM Artiles (Eds.), *Teoria das relações de trabalho. Fundamentos* (pp. 19-147). Barcelona: Editorial UOC.

BRASIL. Ministério da Fazenda. *Adoecimento mental e trabalho: a concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais entre 2012 a 2016*. 1º boletim quadrimestral sobre benefícios por incapacidade de 2017. Brasília, DF: Secretaria de Previdência, 2017.

BRASIL registra recorde na abertura de novos negócios em 2021. Gov.br, 2022. Disponível em <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/03/brasil-registra-recorde-na-abertura-de-novos-negocios-em-2021>>. Acesso em 14 de maio de 2022.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Dispõe sobre normas gerais das micros e pequenas empresas. Brasília, DF: DOU. 2006.

BUGOR, Francelini Bugor; DE LUCCA FILHO, João. A importância do planejamento, programação e controle da produção (PPCP) para o desenvolvimento das indústrias atuais. **Revista Interface Tecnológica**, v. 18, n. 1, p. 461-473, 2021.

DEXHEIMER, Hego Laurimar. *ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA RETENÇÃO DE TALENTOS*. 2022.

CAMARA, Rosana Hoffman. *Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações*. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul. 2013. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 06 abr. 2024.

CAVALCANTI, Ana Luísa da Silva Ramalho et al. Treino de controle do stress de Lipp: uma revisão integrativa de literatura. *Boletim-Academia Paulista de Psicologia*, v. 41, n. 100, p. 37-47, 2021.

CHAVES, Eliane Corrêa et al. Coping: significados, interferência no processo saúde-doença e relevância para a enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 34, p. 370-375, 2000.

CONFIRA as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI, SEBRAE, 2013. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre>

microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD. Último acesso em 15 de maio de 2023.

COSTA, D.; SILVA, I. S.. IMPACTOS NA VIDA SOCIAL E FAMILIAR DO TRABALHO POR TURNOS NA PERSPECTIVA DOS FAMILIARES. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 2, p. 108–120, mar. 2019.

CRESWELL, J.W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. 3ª Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DA COSTA SILVA, Juliana Fernandes. ESTRESSE OCUPACIONAL E SUAS PRINCIPAIS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS. 2010.

DAMASCENO, K. S. M. et al.. Effectiveness of auriculotherapy on stress reduction in health workers: a controlled randomized clinical trial. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 30, n. Rev. Latino-Am. Enfermagem, 2022 30, 2022.

DA SILVA, L. L.; LIMA, L. A. de O.; JÚNIOR, P. L. D. Estresse ocupacional e acidentes no trabalho: uma análise sobre causas e consequências em empresas de prestação de serviços médicos situadas em Três Rios/RJ. *Brazilian Journal of Development*, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 6856–6872, 2023. DOI: 10.34117/bjdv9n2-049. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/57149>. Acesso em: 30 abr. 2023.

DAWKINS S, MARTIN A, KILPATRICK M, SCOTT J. Reasons for Engagement: SME Owner-Manager Motivations for Engaging in a Workplace Mental Health and Wellbeing Intervention. *J Occup Environ Med*. 2018 Oct;60(10):917-927. doi: 10.1097/JOM.0000000000001360. PMID: 29851735.

DE ALMEIDA, Maria Helena Rodrigues Guita. Stress, burnout and coping: um estudo realizado com psicólogos algarvios. *Revista de Administração FACES Journal*, 2012.

DIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil, Agência SEBRAE de Notícias, 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empresarios-para-o-brasil/#:~:text=Em%20mais%20um%20Dia%20Nacional,5%20milh%C3%B5es%20de%20pequenos%20neg%C3%B3cios>

DIAS, Ewerton Naves; PAIS-RIBEIRO, José Luís. O modelo de coping de Folkman e Lazarus: aspectos históricos e conceituais. *Rev. Psicol. Saúde, Campo Grande*, v. 11, n. 2, p. 55-66, ago. 2019. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2177-093X2019000200005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-093X2019000200005&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 01 abr. 2024. <http://dx.doi.org/10.20435/pssa.v11i2.642>.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; FERNANDES, Paula Cristina de Moura. Desvendando os sentidos do trabalho: limites, potencialidades e agenda de pesquisa. *Cad. psicol. soc. trab.*, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 165-184, dez. 2019. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-)

37172019000200004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 14 de fev. 2023. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v22i2p165-184>.

FERREIRA, Jesuina Maria Pereira; DE AZEVEDO, Alexandre Rodrigues Inácio; ROCHA, Michelle Silva. Análise do estresse ocupacional em funcionários de um hospital universitário. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2019.

FIDELIS, Janaína Faria; ZILLE, Luciano Pereira; DE REZENDE, Fernanda Versiani. Estresse e trabalho: o drama dos gestores de pessoas nas organizações contemporâneas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 10, n. 3, 2020.

FRANÇA, T. L. B., OLIVEIRA, A. C. B. L., LIMA, L. F., MELO, J. K. F., & SILVA, R. A. R. (2014). Burnout syndrome: Characteristics, diagnosis, risk factors and prevention. *Revista de Enfermagem*, 8(10), 3539-3546. doi:10.5205/reuol.603955477-1-ED.0810201434.

GAPEYEVA-YUKCE, Liudmila; SAUKKONEN, Juha; KAUTTO, Henna. Shared Stressors and Stress Coping Strategies in Start-up Teams. In: *Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship hosted by Neapolis University, Pafos, Cyprus, 15-16 September, 2022*. 2022.

GARCIA, Átala Lotti et al. Notícias sobre o estresse na mídia impressa: abordagens biológicas, psicológicas, sociais ou biopsicossociais. *Tempus: Actas de Saúde Coletiva*, Brasília, v. 12, n. 2, p. 209-229, ago. 2021. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/49609>

GIL, Antonio Carlos Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos et al. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. G., DE PAIVA, K. C. M., & BARBOSA, J. K. D. (2022). Estresse Ocupacional: Um Estudo Comparativo com Jovens Trabalhadores. *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 20, 1-26. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2022.242301>

GUERREIRO, Monique Pereira Portella et al. ESTRESSE OCUPACIONAL, CORTISOL SALIVAR E DOR MUSCULOESQUELÉTICA EM ENFERMEIROS DE HEMATO-ONCOLOGIA. *Cogitare Enfermagem*, [S.l.], v. 26, aug. 2021. ISSN 2176-9133. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/74862>>. Acesso em: 28 fev. 2023. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/ce.v26i0.74862>.

KARASEK, Robert. Low social control and physiological deregulation--The stress? disequilibrium theory, towards a new demand? control model. *Scandinavian journal of work, environment & health*, v. 34, n. 6, p. 117, 2008.

LAZARUS, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. In R. Crandall & P. L. Perrewé (Orgs.), *Occupational stress: A handbook* (pp. 3-14). Washington, USA: Taylor & Francis

LEVANO MIRANDA, Pedro Octavio. Estrés laboral (Síndrome Burnout) y su relación con la rentabilidad en las micro y pequeñas empresas en la Provincia de Ica, 2019. 2022.

LIMA, M. A.; RODRIGUES, S. R.; SANCHES, R. S.; SOUZA, A. R. Estresse, Burnout e Hardiness entre Profissionais de Enfermagem Atuantes em Cuidados Intensivos e Emergenciais. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, v. 17, n. 3, p. 82-96, 2020.



LIPP, M. E. N., & LIPP, L. M. N. (2019). Proposal for a Four-Phase Stress Model. *Psychology*, 10, 1435-1443.

LOBATO, E. D. C., & DOS SANTOS, R. B. (2023). PLANEJAMENTO FINANCEIRO: UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA MATRIZ 5W2H COMO FERRAMENTA DA QUALIDADE NO SETOR FINANCEIRO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES). *REVISTA FOCO*, 16(6), e2121. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n6-016>

LUNARDI FILHO, W. D.. Prazer e sofrimento no trabalho: contribuições à organização do processo de trabalho da enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 50, n. Rev. Bras. Enferm., 1997 50(1), jan. 1997.

MACHADO, Luciana Aboim; MACEI, Demetrius Nichele; DE SANTANA FILHO, José Ricardo. O compliance como instrumento de proteção dos Direitos Humanos nas pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Direito**, v. 17, n. 3, p. 9, 2021

MARCONDES, R.C., MIGUEL, L.A.P., FRANKLIN, M.A., PEREZ, G. Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade – [livro eletrônico] - São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

MARCHETTI, ROSANE. Brasil é o segundo país mais estressado do mundo. G1, 2010. Disponível em < <https://g1.globo.com/globo-reporter/noticia/2010/08/brasil-e-o-segundo-pais-mais-estressado-do-mundo.html>>. Acesso em 14 de maio de 2022.

MARRAS, J. P.; VELOSO, H. M. Estresse Ocupacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTIN, Angela PhD; KILPATRICK, Michelle PhD; SCOTT, Jenn PhD; COCKER, Fiona PhD; DAWKINS, Sarah PhD; BROUGH, Paula PhD; SANDERSON, Kristy PhD. Protecting the Mental Health of Small-to-Medium Enterprise Owners: A Randomized Control Trial Evaluating a Self-Administered Versus Telephone Supported Intervention. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 62(7): p 503-510, July 2020.

MASLACH, Christina. What have we learned about burnout and health?. *Psychology & health*, v. 16, n. 5, p. 607-611, 2001.

MASLACH, C. (1993). Burnout: a multidimensional perspective. In: Schaufeli, W. B; Maslach, C.; Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: recent developments in theory and research*. New York: Taylor & Francis.

MATOS, Daniele Correia. Estresse ocupacional: um estudo entre os funcionários da área de operações de uma empresa farmacêutica em Fortaleza. 2019.

MATURANA, A. P. P. M., & VALLE, T. G. M. (2014). Estratégias de enfrentamento e situações estressoras de profissionais no ambiente hospitalar. *Psicol. hosp. (São Paulo)*, São Paulo, 12(2),02-23. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ph/v12n2/12n2a02.pdf>

MELO, Lúcia Petrucci de et al . Estratégias de enfrentamento (coping) em trabalhadores: revisão sistemática da literatura nacional. *Arq. bras. psicol.*, Rio de Janeiro, v. 68, n. 3, p. 125-144, dez. 2016. Disponível em

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672016000300010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672016000300010&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 09 de maio 2023.

MORAES, A. F. M.; PEREIRA, L. Z. Estresse Ocupacional: Estudo com Gestoras do Polo Industrial de Manaus. *Reuna*, v. 26, n. 3, p. 35-53, 2021.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & sociedade*, v. 19, p. 47-56, 2007.

MULLER, Jaqueline Marques; SILVA, Narbal; PESCA, Andréa Duarte. Estratégias de coping no contexto laboral: uma revisão integrativa da produção científica brasileira e internacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 21, n. 3, p. 1594-1604, 2021.

NASCIMENTO, E. M.; GARCIA, M. C.; CORNACCHIONE, E. Saúde mental dos professores de ciências contábeis: o uso de estratégias de enfrentamento do estresse. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, v. 33, n. 88, p. 150-166, 2021.

NAKAMURA, L.; AOYAGI, G. A.; DORNELES, S. F.; BARBOSA, S. R. M. Correlação entre produtividade, depressão, ansiedade, estresse e qualidade de vida em residentes multiprofissionais em saúde / Correlation between productivity, depression, anxiety, stress and quality of life in multiprofessional health residents. *Brazilian Journal of Development*, [S. l.], v. 6, n. 12, p. 96892–96905, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n12-254. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/21387>. Acesso em: 1 may. 2023.

NEVES, D. R. et al.. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. Cad. EBAPE.BR, 2018 16(2), abr. 2018.

NÚMEROS DO SETOR. ABIA, 2022. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/numeros-setor#:~:text=A%20ind%C3%BAstria%20brasileira%20de%20alimentos,seus%20alimentos%20para%20190%20pa%C3%ADses.>>. Último acesso em 15 de maio de 2023.

PASCHOAL, T., & TAMAYO, A. (2004). Impacto dos valores laborais e da interferência família- trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21, 173180.

PEQUENOS negócios em números. SEBRAE, 2018. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 14 de maio de 2022.

PEREIRA, Thayanne Branches; BRANCO, Vera Lúcia Rodrigues. As estratégias de coping na promoção à saúde mental de pacientes oncológicos: uma revisão bibliográfica. *Rev. Psicol. Saúde, Campo Grande*, v. 8, n. 1, p. 24-31, jun. 2016. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2177-093X2016000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-093X2016000100004&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 01 abr. 2024. <http://dx.doi.org/10.20435/2177093X2016104>.

PEREIRA, Luciano Zille; LANNA, Fernanda Cristina Costa Couto; COELHO, Giovanna Iglesias. Estresse ocupacional e liderança. Revista Reuna, v. 19, n. 4, p. 205-226, 2014.  
PICALHO, Antonio Carlos; DE OLIVEIRA LUCAS, Elaine Rosangela; AMORIM, Igor Soares. Lógica booleana aplicada na construção de expressões de busca. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 11, p. 1-12, 2022.

PINHEIRO, Fernanda Amaral; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres; TAMAYO, Mauricio Robayo. Mensuração de coping no ambiente ocupacional. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 19, p. 153-158, 2003.

PINHEIRO, Janaína Felix Diógenes; NETO, Macário Neri Ferreira. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. LTr Editora, 2022.

PRADO, Claudia; Estresse ocupacional: causas e consequências; Revista Brasileira de Medicina do Trabalho; p 285-293; v. 14, n.3; 2016.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lúcia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu, v. 2, n. 02, p. 75-96, 2015.

ROESCH, S. M. Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, T. V.; JESUS, R. G. de; OLIVEIRA, N. P. A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. Gestão e Desenvolvimento em Revista, [S. l.], v. 5, n. 1, p. p. 4–12, 2019. DOI: 10.48075/gdemrevista.v5i1.23009. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/gestaoedesarvolvimento/article/view/23009>. Acesso em: 21 abr. 2023.

CAMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais, Rev. Interinst. Psicol., Belo Horizonte , v. 6, n. 2, p. 179-191, jul. 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&nrm=iso). acessos em 14 fev. 2024.

SADIR, M. A.; BIGNOTTO, M. M.; LIPP, M. E. N.. Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais. Paidéia (Ribeirão Preto), v. 20, n. Paidéia (Ribeirão Preto), 2010 20(45), jan. 2010.

SAMPAIO, Cynthia Lima et al. Differences between quality of life and occupational coping of tenured and outsourced nurses. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 73, 2020.

SANCHES, Cida. MARIETTO, Marcio. SILVA, Orlando. PAIXÃO, Marisa. MEIRELES, Manuiel. Estresse na Rotina do Trabalho: um Estudo dos Estressores na Rotina do Trabalho dos Funcionários de Micro e Pequenas Empresas. EGEPE, 5., 2008. Curitiba-PR. Anais

Eletronicos, Curitiba: ANEGEPE. Disponível em: <https://anegepe.org.br/anais-do-egepe/>. Acesso em 15 de maio de 2023.

SANTANA, Fernanda; ESTRESSE OCUPACIONAL: Análise de fatores que influenciam o estresse ocupacional nos funcionários do setor de marcações de consultas do Posto de Saúde Central de Balneário Camboriú; Monografia (Bacharelado em Administração – Recursos Humanos) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú – SC; 2010.

SANTOS, F. B. DOS. et al.. Estresse ocupacional e engajamento no trabalho entre policiais militares. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 26, n. Ciênc. saúde coletiva, 2021 26(12), p. 5987–5996, dez. 2021.

SCHULTZ, C. C. et al.. Resilience and the reduction of occupational stress in Nursing. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 30, n. Rev. Latino-Am. Enfermagem, 2022 30, 2022.

SCOPUS, 2023. Disponível em: <https://beta.elsevier.com/products/scopus/content?trial=true>. Último acesso em 31/10/2023.

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho da micro e pequena empresa 2013, p. 17. Disponível em:

[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empres](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empres). Último acesso em 15 de maio de 2023.

SELYE, Hans. A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, v. 138, n. 3479, p. 32-32, 1936.

SERVINO, Sandro; NEIVA, Elaine Rabelo; CAMPOS, Rodrigo Pires de. Estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento entre profissionais de tecnologia da informação. *Gerais, Rev. Interinst. Psicol., Belo Horizonte*, v. 6, n. 2, p. 238-254, jul. 2013. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202013000200007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200007&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 09 maio 2023.

SILVA, Gabriel de Nascimento e. (Re)conhecendo o estresse no trabalho: uma visão crítica. *Gerais, Rev. Interinst. Psicol., Belo Horizonte*, v. 12, n. 1, p. 51-61, jun. 2019. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202019000100005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202019000100005&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 27 de fevereiro de 2023. <http://dx.doi.org/10.36298/gerais2019120105>.

SOUSA, Kelyane Oliveira de; BARROS, Livia de Melo. Estresse e Estratégias de Enfrentamento de Gestores de Saúde. *Estud. pesqui. psicol., Rio de Janeiro*, v. 18, n. 2, p. 496-515, ago. 2018. Disponível em

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-42812018000200007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812018000200007&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 10 de maio de 2023.

TABOSA, M. P. O. Estresse Ocupacional: Análise do Ambiente Laboral de uma Cooperativa de Médicos de Pernambuco. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 8, n. 2, p. 282-303, 2018.

TOLFO, S. R., COUTINHO, M. C., ALMEIDA, A. R., BAASCH, D., & CUGNIER, J. (2011). Sentidos y significados del trabajo: um análisis com base em diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologica*, 10 (1),175-188. Acesso em 14/02: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672011000100015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672011000100015)

TRABALHO. In: Michaelis, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Editora Melhoramentos, 2023. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/trabalho/>. Acesso em 15/05/2023

VIEIRA, I.; RUSSO, J. A.. Burnout e estresse: entre medicalização e psicologização. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, v. 29, n. 2, p. e290206, 2019.

VILHENA, S. M. R.; MACHADO, D. Q.; SILVA FILHO, J. C. L.; CARNEIRO, J. V. C.; MUNIZ, J. I. G. Estresse Ocupacional no Contexto de Trabalho dos Auditores Independentes. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 11, n. 2, p. 218-240, 2021.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos I. Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi-2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001

ZABIN, L.M., ZAITOUN, R.S.A., SWEITY, E.M. et al. The relationship between job stress and patient safety culture among nurses: a systematic review. *BMC Nurs* 22, 39 (2023). <https://doi-org.ez30.periodicos.capes.gov.br/10.1186/s12912-023-01198-9>

## **APÊNDICE I – ROTEIRO ENTREVISTA PILOTO**

1. Idade
2. Sexo
3. Estado Civil
4. Possui filhos? Se sim, quantos?
5. Escolaridade
6. Qual sua Função – setor?
7. Há quanto tempo trabalha aqui? Há quanto tempo atua no seu atual cargo?
8. O que o trabalho significa para você? (Pedir exemplos de palavras que descrevem o significado de trabalhar para a pessoa)
9. Como você define sua dinâmica de trabalho?
10. Quais são os pontos positivos e negativos do seu trabalho e da sua empresa? Dê exemplos.
11. Você já teve problemas de saúde física ou mental por situações decorrentes do trabalho? Exemplifique.
12. Quais fatores você acredita que são capazes de gerar estresse ocupacional? Dê exemplos de situações que acontecem no seu trabalho atualmente e na sua vida pessoal.
13. Como você lida com esse estresse? O que você faz para enfrentar essas situações, relaxar, extravasar? Dê exemplos.
14. Qual seria o cenário ideal de trabalho para você? O que você acredita que a sua empresa pode fazer para diminuir o estresse ocupacional no dia a dia?

## **APÊNDICE II – ROTEIRO ENTREVISTA REFORMULADO**

1. Sexo
2. Estado Civil
3. Possui filhos? Se sim, quantos?
4. Escolaridade
5. Qual sua Função – setor?
6. Há quanto tempo trabalha aqui? Há quanto tempo atua no seu atual cargo?
7. O que o trabalhar significa para você? Dê exemplos de palavras que descrevem o que é trabalhar para você e qual o impacto do trabalho na sua vida.
8. Como você define sua rotina de trabalho?
9. Me conte os pontos positivos e negativos dessa empresa e desse trabalho.
10. Você já teve problemas de saúde física ou emocional devido a alguma situação de estresse que viveu aqui no seu trabalho? Exemplifique.
11. O que te estressa no ambiente de trabalho?
12. O que você faz para desestressar?
13. O que você acha que a empresa e os patrões podem fazer para diminuir o estresse no dia a dia de vocês? Dê sugestões.

### APÊNDICE III – TERMO DE ANUÊNCIA



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

#### **TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA**

Prezado Sr. [nome do proprietário da empresa],

Solicitamos autorização para realização da pesquisa intitulada “**ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DO ESTRESSE OCUPACIONAL NUMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO NA BAIXADA FLUMINENSE/RJ**” a ser realizada pela discente KELLY GONÇALVES DOS SANTOS JOAQUIM do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE/UFRRJ), sob a orientação do Docente PAULO LOURENÇO DOMINGUES JÚNIOR, visando ter acesso aos dados a serem colhidos em sua organização.

Informamos que as informações a serem colhidas na forma de documentos, informativos e entrevistas servirão de subsídios para a elaboração de artigos de natureza acadêmico científica, podendo ser apresentados como trabalho em eventos (congressos, seminários, conferências, et.) ou publicados em revistas da mesma natureza.

Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados para o fim descrito neste documento.

Na certeza de contarmos com a sua colaboração e empenho agradecemos antecipadamente a atenção e nos disponibilizamos para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.



Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

---

Docente Responsável pela Pesquisa – MPGE/UFRRJ

---

Mestrando – MPGE/UFRRJ

( ) Concordo com a pesquisa e com a utilização do nome Mozi Alimentos.

( ) Concordo com a pesquisa, mas solicito a **não inclusão** do nome [nome verdadeiro da empresa estudada]

---

Sócio-Administrador

**APÊNDICE IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
(TCLE)**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
ICSA- INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**TCLE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) senhor (a),

Meu nome é KELLY GONÇALVES DOS SANTOS JOAQUIM e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema ESTRESSE OCUPACIONAL. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado intitulada ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DO ESTRESSE OCUPACIONAL NUMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO NA BAIXADA FLUMINENSE/RJ realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. PAULO DOMINGUES LOURENÇO JR. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Esta pesquisa tem o objetivo geral de identificar quais estratégias organizacionais podem ser adotadas para gerir o estresse ocupacional na KGSJ Alimentos (nome fictício adotado no trabalho para fazer referência à empresa estudada).

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como procedimento metodológico, um questionário com questões semiestruturadas que conduzirão o processo de entrevista. A entrevista

será realizada pelo discente vinculado ao PPGE, responsável pela condução da mesma em local reservado e previamente agendado. É importante ressaltar que sua participação estará acordada com o sócio administrador da empresa Assim, sua ausência de suas atividades laborais para a participação na pesquisa não lhe acarretará nenhum tipo de dano ou desconto salarial/ em banco

de horas. A entrevista será gravada somente na modalidade de áudio e ele será transcrito. Todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para fins acadêmicos e científicos da área.

A sua participação nesta pesquisa traz benefícios como:

- Permitir a identificação de estressores percebidos no ambiente de trabalho da organização, seus impactos nos funcionários e a forma com que os empregados enfrentam tal estresse.
- Capacidade de contribuir com o aperfeiçoamento das políticas e estratégias de gestão do estresse ocupacional na empresa estudada, o que beneficiará diretamente os gestores e funcionários da fábrica.
- Subsidiar a criação de políticas e estratégias internas para gerir o tema dentro da empresa, melhorando o clima organizacional e, conseqüentemente, impactando positivamente o desempenho da organização.
- Contribuir ao acervo do conhecimento científico tecnológico sobre estresse para as discussões acerca da gestão do estresse ocupacional por meio da observação da realidade de uma pequena empresa.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados à exposição de situações constrangedoras e comportamentos desagradáveis relacionados à conduta de colegas de trabalho e/ou liderança, além de quebra de sigilo e invasão de privacidade. Visando minimizar estes riscos, durante a entrevista, caso as respostas contenham dados que possam identificar algum participante da pesquisa, funcionário, liderança ou dados confidenciais da organização, tais trechos serão suprimidos, não sendo divulgados e incluídos na pesquisa. O entrevistado não terá seu nome divulgado, sendo o mesmo identificado na pesquisa como “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2” e assim sucessivamente. Será garantido ao entrevistado o anonimato de suas respostas, prezando pela realização da coleta de dados em local reservado e somente com a presença da pesquisadora.

O entrevistado tem a liberdade e o direito de interromper a entrevista no momento que achar necessário e ela não será considerada para fins dessa investigação. Caso o entrevistado

não se sinta confortável posteriormente a concessão desta entrevista terá pleno apoio do pesquisador para esclarecimentos e novas considerações sobre a importância, os riscos e os benefícios da pesquisa.

O entrevistado tem a garantia da plena liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma. Será garantido ao entrevistado a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação em todas as fases da pesquisa.

Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas.

Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: ( ) *SIM, desejo receber cópia do relatório final.*

Será entregue uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido ao entrevistado. O presente termo é emitido em duas vias. O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/UFRRJ que tem a função de fiscalizar e fazer cumprir as normas e diretrizes dos regulamentos de pesquisas envolvendo seres humanos, também poderá ser consultado para dúvidas/denúncias relacionadas à Ética da Pesquisa. Ele está localizado na BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar – SEROPÉDICA/RJ – CEP: 23.897-000. Contatos também podem ser realizados através do telefone (21) 2681-4749 ou e-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br).

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa:

Pesquisadora: [keellysantos@live.com](mailto:keellysantos@live.com) ou (21) 99102-0477

Orientador: [pldominguesjr@uol.com.br](mailto:pldominguesjr@uol.com.br)

Declaro que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.

---

KELLY GONÇALVES DOS SANTOS JOAQUIM (Pesquisadora)

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine

o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo do entrevistado (legível): \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

São João de Meriti - RJ, em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

De acordo,

\_\_\_\_\_

(Assinatura do Entrevistado)

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro/UFRRJ - BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar – SEROPÉDICA/RJ – CEP: 23.897-000  
Telefone (21) 2681-4749 E-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br). Contatos da pesquisadora: [keellysantos@live.com](mailto:keellysantos@live.com) ou (21) 99102-0477