

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

LARISSA ALMEIDA OLIVEIRA

**COMO REDUZIR OS ESTRESSORES PERCEBIDOS PELOS DOCENTES EM UMA
ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL? DELINEAMENTO COLETIVO DE UMA
INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE
OCUPACIONAL**

VARGINHA-MG

2025

LARISSA ALMEIDA OLIVEIRA

**COMO REDUZIR OS ESTRESSORES PERCEBIDOS PELOS DOCENTES EM UMA
ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL? DELINEAMENTO COLETIVO DE UMA
INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE
OCUPACIONAL**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para
obtenção do título de Mestra em Gestão Pública e
Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas. Área de
concentração: Gestão Pública e Sociedade.
Orientadora: Profa. Dra. Virgínia Donizete de Carvalho

VARGINHA-MG

2025

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca Campus Varginha

Oliveira, Larissa Almeida.

Como reduzir os estressores percebidos pelos docentes em uma escola pública estadual? : delineamento coletivo de uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional / Larissa Almeida Oliveira. - Varginha, MG, 2025.

85 f. : il. -

Orientador(a): Virgínia Donizete de Carvalho.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2025.

Bibliografia.

1. Estresse. 2. Intervenção organizacional. 3. Revisão sistemática. 4. Docentes. 5. Escola pública. I. Carvalho, Virgínia Donizete de, orient. II. Título.

LARISSA ALMEIDA OLIVEIRA

**COMO REDUZIR OS ESTRESSORES PERCEBIDOS PELOS DOCENTES EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL?
DELINEAMENTO COLETIVO DE UMA INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE
OCUPACIONAL**

A Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação da Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Gestão Pública e Sociedade.

Aprovada em: 28 de julho de 2025.

Profa. Dra. Virgínia Donizete de Carvalho
Presidente da Banca Examinadora
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Prof. Dr. Carla Leila Oliveira Campos
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Profa. Dra. Mary Sandra Carlotto
Instituição: Universidade Nacional de Brasília



Documento assinado eletronicamente por **Virgínia Donizete de Carvalho, Professor do Magistério Superior**, em 28/07/2025, às 16:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1572506** e o código CRC **6D28FAA2**.

AGRADECIMENTOS

Expresso meus sinceros agradecimentos a Deus e aos seres protetores e amigos, pelo amparo e inspiração, fundamentais para a realização deste trabalho.

À minha orientadora, Profa. Dra. Virgínia Donizete de Carvalho, por sua competência, dedicação e por todo o suporte, incentivo e ensinamentos compartilhados. Minha sincera gratidão por sua valiosa contribuição à minha trajetória acadêmica e à qualidade deste trabalho.

À Jullya de Faria Pereira, pela colaboração e dedicação ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. Seu comprometimento, apoio e competência foram essenciais nessa caminhada.

À Ana Clara Melo Constantino, pela colaboração e responsabilidade no processo de levantamento de dados, que contribuíram de forma significativa para este trabalho.

À Sabrina Neres Ribeiro, pela contribuição, prontidão em compartilhar seus conhecimentos e palavras de encorajamento. Seu apoio foi valioso ao longo desta trajetória.

Às professoras membros da banca de qualificação, Dra. Carla Leila Oliveira Campos, Dra. Mary Sandra Carlotto e Dra. Mayara da Mota Matos, pelas pertinentes sugestões que contribuíram para o aprimoramento deste estudo.

Às professoras membros da banca de defesa, Dra. Carla Leila Oliveira Campos e Dra. Mary Sandra Carlotto, pelas contribuições à versão final deste trabalho e pelas palavras de incentivo, que reforçaram minha motivação para seguir na trajetória acadêmica.

Aos atores institucionais da escola pública da rede estadual de ensino estudada, pela participação e contribuições que possibilitaram a realização desta pesquisa.

À Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), *campus* Varginha, pela oportunidade de acesso à educação de qualidade e pelo importante papel no meu aperfeiçoamento profissional e pessoal.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Sociedade (PPGPS), em especial ao Marcel Pereira da Silva, pela dedicação e prontidão em responder às dúvidas apresentadas.

Aos familiares e amigos, pelo apoio, incentivo, confiança e gestos de cuidado durante toda essa jornada. O suporte de vocês foi fundamental para minha perseverança neste percurso.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo financiamento do projeto "Estresse ocupacional, docência e escola pública: abordagem compreensiva e desenho de intervenção", dentro do qual se desenvolveu a presente dissertação.

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

RESUMO

O objetivo deste estudo é elaborar, de forma participativa, o desenho de uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional, voltada à minimização dos principais estressores percebidos por docentes em uma escola pública da rede estadual de ensino, com base em evidências obtidas por meio de uma revisão sistemática da literatura. Para cumpri-lo, esta dissertação foi organizada a partir da apresentação de dois artigos. O primeiro teve como objetivo levantar e analisar sistematicamente a literatura sobre intervenção organizacional em gerenciamento do estresse ocupacional, com vistas a apreender o panorama geral sobre as pesquisas no tema, publicadas no período de 2005 a 2024, e disponíveis nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Os resultados da análise dos 37 estudos que formam o *corpus* da revisão indicaram que a produção científica internacional sobre a temática está crescendo, apresentando maior volume de produção no período de 2015 a 2024, com destaque para os anos de 2020 e 2022. A maioria desses trabalhos foi realizada na Suécia, Holanda e Reino Unido. Houve predominância dos estudos teórico-empíricos. Dentre os que abordaram procedimentos de intervenção, grande parte focou na etapa de avaliação da intervenção organizacional, com predomínio da avaliação do efeito da intervenção, tanto exclusivamente quanto combinado com a avaliação do processo, e em menor número, apenas da avaliação do processo. O segundo artigo teve como objetivo discutir e delinear uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional docente, junto aos atores institucionais de uma escola pública da rede estadual de ensino, partindo de um levantamento dos estressores laborais previamente identificados em estudo anterior realizado na referida instituição, sendo eles a apatia e o desinteresse dos alunos, as dificuldades nas relações com os estudantes, as expectativas frustradas na atuação profissional e a sobrecarga de tarefas. O estudo contou com a participação voluntária de doze docentes atuantes no ensino médio, dois supervisores, a vice-diretora e a diretora da escola. Os resultados da análise de conteúdo das propostas levantadas em reuniões de grupo focal e entrevistas evidenciaram que não foram sugeridas propostas relacionadas à sobrecarga de tarefas. As sugestões efetivamente apresentadas concentraram-se nos três primeiros estressores, tendo como finalidade a promoção do engajamento dos estudantes. Com base nelas, foram elaboradas as categorias: aproximar a universidade pública da escola estadual, incentivar o interesse dos alunos pela ciência, aproximar-se do universo dos alunos, desenvolver ações de suporte psicossocial e estimular a motivação dos alunos. A partir dessas propostas e dos processos de discussões realizados posteriormente, foram elaboradas duas ações complementares: 1) Universidade pública na escola, que visa estimular o desejo dos alunos de

ingressarem no ensino superior público; e 2) Promoção de bem-estar na escola: trabalhando a capacidade de resiliência dos estudantes, a partir de uma capacitação para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais. Espera-se que esta dissertação contribua para o avanço do campo de estudos sobre intervenções organizacionais de gerenciamento do estresse ocupacional e auxilie na prevenção do estresse docente na escola estudada.

Palavras-chave: estresse; intervenção organizacional; revisão sistemática; docentes.

ABSTRACT

The objective of this study is to develop, in a participatory manner, the design of an organizational intervention for occupational stress management, aimed at minimizing the main stressors perceived by teachers in a public school in the state education system, based on evidence obtained through a systematic review of the literature. To achieve this, this dissertation was organized around the presentation of two articles. The first aimed to systematically survey and analyze the literature on organizational intervention in occupational stress management, with a view to understanding the general panorama of research on the topic, published between 2005 and 2024, and available in the Scopus and Web of Science databases. The results of the analysis of the 37 studies that form the corpus of the review indicated that international scientific production on the subject is growing, with a higher volume of production in the period from 2015 to 2024, especially in the years 2020 and 2022. Most of these studies were conducted in Sweden, the Netherlands, and the United Kingdom. Theoretical-empirical studies predominated. Among those that addressed intervention procedures, most focused on the evaluation stage of organizational intervention, with a predominance of evaluation of the effect of the intervention, either exclusively or combined with evaluation of the process, and to a lesser extent, evaluation of the process alone. The second article aimed to discuss and outline an organizational intervention for managing occupational stress among teachers, together with institutional actors from a public school in the state education system, based on a survey of work-related stressors previously identified in a previous study conducted at that institution, namely student apathy and disinterest, difficulties in relations with students, frustrated expectations in professional performance, and task overload. The study counted on the voluntary participation of twelve teachers working in high school, two supervisors, the vice principal, and the school principal. The results of the content analysis of the proposals raised in focus group meetings and interviews showed that no proposals related to task overload were suggested. The suggestions that were effectively presented focused on the first three stressors, with the aim of promoting student engagement. Based on these, the following categories were developed: bringing public universities closer to state schools, encouraging students' interest in science, getting closer to the students' universe, developing psychosocial support actions, and stimulating student motivation. Based on these proposals and subsequent discussions, two complementary actions were developed: 1) Public university in schools, which aims to stimulate students' desire to enter public higher education; and 2) Promotion of well-being in schools: working on students' resilience through training in the development of social-

emotional skills. It is hoped that this dissertation will contribute to the advancement of the field of study on organizational interventions for occupational stress management and assist in the prevention of teacher stress at the school studied.

Keywords: stress; organizational intervention; systematic review; teachers.

LISTA DE FIGURAS

Artigo 01

- Figura 1 – Fluxograma do processo de seleção dos artigos.....26
- Figura 2 – Produção científica anual sobre intervenção de gerenciamento do estresse ocupacional do período de 2005 a 2024.....28
- Figura 3 – Rede de colaboração formada entre os países em relação a produção científica sobre intervenção de gerenciamento do estresse ocupacional no período de 2005 a 2024.29
- Figura 4 – Artigos mais citados globalmente sobre intervenção de gerenciamento do estresse ocupacional no período estudado. 31

Artigo 02

- Figura 1 – Estrutura da intervenção organizacional de gerenciamento do estresse laboral..61
- Figura 2 – Estrutura de avaliação do processo de intervenção organizacional.69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO GERAL	11
2	REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE OCUPACIONAL	14
3	INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE OCUPACIONAL DOCENTE: DELINEAMENTO PARTICIPATIVO DE AÇÕES PARA A PROMOÇÃO DO ENGAJAMENTO DOS ESTUDANTES.....	44
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICES	84

1 INTRODUÇÃO GERAL

O trabalho contribui no desenvolvimento da identidade dos indivíduos, proporciona sua inserção concreta na realidade (Araújo T.; Palma; Araújo, N., 2017) e pode influenciar positivamente a sua saúde e bem-estar (Day; Hartling; Mackie, 2015). Por outro lado, as condições de trabalho precárias afetam negativamente a sua vida e saúde (Araújo T.; Palma; Araújo, N., 2017). Assim sendo, é inegável a relação entre saúde e trabalho, tanto que desde a Antiguidade, há relatos sobre essa vinculação. Porém, somente após a Revolução Industrial se adotaram medidas mais objetivas sobre esse assunto, como regulamentações sobre o trabalho, controle da saúde dos trabalhadores, inauguração de serviços de medicina do trabalho e inspeções em fábricas. Apesar da importância de tais ações, elas tinham como parâmetro a medicina higienista, o que gerava o afastamento do eixo social (Vasques-Menezes, 2012).

No pós-guerra, frente à preocupação com a produção, a saúde do trabalhador ganhou visibilidade mundial. Contudo, normalmente, o foco se limitava aos exames admissionais (Vasques-Menezes, 2012). Já na segunda metade do século XX, diante de um cenário marcado pela luta de movimentos políticos e sociais por melhores condições de vida e de trabalho, surge a Saúde do Trabalhador como área de estudo (Strausz; Guilam; Oliveira, 2019; Vasques-Menezes, 2012). De acordo com Strausz, Guilam e Oliveira (2019), a Saúde do Trabalhador tem como prioridade a análise e a intervenção no trabalho assim como a relação do trabalho com o processo de saúde e doença, que engloba aspectos tanto da saúde física como psíquica.

É possível estudar a relação entre saúde psíquica e trabalho a partir de três principais abordagens: estresse, psicodinâmica do trabalho e epidemiologia do trabalho (Codo; Soratto; Vasques-Menezes, 2004). Apesar de cada uma delas adotar perspectivas teóricas e utilizar metodologias de investigação diferentes, o objetivo de todas se relaciona com a intervenção no sofrimento do trabalhador e, principalmente, com a prevenção desta problemática (Vasques-Menezes, 2012). Frente a isso, o presente trabalho se direciona para a perspectiva das teorias sobre o estresse, as quais são inúmeras. Dentre elas, tem-se a teoria cognitiva do estresse, baseada no modelo transacional. De acordo com esse modelo, o relacionamento entre a pessoa e o ambiente é bidirecional, ou seja, a pessoa é influenciada pelo ambiente, assim como o ambiente é influenciado pela pessoa (Lazarus; Folkman, 1984). Fundamentados nessa compreensão, Lazarus e Folkman (1984) desenvolveram o Modelo Transacional de Estresse e Coping.

Para esses autores, o estresse psicológico é resultado de uma relação bidirecional entre a pessoa e o ambiente, avaliada pelo indivíduo como desgastante ou excedendo seus recursos de coping. A relação pessoa-ambiente é mediada pelos processos de coping, e, principalmente, de avaliação cognitiva. É importante enfatizar que a avaliação não é direcionada para o ambiente ou para a pessoa, mas sim para a relação transacional entre ambos. Nesse sentido, o estresse só é experienciado quando essa interação é percebida pelo indivíduo como estressante, diante as suas estratégias de coping. Frente a essa compreensão multicausal e dinâmica do estresse, Lazarus e Folkman (1984) defendem que o seu tratamento e gerenciamento não devem focar apenas no indivíduo, mas também nas características dos ambientes em que estão inseridos. Assim, compreendem como apropriadas tanto as intervenções que buscam mudar características pessoais quanto aquelas direcionadas para mudar os ambientes.

Associado a esta última perspectiva, Cooper, Dewe e O'Driscoll (2001), com foco no contexto laboral, desenvolveram um modelo teórico no qual caracterizaram um conjunto de estressores psicossociais presentes no ambiente de trabalho, ou seja, de fatores que podem gerar uma reação estressante. Inicialmente, apresentaram os fatores intrínsecos ao trabalho, o papel na organização, os relacionamentos no trabalho, o desenvolvimento de carreira, os fatores organizacionais e a interface trabalho-família. Com o desenvolvimento das pesquisas, foram incluídas novas fontes de tensão: recursos e comunicação, e remuneração e benefícios (Faragher; Cooper; Cartwright, 2004). Diante disso, considerando o Modelo Transacional de Estresse e Coping de Lazarus e Folkman (1984) e o modelo teórico de Cooper, Dewe e O'Driscoll (2001), compreender adequadamente as experiências de estresse ocupacional requer analisar não apenas a avaliação feita pelos trabalhadores acerca dos estressores e sua capacidade de lidar com eles, mas também o papel relevante das fontes de tensão presentes no trabalho.

Assim, de acordo com Gomes e Puente-Palacios (2018), é preciso que os trabalhadores sejam considerados em seu contexto. Desse modo, os autores definem estresse ocupacional como a “percepção compartilhada pelos integrantes de uma equipe acerca de um estressor que, ao exceder os recursos percebidos, afeta diretamente a capacidade de alcançar os objetivos desejados pela equipe ou causa algum mal-estar” (Gomes; Puente-Palacios, p. 486, 2018). Frente a essa definição, percebe-se que, para esses pesquisadores, o estresse ocupacional não é apenas uma vivência individual do trabalhador, ele é uma experiência coletiva. Desse modo, defendem a importância de reconhecê-lo a partir dessa perspectiva, uma vez que esta favorece a sua compreensão. Além disso, proporciona a análise das vivências compartilhadas dos trabalhadores e das condições causadoras de estresse coletivo e suas consequências, o que, por conseguinte, auxilia em estratégias de intervenção e gestão (Gomes; Puente-Palacios, 2018).

Embora não seja possível afirmar que todos os trabalhadores experimentarão o mesmo nível de estresse ao serem expostos aos mesmos estressores, (O'Brien; Beehr, 2015), esses últimos devem ser mantidos em níveis controláveis (Gomes; Puente-Palacios, 2018), o que pode ser alcançado por meio de intervenções organizacionais de gerenciamento do estresse ocupacional. Salienta-se que dentre os diferentes ambientes de trabalho, destacam-se as instituições de ensino básico da rede pública, haja vista que os professores estão inseridos em um contexto laboral adverso, marcado pela presença de diversos estressores psicossociais (Abreu; Caldas, 2021; Carlotto *et al.*, 2018; Carvalho; Santos, 2022; Moreira; Honório, 2021; Vale; Maciel; Carlotto, 2015; Weber *et al.*, 2015; Zille; Cremonezi, 2013).

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho é elaborar, de forma participativa, o desenho de uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional, voltada à minimização dos principais estressores percebidos por docentes em uma escola pública da rede estadual de ensino, com base em evidências obtidas por meio de uma revisão sistemática da literatura. Para cumpri-lo, foram desenvolvidos dois artigos, sendo que o objetivo geral de cada um deles corresponde aos objetivos específicos desta dissertação. Desse modo, a estrutura do presente trabalho está organizada a partir desta introdução geral, seguida pela apresentação dos seguintes artigos: 1) Revisão sistemática de literatura sobre intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional, que teve como objetivo levantar e analisar sistematicamente a literatura sobre intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional; e 2) Intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional docente: delineamento participativo de ações para a promoção do engajamento dos estudantes, com o objetivo de discutir e delinear uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional docente, junto aos atores institucionais de uma escola pública da rede estadual de ensino. Por último, foram apresentadas as considerações finais desta dissertação.

2 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE OCUPACIONAL

SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON ORGANIZATIONAL INTERVENTION FOR OCCUPATIONAL STRESS MANAGEMENT

Larissa Almeida Oliveira

Resumo

O estresse ocupacional é um problema de saúde pública, sendo fundamental o desenvolvimento de intervenções organizacionais para prevenir e gerenciar os fatores causadores desse fenômeno. Considerando, portanto, as vantagens e potencialidades dessas intervenções, aliadas à pertinência de revisões sistemáticas sobre a temática e à falta de consenso na literatura quantos aos seus efeitos, mostra-se oportuno visitar a literatura da área nos últimos anos. Assim, o presente trabalho tem como objetivo levantar e analisar sistematicamente a literatura sobre intervenção organizacional em gerenciamento do estresse ocupacional, com vistas a apreender o panorama geral sobre as pesquisas no tema, publicadas no período de 2005 a 2024, e disponíveis nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Para isso, a revisão foi desenvolvida conforme as premissas da declaração Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses – PRISMA 2020. Da busca inicial resultaram um total de 2.796 artigos. Após o processo de seleção realizado, resultaram 37 artigos que atenderam aos critérios de inclusão e compuseram o *corpus* para a análise. Procedimentos estatísticos foram utilizados para a análise bibliométrica e o exame dos conteúdos dos artigos, por meio da revisão estruturada, foi desenvolvido com o auxílio de uma planilha. Os resultados indicaram que a produção científica internacional sobre a temática está crescendo, apresentando maior volume de produção no período de 2015 a 2024, com destaque para os anos de 2020 e 2022. A maioria desses trabalhos foi realizada na Suécia, Holanda e Reino Unido. Houve predominância dos estudos teórico-empíricos. Dentre os que abordaram procedimentos de intervenção, grande parte focou na etapa de avaliação da intervenção organizacional, com predomínio da avaliação do efeito da intervenção, tanto exclusivamente quanto combinado com a avaliação do processo, e em menor número, apenas da avaliação do processo. Os resultados da maioria das pesquisas que avaliaram exclusivamente os efeitos das intervenções apontaram melhoria em pelo menos uma das variáveis analisadas. Contudo, apenas a avaliação do efeito não é capaz de explicar todas as questões que envolvem a eficácia

ou não de tais intervenções. Nesse sentido, dentre os trabalhos que adotaram a avaliação combinada de efeitos e de processo, a grande maioria discutiu a relação entre os resultados de ambas, o que resultou em uma interpretação mais fidedigna da eficácia da intervenção. Além disso, a qualidade dos trabalhos de avaliação do processo tem aumentado. Assim, a avaliação do processo está sendo defendida como uma alternativa complementar à avaliação do efeito. Apesar disso, os trabalhos de avaliação exclusiva do efeito ainda são predominantes na área em comparação com aqueles que avaliam de forma combinada o efeito e processo da intervenção.

Palavras-chave: estresse ocupacional; intervenção organizacional; revisão sistemática.

Abstract

Occupational stress is a public health problem, and it is essential to develop organizational interventions to prevent and manage the factors that cause this phenomenon. Considering, therefore, the advantages and potential of these interventions, combined with the relevance of systematic reviews on the subject and the lack of consensus in the literature regarding their effects, it is appropriate to revisit the literature in this area in recent years. Thus, the present study aims to systematically survey and analyze the literature on organizational intervention in occupational stress management, with a view to understanding the general panorama of research on the topic, published between 2005 and 2024, and available in the Scopus and Web of Science databases. To this end, the review was developed in accordance with the premises of the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses – PRISMA 2020. The initial search resulted in a total of 2,796 articles. After the selection process, 37 articles met the inclusion criteria and comprised the corpus for analysis. Statistical procedures were used for bibliometric analysis, and the examination of the articles' content, through structured review, was developed with the aid of a spreadsheet. The results indicated that international scientific production on the subject is growing, with a higher volume of production in the period from 2015 to 2024, especially in 2020 and 2022. Most of these studies were conducted in Sweden, the Netherlands, and the United Kingdom. Theoretical-empirical studies predominated. Among those that addressed intervention procedures, most focused on the evaluation stage of the organizational intervention, with a predominance of the evaluation of the effect of the intervention, both exclusively and in combination with the evaluation of the process, and to a lesser extent, only the evaluation of the process. The results of most studies that evaluated exclusively the effects of interventions pointed to improvement in at least one of the variables

analyzed. However, the evaluation of the effect alone is not capable of explaining all the issues involving the effectiveness or ineffectiveness of such interventions. In this sense, among the studies that adopted the combined evaluation of effects and process, the vast majority discussed the relationship between the results of both, which resulted in a more reliable interpretation of the effectiveness of the intervention. In addition, the quality of process evaluation studies has increased. Thus, process evaluation is being advocated as a complementary alternative to effect evaluation. Despite this, studies that exclusively evaluate the effect are still predominant in the field compared to those that evaluate both the effect and process of the intervention.

Keywords: occupational stress; organizational intervention; systematic review.

1 INTRODUÇÃO

O estresse, assim como as questões de saúde relacionadas a ele, é um problema complexo, o que significa que, em geral, demandam soluções igualmente complexas (Arapovic-Johansson *et al.*, 2018). Isso ocorre também no ambiente de trabalho, haja vista que o estresse ocupacional é um problema de saúde pública (Tamayo; Mendonça; Silva, 2012) comum entre trabalhadores em todo o mundo (Day; Hartling; Mackie, 2015). Além disso, é um fenômeno que afeta negativamente a saúde dos indivíduos, impacta as organizações, assim como a sociedade, por meio do aumento de licenças médicas, distúrbios psicológicos, problemas de saúde, absenteísmo, alta rotatividade, entre outros fatores, gerando custos significativos (Catapano *et al.*, 2023; O'Brien; Beehr, 2015; Tamayo; Mendonça; Silva, 2012).

Apesar dessas consequências, é importante esclarecer que é impossível eliminar completamente o estresse no ambiente de trabalho. O que pode ser feito para minimizar os seus impactos, é administrá-lo (Richardson; Rothstein, 2008). E isso é possível por meio de intervenções de gerenciamento do estresse ocupacional, as quais podem ser direcionadas para o indivíduo e/ou a organização, sendo que o presente trabalho se concentra nessa última. Vale pontuar que algumas evidências têm apontado que as intervenções organizacionais, em comparação com as individuais, tendem a apresentar efeitos maiores e mais prolongados na saúde organizacional (Houtman, 2005), sendo preferíveis em relação ao seu potencial para mudanças estruturais (Roozeboom *et al.*, 2020) e de geração de melhorias percebidas tanto em nível individual como organizacional (LaMontagne *et al.*, 2007; Roozeboom *et al.*, 2020).

Todavia, os estudos nacionais sobre intervenções em estresse ainda são escassos, principalmente, em nível organizacional (Hurtado *et al.*, 2022; Silva D.; Silva M., 2015). Já no

cenário internacional, há um grande número de trabalhos, realizados sobretudo na Europa Ocidental e na América do Norte (Tetrick; Winslow, 2015). E, assim como no Brasil, a maioria deles se concentra em intervenções individuais (Caulfield *et al.*, 2004; Giga; Cooper; Faragher, 2003; Naghieh *et al.*, 2015; Nowrouzi *et al.*, 2015; Richardson; Rothstein, 2008; Roozeboom *et al.*, 2020; Schelvis *et al.*, 2013), ainda que, nos últimos anos, se observe um crescente interesse por aquelas em nível organizacional (Arapovic-Johansson *et al.*, 2018; Jacobs; Johnson; Hassell, 2018; Nielsen *et al.*, 2010).

Tanto que pesquisadores estrangeiros têm se dedicado na busca de evidências robustas sobre as boas práticas dessas intervenções (Roozeboom *et al.*, 2020), considerando, de modo geral, que ainda existe um longo caminho a ser trilhado para conseguir proporcionar aos trabalhadores uma vida profissional melhor (Tetrick; Winslow, 2015). Dentre esses esforços, observa-se que a maioria das revisões de meta-análise (e.g. Antipas *et al.*, 2023; Richardson; Rothstein, 2008; Ruotsalaine *et al.*, 2015) e revisões sistemáticas de literatura (e.g. Catapano *et al.*, 2023; LaMontagne *et al.*, 2007) sobre intervenções de gerenciamento do estresse ocupacional que abordam o nível organizacional e o individual, têm como objetivo comum a avaliação dos efeitos de tais intervenções. Isso também pode ser percebido nos estudos de revisão sistemática que se concentraram, especificamente, em intervenções organizacionais (e.g. Naghieh *et al.*, 2015; Zink *et al.*, 2024).

Acerca das referidas metodologias, é interessante ressaltar a importância desses estudos, pois permitem aos pesquisadores visualizarem o estado da arte sobre determinada temática e concentram a síntese de diversas pesquisas, o que contribui significativamente para o desenvolvimento da ciência (Paul; Criado, 2020). Além disso, de acordo com Chimenti (2025), revisões de literatura de qualidade extrapolam a função meramente descritiva do conhecimento já produzido, pois também organizam e sintetizam as informações e, principalmente, atribuem significado em meio ao grande volume de publicações existentes. Com isso, permitem aos pesquisadores identificar padrões já consolidados na área, lacunas ainda pouco exploradas, bem como caminhos promissores para futuras investigações.

Diante disso, no que diz respeito, exclusivamente, às pesquisas de revisão sistemática da área, é possível observar que os três estudos mais recentes sobre intervenção em estresse definiram um público específico: professores (Naghieh *et al.*, 2015), profissionais de saúde (Catapano *et al.*, 2023) e enfermeiros (Zink *et al.*, 2024). Embora essa delimitação possa ter suas vantagens, apresenta também desvantagens que precisam ser consideradas. Dentre elas, pode-se citar a limitação para generalizar os resultados para outras categorias profissionais, demandando que adaptações adicionais sejam realizadas; e a escassez de estudos, visto que a

quantidade de trabalhos disponíveis para um determinado grupo profissional é menor em comparação com aqueles que abrangem toda a classe trabalhadora, o que pode impactar negativamente nas análises, principalmente estatísticas, gerando possíveis vieses nas pesquisas. Desse modo, é possível perceber a importância de se realizar revisões sistemáticas que contemplem diferentes profissões.

Reforçando essa perspectiva, ressalta-se que a última revisão sistemática que focalizou categorias profissionais variadas foi realizada há mais de quinze anos, cobrindo a produção da literatura internacional apenas até o ano de 2005 (e.g. LaMontagne *et al.*, 2007), o que indica uma demanda por pesquisas mais recentes sobre intervenção em estresse que não delimitem a categoria profissional a ser estudada. Ainda sobre o mesmo estudo, LaMontagne *et al.* (2007) utilizaram apenas as bases de dados Medline e *Web of Science*, não incluindo a *Scopus* que é caracterizada como uma das bases mais abrangentes em relação a quantidade de periódicos recentes (Chadegani *et al.*, 2013).

Tendo em vista que a escolha das bases de dados reflete na qualidade e na extensão da cobertura das publicações, e que, conseqüentemente, isso impacta diretamente na relevância das pesquisas, entende-se que há lacunas na literatura a serem preenchidas associadas a essa questão. Além de todos esses aspectos, é importante destacar que as revisões sistemáticas de Naghieh *et al.* (2015) e de Zink *et al.* (2024), embora tenham focado em uma categoria profissional, se diferenciam por serem as únicas que analisaram exclusivamente intervenções organizacionais de gerenciamento do estresse ocupacional, evidenciando a necessidade de mais estudos desse tipo de revisão, tanto no cenário internacional como nacional, dedicados especificamente a essa temática.

Considerando, portanto, as vantagens e potencialidades das intervenções organizacionais, assim como a escassez de revisões sistemáticas sobre a temática, falta de consenso na literatura sobre os seus efeitos e outras lacunas não preenchidas pelas pesquisas de revisão sistemática na área, mostra-se oportuno contribuir para o desenvolvimento desse campo. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo levantar e analisar sistematicamente a literatura sobre intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional, com vistas a apreender o panorama geral sobre as pesquisas no tema, publicadas no período de 2005 a 2024, e disponíveis nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*.

O recorte temporal foi definido considerando-se que a revisão sistemática de LaMontagne *et al.* (2007), que foi a última que trabalhou com categorias profissionais diversas, cobriu a produção até 2005. Contudo, o referido trabalho focou a avaliação de intervenções individuais e organizacionais, enquanto o presente estudo busca apreender aspectos mais

abrangentes dos estudos sobre intervenções organizacionais. Isso significa que os critérios de inclusão e exclusão dessas revisões se diferem. Portanto, a presente revisão não é uma atualização do trabalho de LaMontagne *et al.* (2007). É importante esclarecer que para levantar a literatura da área foram utilizadas as bases de dados *Web of Science* (WOS) por sua qualidade e vasta cobertura de periódicos mais antigos, e *Scopus*, por suas características já apontadas acima (Chadegani *et al.*, 2013).

Frente a isso, o processo de análise da literatura levantada focalizou aspectos bibliométricos como: distribuição da produção científica ao longo do período estudado, volume de publicação dos países, periódicos e autores, número de citações dos artigos e rede de colaboração entre os países. E aspectos estruturais como: enquadramento metodológico (teórico ou teórico-empírico), categorias profissionais do público estudado, etapas da intervenção focalizadas nos estudos, abordagem da pesquisa (qualitativa e/ou quantitativa), desenho do estudo, instrumentos e procedimentos de levantamento de informações, procedimentos de análise dos dados, processo de desenho e implementação da intervenção, variáveis avaliadas na intervenção, tempo total das intervenções e ações implementadas.

No que se refere à organização desta pesquisa, após a presente introdução, tem-se o referencial teórico sobre as intervenções de gerenciamento do estresse ocupacional e em seguida os procedimentos metodológicos adotados na coleta, seleção e análise dos dados. Posteriormente, nos resultados e discussões são apresentadas e discutidas as análise bibliométrica e estruturada dos estudos que compõem o *corpus* da presente revisão sistemática. Por fim, são realizadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERVENÇÕES DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE OCUPACIONAL

As intervenções de gerenciamento do estresse ocupacional podem ser compreendidas como um conjunto de ações que tem como objetivo a redução desse fenômeno no ambiente de trabalho (Molek-Winiarska; Molek-Kozakowska, 2020). Para conseguir alcançar essa finalidade, diferentes caminhos podem ser escolhidos. Nesse sentido, dentre as possibilidades da área, as intervenções podem ser classificadas em relação ao seu nível de prevenção, isto é, primário, secundário ou terciário; e ao seu foco, que pode ser direcionado para o indivíduo, chamada de intervenção individual ou em nível individual, assim como para a organização, conhecida como intervenção organizacional ou em nível organizacional (Jacobs; Johnson;

Hassell, 2018).

No que diz respeito ao foco da intervenção, a questão se centra em definir se ela visa mudar o ambiente de trabalho ou as pessoas inseridas nele (O'Brien; Beehr, 2015; Tetrick; Winslow; 2015). Essa escolha deve ser baseada na avaliação das necessidades de cada contexto laboral (O'Brien; Beehr, 2015). As intervenções individuais têm como objetivo melhorar as estratégias de coping dos trabalhadores para que consigam entender e lidar de forma mais saudável com os estressores do ambiente de trabalho, resultando assim em alteração nas suas reações fisiológicas, emocionais ou comportamentais (Giga *et al.*, 2018). Dentre essas intervenções, as mais estudadas são as que utilizam a terapia cognitivo-comportamental e técnicas de relaxamento, conforme indicado pela literatura da área (Catapano *et al.*, 2023; Richardson; Rothstein, 2008; Ruotsalaine *et al.*, 2015).

Diversas revisões fornecem evidências dos efeitos favoráveis dessas intervenções na redução do estresse (Catapano *et al.*, 2023; Murta, 2005; Richardson; Rothstein, 2008; Tamminga *et al.*, 2023). Por outro lado, elas têm sido questionadas em termos éticos e de eficácia. A crítica em relação à sua eficácia está ancorada no fato delas não modificarem as condições de trabalho potencialmente estressoras, dificultando, portanto, a promoção do bem-estar e a diminuição do estresse dos trabalhadores. Em termos éticos, são questionadas por responsabilizarem os trabalhadores pela problemática do estresse e isentarem a organização de seus deveres (Zanelli, 2010). Assim, quando implementadas sozinhas, elas têm sido compreendidas como reativas e tendenciosas (Giga; Cooper; Faragher, 2003).

Já as intervenções organizacionais, direcionadas ao ambiente de trabalho, têm como objetivo o desenvolvimento de estratégias preventivas e de gerenciamento dos fatores causadores de estresse ocupacional (Giga; Cooper; Faragher, 2003). Isso significa que o seu foco está na alteração do ambiente psicossocial de trabalho e no controle dos estressores, modificando determinados aspectos da organização, como por exemplo, estruturas, processos, clima, funções ou tarefas, entre outros (Naghieh *et al.*, 2015). Na mesma perspectiva, visam a redução das exigências de trabalho, como a sobrecarga de funções, e das exigências pessoais, como os conflitos de relacionamento (Tetrick; Winslow, 2015). Ressalta-se ainda que essas intervenções têm como propósito melhorar a saúde e bem-estar dos trabalhadores assim como os indicadores organizacionais, como absenteísmo por doença e rotatividade de pessoal (Naghieh *et al.*, 2015).

No que se refere ao nível de prevenção, as intervenções primárias têm como finalidade prevenir problemas relacionados ao estresse (O'Brien; Beehr, 2015; Tetrick; Winslow, 2015). Assim, costumam ser mais abrangentes, envolvendo todos os trabalhadores da organização

(Tetrick; Winslow, 2015). É importante esclarecer que embora grande parte dessas intervenções tenham como foco a organização, elas também podem ser direcionadas para os indivíduos (LaMontagne *et al.*, 2007). Nesse sentido, quando são organizacionais, visam eliminar, reduzir ou alterar as fontes de estresse por meio de mudanças no ambiente de trabalho (LaMontagne *et al.*, 2007; Schelvis *et al.*, 2013). E quando são individuais, buscam educar os trabalhadores sobre o estresse ocupacional, bem-estar e estratégias de coping (LaMontagne *et al.*, 2007).

Já as intervenções secundárias concentram-se nos trabalhadores que, em decorrência da exposição aos fatores de risco, podem ser afetados pelo estresse e suas consequências (O'Brien; Beehr, 2015; Tetrick; Winslow, 2015). Desse modo, buscam a sua redução para evitar o adoecimento desses trabalhadores (Schelvis *et al.*, 2013), eliminando os riscos ou melhorando sua capacidade de coping (Tetrick; Winslow, 2015). Por último, as intervenções terciárias são reativas, sendo direcionadas para os trabalhadores já adoecidos que necessitam de tratamento especializado em decorrência dos problemas de saúde gerados pelo estresse (O'Brien; Beehr, 2015; Schelvis *et al.*, 2013; Tetrick; Winslow, 2015).

Grande parte das revisões de meta-análise (e.g. Antipas *et al.*, 2023; Richardson; Rothstein, 2008; Ruotsalaine *et al.*, 2015) e revisões sistemáticas de literatura (e.g. Catapano *et al.*, 2023; LaMontagne *et al.*, 2007; Naghieh *et al.*, 2015) sobre intervenções de gerenciamento do estresse ocupacional incluem pesquisas com foco na organização e/ou no indivíduo, em comparação com aquelas que se concentram apenas no nível organizacional, sendo alguns exemplos os estudos a seguir. No que tange às revisões de meta-análise, a pesquisa de Richardson e Rothstein (2008) avaliou os efeitos de intervenções de gerenciamento do estresse ocupacional. Os autores analisaram as informações de cinquenta e cinco intervenções referentes à trinta e seis ensaios clínicos randomizados publicados em trinta e oito artigos. As intervenções foram classificadas em cinco categorias, sendo elas cognitivo-comportamental, relaxamento, organizacional, multimodal e alternativa. No que se refere aos resultados, as intervenções de relaxamento foram as mais utilizadas; as cognitivo-comportamentais apresentaram os efeitos maiores em comparação com as outras categorias; e as organizacionais foram as mais escassas e, praticamente, não produziram nenhum efeito (Richardson; Rothstein, 2008).

O estudo de Ruotsalaine *et al.* (2015) buscou avaliar a eficácia de intervenções organizacionais e individuais na prevenção do estresse ocupacional em profissionais de saúde. Foram levantados cinquenta e oito estudos, sendo cinquenta e quatro ensaios clínicos randomizados e quatro estudos controlados antes e depois. As intervenções foram categorizadas em treinamento cognitivo-comportamental, relaxamento mental e físico, organizacionais e treinamento cognitivo-comportamental combinado com relaxamento. De modo geral, os

autores encontraram evidências de baixa qualidade em relação a eficácia dessas intervenções. No que diz respeito especialmente às organizacionais, os resultados indicam que dentre as estratégias utilizadas, as mudanças dos horários de trabalho podem ser capazes de reduzir os níveis de estresse em comparação com nenhuma intervenção ou uma intervenção alternativa. Já as outras estratégias não apresentaram nenhum efeito sobre o estresse (Ruotsalaine *et al.*, 2015).

Recentemente, em um estudo de revisão sistemática com meta-análise, Antipas *et al.* (2023) examinaram as evidências sobre os efeitos de intervenções de gerenciamento do estresse ocupacional para cuidadores profissionais de idosos com demência. Os autores analisaram dez ensaios clínicos randomizados, publicados entre 1995 e 2022, os quais relatavam quinze intervenções. De modo geral, os resultados demonstraram efeito pequeno e insignificante das intervenções sobre o estresse. Já na análise de subgrupos, as intervenções organizacionais apresentaram efeito médio, sinalizando ter maior potencial na redução do estresse. Porém, os autores alertam para a necessidade desse resultado ser interpretado com cautela devido ao pequeno número de estudos analisados (Antipas *et al.*, 2023).

No que se refere aos estudos de revisão sistemática, a pesquisa de LaMontagne *et al.* (2007) sobre avaliação de intervenções de estresse no trabalho buscou identificar modelos de melhores práticas sobre a temática. Para isso, sintetizaram noventa estudos, referentes ao período de 1990 e 2005, em grau de abordagem sistêmica. Os trabalhos que receberam classificação alta apresentavam intervenções organizacionais e individuais; moderada relatavam apenas intervenções organizacionais; e baixa incluíam apenas intervenção individual. As principais conclusões do estudo são que os estudos com classificação alta estão crescendo; abordagens de classificação baixa são eficazes apenas no nível individual; e abordagens de classificação moderada a alta apresentam efeitos favoráveis tanto em nível individual como organizacional (LaMontagne *et al.*, 2007).

Já o estudo de Catapano *et al.* (2023) buscou identificar, avaliar e discutir possíveis limitações de intervenções individuais e organizacionais direcionadas para os profissionais de saúde. Para isso, os pesquisadores analisaram dezoito artigos, publicados no período de 2015 a 2023. Com base nas categorias utilizadas por Ruotsalaine *et al.* (2015), as intervenções foram classificadas em três grupos: nível individual utilizando a terapia cognitivo-comportamental (TCC) ou outras abordagens psicoterapêuticas; nível individual utilizando técnicas de relaxamento; e nível organizacional. Em síntese, os resultados encontrados demonstraram que determinadas técnicas de intervenções individuais apresentaram efeitos positivos na redução da ansiedade, estresse e burnout. Por outro lado, às intervenções organizacionais não apresentaram indícios de eficácia (Catapano *et al.*, 2023).

Em relação às revisões sistemáticas dedicadas exclusivamente às intervenções organizacionais, Naghieh *et al.* (2015) buscaram avaliar a eficácia de intervenções organizacionais de gerenciamento do estresse e/ou de promoção de bem-estar direcionadas para professores da educação básica. Preencheram os critérios de inclusão quatro ensaios clínicos randomizados, publicados desde o início de cada base de dados utilizada pelos autores até o ano de 2015. As intervenções foram classificadas em três categorias, sendo elas: alteração das características da tarefa; mudanças das características organizacionais; e intervenção multicomponente. De modo geral, foram encontrados resultados positivos, contudo, com efeitos pequenos a moderados (Naghieh *et al.*, 2015).

À vista do que foi apresentado, é possível notar que há diferentes possibilidades de construir intervenções de gerenciamento do estresse ocupacional. É importante ressaltar o potencial das intervenções organizacionais ao focalizar diretamente nos fatores causadores de estresse. Apesar disso, percebe-se a carência de revisões sistemáticas com foco exclusivo nesse nível de intervenção. E, como apontado por Arapovic-Johansson *et al.* (2018), verifica-se que a investigação sobre a temática não é conclusiva, indicando, portanto, a necessidade de mais estudos sobre o assunto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para cumprir com o objetivo supracitado, o presente estudo se propõe a desenvolver uma revisão sistemática de literatura, classificada como híbrida, por integrar as características das revisões bibliométricas e estruturadas. A revisão bibliométrica se concentra em analisar o *corpus* das pesquisas com instrumentos estatísticos, com o propósito de identificar tendências e citações sobre um assunto específico. Isso significa que são extraídas dos trabalhos informações sobre ano e país de publicação, autor, periódico, assim como questões teórico-metodológicas. Já a revisão estruturada consiste em apresentar, por meio de tabelas e figuras, informações compiladas sobre os tipos de métodos, teorias e construções relatados nos trabalhos de determinada área, permitindo aos pesquisadores identificarem lacunas de pesquisa relacionadas a esses aspectos (Paul; Criado, 2020).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E SELEÇÃO DE DADOS

O desenvolvimento da pesquisa toma como referência a declaração dos principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises, publicada em 2020, (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses – PRISMA 2020) , a qual inclui listas de checagens, explicação e elaboração, e fluxograma. Sua escolha se justifica, principalmente, por garantir aos trabalhos de revisão sistemática de literatura maior qualidade, haja vista que, fundamentada em métodos atuais de identificação, seleção, avaliação e síntese de estudos, orienta o relato dos pesquisadores para que todas as informações necessárias sejam incluídas. Além disso, os itens da lista de checagem dessa declaração são aplicáveis a publicações de revisões sistemáticas que avaliam intervenções sociais ou educacionais, contemplando a proposta deste trabalho (Galvão; Tiguman, 2022).

Em relação às fontes de informação foram utilizadas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WOS) para levantar a literatura da área. No que se refere as estratégias de busca, os descritores utilizados nas duas plataformas foram: ((“stress AND intervention”) OR (“stress AND prevention”) AND (“work”)). Os dois primeiros descritores foram pesquisados nos títulos dos artigos, sendo selecionada a opção “Article title” na *Scopus*, e “Title” na WOS. E o terceiro descritor foi pesquisado no título do artigo, resumo e palavras-chaves, sendo selecionada a opção “Article title, abstract, keywords” na *Scopus*, e “Topic” na WOS.

Para cumprir os critérios de elegibilidade, utilizou-se como critérios de inclusão artigos em inglês ou português, sobre intervenção de gerenciamento do estresse no trabalho, publicados em periódicos no período de 2005 a 2024; e como critérios de exclusão teses, dissertações, trabalhos publicados em congressos, trabalhos incompletos, além de artigos que não se referiam à temática pesquisada. As buscas realizadas nas bases *Scopus* e WOS, ocorreram no dia 25 de outubro de 2024. Considerando os critérios de inclusão definidos, foram aplicados os filtros tipo de documento (article e review), idioma (english e portuguese), resultando em 484 artigos da *Scopus*, e 2.312 artigos na WOS, sendo levantados o total de 2.796 artigos.

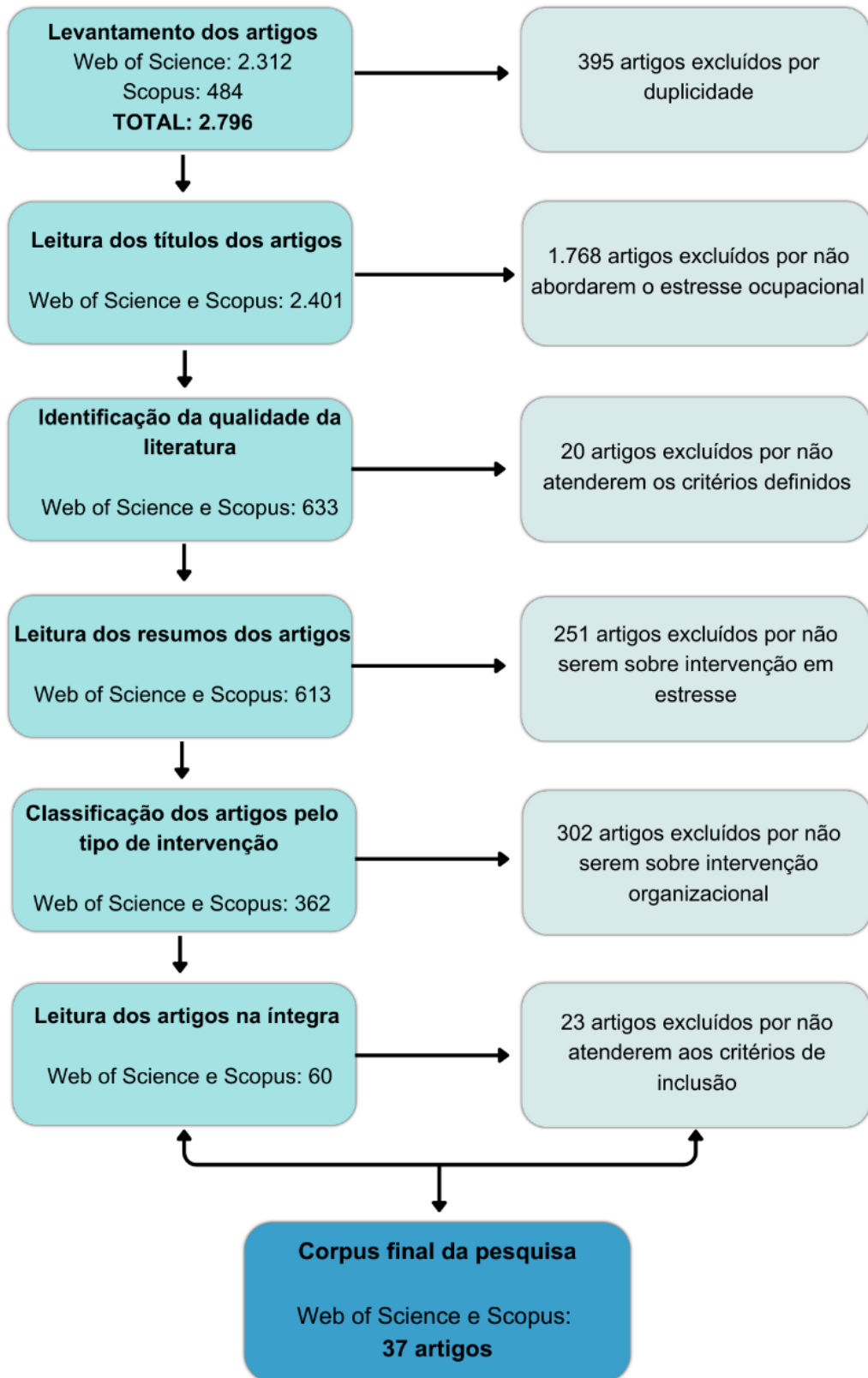
É importante ressaltar que em todo processo de seleção, utilizando o programa Microsoft Excel, duas revisoras trabalharam, primeiro, de forma independente em cada fase. Em um segundo momento, as informações eram comparadas por uma das revisoras. Nos casos de divergências, as revisoras se encontravam para discutirem e decidirem juntas sobre a permanência ou exclusão dos artigos. Na fase de conferência dos artigos duplicados, foram excluídos 395, permanecendo 2.401 artigos. Posteriormente, na fase de leitura dos títulos, permaneceram os artigos relacionados com o estresse no ambiente de trabalho, e foram excluídos aqueles que eram sobre estresse oxidativo, estresse térmico, estresse pós-traumático, e que não tinham como público-alvo os trabalhadores, ou seja, eram sobre crianças,

adolescentes, universitários, entre outros. Nessa fase, foi realizada a exclusão de 1.768 trabalhos, permanecendo um total de 633 artigos.

Na fase de aplicação dos critérios de seleção por indicadores de qualidade da literatura, utilizou-se como indicadores o CiteScore, junto aos artigos levantados na base *Scopus*, e o Fator de Impacto, junto aos trabalhos disponibilizados na WOS, sendo ambos referentes ao ano de 2022. Ao final dessa etapa, 20 artigos foram excluídos porque foram publicados em periódicos que não tinham CiteScore ou Fator de Impacto. A fase subsequente consistiu na leitura dos resumos do total de 613 artigos remanescentes, com o objetivo de identificar aqueles que tratavam especificamente sobre intervenção em estresse ocupacional. Após as leituras foram excluídos mais 251 estudos que não atendiam a esse critério, permanecendo 362 artigos que abordavam a temática.

A próxima etapa consistiu em analisar se os artigos tratavam sobre intervenções individuais ou organizacionais, tendo sido identificado que 277 deles compreendiam intervenções individuais e 25 intervenções individuais e organizacionais, restaram 60 trabalhos. Por fim, na etapa de leitura completa dos artigos foi identificado que 23 deles não atendiam aos critérios da presente pesquisa, haja vista que 13 abordavam intervenções individuais e organizacionais e 1 artigo não está disponível na língua inglesa. Após a sua exclusão, restaram 37 trabalhos cujo foco eram as intervenções organizacionais em estresse ocupacional, objeto de análise do presente estudo. O *corpus* final desta revisão sistemática de literatura foi, portanto, de 37 artigos. Todo o processo de seleção foi resumido na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma do processo de seleção dos artigos.



Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a declaração PRISMA 2020.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise de dados foi realizado em duas etapas: análise bibliométrica e análise estruturada. Na etapa da revisão bibliométrica utilizou-se os *softwares* livre R versão 4.4.1 e RStudio com execução do pacote *bibliometrix* (Aria; Cuccurullo, 2017), interface *biblioshiny*, o qual foi alimentado com uma planilha do programa Microsoft Excel importada das bases de dados *Scopus* e *Web of Science* com informações dos 37 artigos que formam o *corpus* da pesquisa, gerando diversos gráficos que permitiram as análises dos seguintes indicadores: distribuição da produção científica ao longo do período estudado, volume de publicação dos países, periódicos e autores, número de citações dos artigos e rede de colaboração entre os países.

Na revisão estruturada com o auxílio do programa Microsoft Excel, foram analisados aspectos estruturais identificados na leitura completa dos artigos, tais como: enquadramento metodológico (teórico ou teórico-empírico), categorias profissionais do público estudado, etapas da intervenção focalizadas nos estudos, abordagem da pesquisa (qualitativa e/ou quantitativa), desenho do estudo, instrumentos e procedimentos de levantamento de informações, procedimentos de análise dos dados, processo de desenho e implementação da intervenção, variáveis avaliadas na intervenção, tempo total das intervenções e ações implementadas, de modo a propor recomendações para pesquisas futuras.

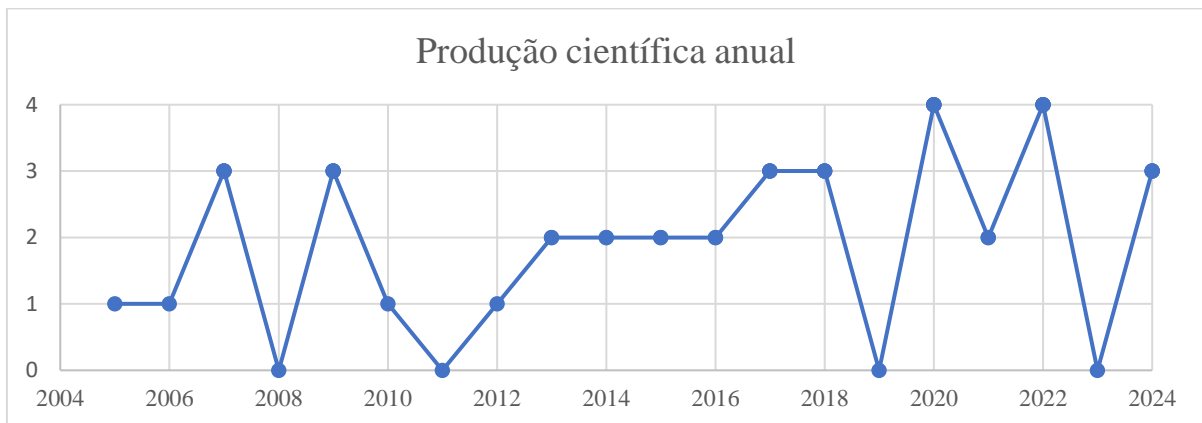
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da análise bibliométrica e estruturada dos 37 artigos (2005-2024) que compõem o *corpus* da presente revisão sistemática de literatura sobre intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional serão discutidos a seguir. A distribuição da produção científica anual ao longo de 2005 a 2024 apresenta oscilações de crescimento e queda, variando de 0 a 4 artigos publicados ao ano. Os anos com maior volume de publicações foram 2020 e 2022 (4 artigos), seguidos pelos anos de 2007, 2009, 2017, 2018 e 2024 (3 artigos). As quedas mais significativas ocorreram em 2008, 2011 e 2023, quando não foi registrada nenhuma publicação. Ao analisar a série temporal em dois períodos, observa-se que foram publicados na primeira década (2005-2014) 14 artigos e na segunda (2015-2024) 23 artigos, representando um aumento das publicações de mais de 60% na última década.

Esses dados demonstram, portanto, uma tendência de crescimento da produção científica sobre intervenção organizacional de gerenciamento de estresse ao longo do tempo no

cenário internacional, em continuidade ao que já havia sido identificado pela revisão sistemática de literatura realizada por LaMontagne *et al.* (2007). Corroboram, ainda, as considerações de outros autores da área, que têm sinalizado o aumento da dedicação e do interesse pela temática (Arapovic-Johansson *et al.*, 2018; Jacobs; Johnson; Hassell, 2018; Nielsen *et al.*, 2010; Roozeboom *et al.*, 2020).

Figura 2 – Produção científica anual sobre intervenção de gerenciamento do estresse ocupacional do período de 2005 a 2024.



Fonte: Elaborado com base nas informações geradas pelos *softwares* R e RStudio com execução do pacote *bibliometrix*.

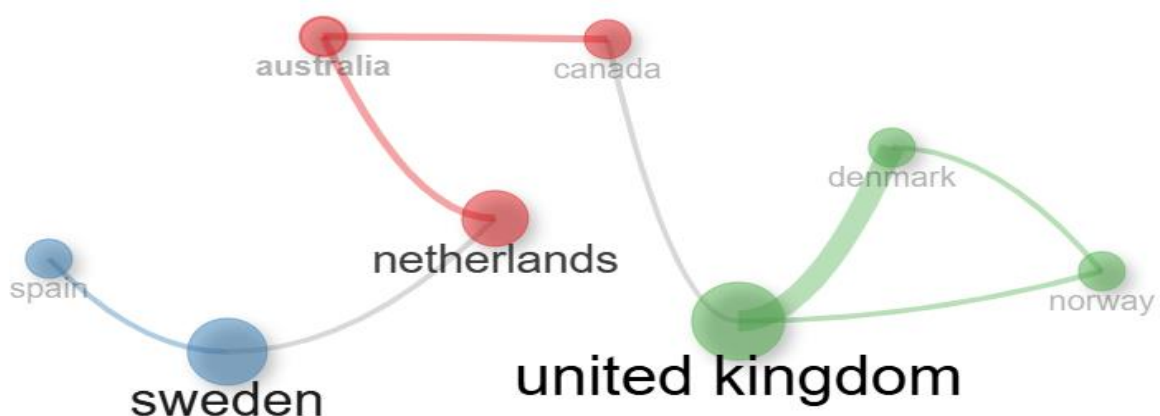
Em relação aos países que mais se destacaram no volume de publicações, os seis principais foram Suécia (29 publicações), Holanda (22 publicações), Reino Unido (13 publicações), Austrália (9 publicações), Estados Unidos (6 publicações) e Canadá (4 publicações). Seguidos por Dinamarca, Alemanha e Itália com 2 publicações e Noruega, Espanha e Suíça com 1 publicação. Esses dados demonstram que a Europa e a América do Norte são responsáveis pela maioria das publicações sobre intervenção organizacional, assim como apontado por Tetrick e Winslow (2015) e pela meta-análise de Ruotsalaine *et al.* (2015) em relação às pesquisas sobre intervenção de gerenciamento do estresse (individual e organizacional). É possível perceber também que não houve nenhuma produção do Brasil, sugerindo carência de estudos brasileiros com inserção internacional sobre a temática.

No que tange aos principais autores que mais produziram sobre a temática estudada, destacaram-se Roosmarijn Schelvis e Noortje Wiezer (cinco artigos publicados). Roosmarijn Schelvis é pesquisadora sênior na divisão de Saúde Pública e Ocupacional do Centro Médico da Universidade de Amsterdã, localizado nos Países Baixos/Holanda. Seus principais temas de interesse são intervenções organizacionais e pesquisa participativa. Entre os anos de 2013 a

2024 publicou 16 trabalhos, tendo sido coautora com pesquisadores holandeses, canadenses e finlandeses (Amsterdam UMC, 2024). Noortje Wiezer é pesquisadora e conselheira principal da TNO (organização de pesquisa independente sem fins lucrativos) na área de saúde mental dos funcionários, se dedicando, principalmente, na temática sobre estresse no trabalho (TNO, 2025). Na sequência, os autores que mais publicaram foram Irene Niks, Raymond Randall e Maartje Roozeboom (quatro publicações) e Caroline Biron, Cécile Boot, Tom Cox e Irene Jensen (três publicações).

A coautoria formada entre autores de diferentes nacionalidades na produção científica sobre intervenção organizacional em estresse resultou em uma rede de colaboração entre países formada por Reino Unido, Dinamarca e Noruega da rede verde; Holanda, Austrália e Canadá da rede vermelha; e Suécia e Espanha da rede azul. Entre essas redes, a verde demonstra ser a mais integrada e consolidada, haja vista que os três países que a compõem colaboram entre si, se destacando a parceria do Reino Unido com a Dinamarca (2 publicações). Além da colaboração dentro da própria rede, os países também têm coautorias com os de outras redes como é o caso da parceria entre Holanda (rede vermelha) e Suécia (rede azul) e Reino Unido (rede verde) e Canadá (rede vermelha). Diante dessas informações, é possível inferir que o desenvolvimento do conhecimento sobre intervenção organizacional é resultado da colaboração de autores de diferentes países, se concentrando, em suma, na parceria entre os países da rede verde.

Figura 3 – Rede de colaboração formada entre os países em relação a produção científica sobre intervenção de gerenciamento do estresse ocupacional no período de 2005 a 2024.



Fonte: Gerado pelos *softwares* R e RStudio com execução do pacote *bibliometrix*.

Em relação aos periódicos mais relevantes para a temática de intervenção organizacional de gerenciamento de estresse no período estudado, o *International Journal of Environmental Research and Public Health* (cinco artigos) e o *BMC Public Health* (quatro artigos) apresentaram o maior volume de publicação. Ressalta-se que ambos os periódicos são revisados por pares, de acesso aberto e de alcance internacional. O primeiro é um periódico transdisciplinar que abrange diferentes áreas, tais como saúde global, ciências da saúde, saúde comportamental e mental, doenças infecciosas, doenças crônicas e prevenção de doenças, exercício e qualidade de vida relacionada à saúde, saúde ambiental e ciências ambientais (MDPI, 2025).

O segundo, *BMC Public Health*, tem como foco a área de estudos sobre epidemiologia e saúde pública. Embora seu escopo seja amplo, aceitando publicações de diferentes campos de pesquisas, concentra-se, principalmente, nos determinantes sociais da saúde, nos correlatos ambientais, comportamentais e ocupacionais de saúde e doença e no impacto de políticas, práticas e intervenções de saúde na comunidade (BMC Public Health, 2024; Enago, 2025). Em seguida, os principais periódicos sobre o tema foram: *International Journal of Stress Management* e *Scandinavian Journal of Work Environment e Health* (três artigos); *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *International Journal of Workplace Health Management*, *Occupation Medice Oxford*, e *Work and Stress* (dois artigos).

Sobre os trabalhos mais citados globalmente (Figura 4), observou-se que o fato de que os artigos de Semmer (2006), Biron e Karanika-Murray (2014) e Cox *et al.* (2007) são teóricos e a pesquisa de Naghieh *et al.* (2015) consiste em uma revisão de literatura, pode explicar o motivo de seu destaque, haja vista a relevância desses tipos de estudos para orientar pesquisadores da área e contribuir para o avanço do campo. Além disso, foi possível notar que os cinco principais abordaram a etapa de avaliação da intervenção organizacional. Semmer (2006) e Naghieh *et al.* (2015) focaram na avaliação do efeito, Biron e Karanika-Murray (2014) na avaliação do processo e Cox *et al.* (2007) e Nielsen, Randall e Albertsen (2007) na avaliação do efeito e processo da intervenção. O destaque desses artigos indica a centralidade que assume a fase de avaliação da intervenção, a qual é justificada, uma vez que é através das avaliações que se torna possível verificar a eficácia e viabilidade das intervenções bem como os fatores que influenciam em seus resultados, colaborando com o desenvolvimento de práticas baseadas em evidências científicas, que podem ser reproduzidas no ambiente de trabalho para minimizarem os estressores ocupacionais nele presentes.

Figura 4 – Artigos mais citados globalmente sobre intervenção de gerenciamento do estresse ocupacional no período estudado.

Artigo	Autores	Citações
Job stress interventions and the organization of work.	Semmer (2006)	191
Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: implications for theory, method, and practice.	Biron e Karanika-Murray (2014)	103
Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions.	Nielsen, Randall e Albertsen (2007)	93
Evaluating organizational-level work stress interventions: beyond traditional methods.	Cox e colaboradores (2007)	92
Organisational interventions for improving wellbeing and reducing work-related stress in teachers.	Naghieh <i>et al.</i> (2015)	91

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações geradas pelos *softwares* R e RStudio com execução do pacote *bibliometrix*.

Em relação às categorias profissionais do público estudado, dos 34 artigos que compõem o corpus, 13 foram desenvolvidos junto a profissionais da saúde e 8 junto a profissionais da educação, o que significa que juntas essas categorias ocupacionais representam a maioria dos estudos que compõem a presente revisão (61,76%). O destaque desses setores de atuação na área de intervenção organizacional em estresse parece estar consolidado, tanto que os dois únicos estudos de revisão sistemática levantados nesta pesquisa têm como público os enfermeiros (Zink *et al.*, 2024) e os professores (Naghieh *et al.*, 2015). O interesse por esses grupos é justificável, haja vista a vulnerabilidade dos profissionais de saúde (Catapano *et al.*, 2023; Ruotsalaine *et al.*, 2015; Zink *et al.*, 2024) e dos professores (Naghieh *et al.*, 2015) ao estresse ocupacional, frente à contínua exposição aos estressores de seus ambientes de trabalho. Esse contexto evidencia a necessidade e importância de intervenções organizacionais em estresse nesses setores, o que, por consequência, mobiliza pesquisadores e gestores na busca de soluções para essa problemática.

No que tange ao enquadramento metodológico, dos 37 artigos analisados, 34 são estudos teórico-empíricos (91,89%) e três são teóricos (8,11%). Entre os estudos teórico-empíricos, observou-se que um possui caráter descritivo, cinco são revisões de literatura e 28 abordaram procedimentos de intervenção, sendo esses últimos considerados para as análises subsequentes.

Para identificar as etapas da intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional estudadas por esses artigos, utilizou-se como referência o trabalho de O'Brien e Beehr (2015). Nesse estudo, os autores apresentam caminhos importantes para serem seguidos em uma intervenção organizacional, sendo eles: 1) avaliação das necessidades; 2) definição dos objetivos; 3) elaboração; 4) implementação; e 5) avaliação. Considerando isso, identificou-se que quatro artigos abordaram a etapa de elaboração (14,29%), restringindo-se à apresentação de protocolo, e 24 artigos concentraram-se na etapa de avaliação da intervenção (85,71%). Dentre estes, dez focalizaram exclusivamente a avaliação de efeitos (41,67%), nove combinaram a avaliação de efeitos e de processo (37,50%) e cinco se dedicaram exclusivamente à avaliação do processo da intervenção (20,83%).

Assim, observa-se que, ao todo, 14 estudos realizaram avaliação do processo (58,33%), seja de forma exclusiva ou combinada. Ademais, entre os trabalhos que adotaram a avaliação combinada de efeitos e de processo, a grande maioria discutiu a relação entre os resultados de ambas as avaliações (88,89%). Esses achados contrastam com o que fora identificado nas revisões sistemáticas conduzidas por LaMontagne *et al.* (2007) e Murta, Sanderson e Oldenburgh (2007), há aproximadamente duas décadas. A maioria dos estudos analisados por Murta, Sanderson e Oldenburgh (2007) àquela época havia realizado apenas uma avaliação parcial do processo da intervenção. Além disso, menos da metade havia discutido a relação entre a avaliação do processo e avaliação do efeito (Murta; Sanderson; Oldenburgh, 2007). De modo similar, apenas alguns dos estudos analisados por LaMontagne *et al.* (2007) haviam discutido essa relação. Entende-se que a evolução percebida na quantidade e na qualidade dos trabalhos que avaliaram o processo da intervenção pode estar associada ao próprio desenvolvimento de trabalhos teóricos no campo (Biron; Karanika-Murray, 2014; Cox *et al.*, 2007), os quais, além de trazerem contribuições para o aprimoramento das avaliações de processo da intervenção, também destacaram a importância dessa prática para o avanço das pesquisas no campo.

Em relação às variáveis de processo analisadas pelos trabalhos que avaliaram de forma exclusiva ou combinada os processos da intervenção organizacional, as mais frequentemente utilizadas foram participação dos trabalhadores (42,86%), atitudes dos participantes em relação à intervenção (42,86%), informação e comunicação (35,71%), montante de ações desenvolvidas (35,71%), fatores contextuais (28,57%), alcance da intervenção (28,57%), exposição à intervenção (28,57%), comportamentos da gestão (28,57%) e fidelidade (21,43%). Em frequência menor, também foram avaliados aspectos como prontidão dos funcionários para a mudança, participação na tomada de decisão, adequação das medidas (14,29%) bem como

monitoramento e feedback, comprometimento e apoio da alta administração, desenho, adesão à intervenção, recrutamento e histórico de intervenção (7,14%). Ressalta-se que, embora em proporções e posições diferentes, alguns desses fatores também foram identificadas na revisão de Murta, Sanderson e Oldenburgh (2007), sendo que a variável atitudes dos participantes em relação à intervenção está entre as três principais em ambas as pesquisas.

No que diz respeito às variáveis de resultado analisadas pelos 19 trabalhos que avaliaram os efeitos da intervenção organizacional, seja de forma exclusiva (10 artigos) como de forma combinada (9 artigos), observou-se uma grande diversidade, com destaque para o estresse (57,89%), demanda de trabalho (42,11%), recursos de trabalho (21,05%) e satisfação no trabalho (19,05%). Em menor proporção também foram avaliados aspectos como exaustão emocional, absenteísmo, saúde, desempenho no trabalho e bem-estar (15,79%), sendo que entre os trabalhos que avaliaram exclusivamente os efeitos das intervenções, a metade encontrou efeitos positivos em todos os fatores avaliados (50%) (D'Ettorre, 2016; D'Ettorre; Greco, 2015; Largo-Wight *et al.*, 2017; Niks *et al.*, 2018; Schiller *et al.*, 2017), ao passo que 40% identificou efeitos positivos apenas em algumas variáveis (Akerstrom *et al.*, 2021; Jensen; Arapovic-Johansson; Aboagye, 2022; Norman; Basu, 2018; Rickard *et al.*, 2012).

Isso significa que praticamente a totalidade desses trabalhos identificaram melhorias em pelo menos uma variável (90%), com exceção do trabalho de Arapovic-Johansson *et al.* (2018) em que os efeitos no grupo de intervenção não foram estatisticamente diferentes em comparação com o grupo de controle em nenhum dos parâmetros analisados. Porém, no grupo de intervenção a carga de trabalho objetiva foi estatisticamente maior no período da pesquisa, o que poderia explicar os resultados encontrados. Diante disso, os autores refletem que apenas com esses dados não seria possível concluir, de fato, que a intervenção não havia resultado em nenhum efeito, sendo necessárias informações sobre o contexto e o processo da intervenção para verificar se esse resultado refletia uma falha de eficácia ou uma falha na implementação (Arapovic-Johansson *et al.*, 2018).

Pautando esse tipo de reflexão, Biron e Karanika-Murray (2014) já apontavam que, somente a avaliação do efeito não é suficiente para mensurar com fidelidade os resultados de intervenções em nível organizacional e para apreender os aspectos que explicam como, quando e o porquê de tais efeitos. Desse modo, reforçam que a desconsideração de questões contextuais e processuais das intervenções pode explicar parte das inconsistências nos resultados. Corroborando tal perspectiva, Cox *et al.* (2007) já argumentavam sobre a necessidade de uma abordagem mais abrangente e multifacetada para a avaliação de intervenções organizacionais. Assim, a avaliação do processo vem sendo defendida como uma opção complementar à

avaliação do efeito, frente a sua complexidade e aos desafios encontrados em suas etapas (Biron; Karanika-Murray, 2014).

Ainda, quanto ao desenho dos estudos, observou-se que entre os cinco trabalhos que avaliaram, especificamente, o processo da intervenção houve predomínio da abordagem multimétodo (80%) e do corte transversal (60%). No que tange aos instrumentos e/ou procedimentos de levantamento de informações, a maioria utilizou estratégias combinadas (80%), como, por exemplo, aplicação de questionário e realização de reuniões de grupo focal, ou ainda aplicação de questionário, realização de entrevistas e preenchimento de diário de campo. Nos procedimentos de análise de dados se destacou a combinação de técnicas de análises estatísticas com a análise temática, as quais foram utilizadas em três dos cinco artigos sobre avaliação do processo de intervenção.

Em relação aos nove artigos que avaliaram de forma combinada os efeitos e o processo da intervenção, destacou-se também a abordagem multimétodo (66,67%), porém o corte longitudinal (88,89%). Quanto aos instrumentos e/ou procedimentos de levantamento de informações, a maior parte dos artigos utilizou estratégias combinadas (77,78%), a exemplo do que foi feito nos estudos que avaliaram exclusivamente o processo, tendo se destacado o uso de técnicas estatísticas (66,67%) nos procedimentos de análise de dados. Dos dez trabalhos que avaliaram exclusivamente os efeitos da intervenção, foram predominantes a abordagem quantitativa (90%), o estudo observacional (60%) e o corte longitudinal (100%). No que se refere aos instrumentos e/ou procedimentos de levantamento de informações, metade dos artigos utilizaram aplicação de questionários (50%). Alinhado a isso, se destacaram as técnicas estatísticas (90%) nos procedimentos de análise de dados.

Tomando, por sua vez, as duas revisões sistemáticas sobre intervenções organizacionais (e.g. Naghieh *et al.*, 2015; Zink *et al.*, 2024), observou-se que utilizaram como critérios de inclusão ensaios clínicos randomizados (Naghieh *et al.*, 2015; Zink *et al.*, 2024), estudos quase-experimentais pré e pós-teste (Zink *et al.*, 2024), ensaios clínicos randomizados por cluster e estudos controlados antes e depois (Naghieh *et al.*, 2015). Tais critérios indicam a preferência por estudos experimentais ou quase-experimentais, os quais, por outro lado, foram a minoria entre os trabalhos de avaliação do efeito analisados nessa pesquisa (30%). Embora a escolha por esses tipos de estudo, normalmente, esteja associada à confiabilidade transmitida por eles, visto que desenhos experimentais são considerados o “padrão ouro” na pesquisa em intervenção de gerenciamento do estresse, o fato de não os adotar não significa necessariamente que o estudo careça de rigor metodológico. Além disso, conforme Cox *et al.* (2007), o contexto organizacional apresenta particularidades que precisam ser consideradas.

Como argumentado nas pesquisas incluídas na presente revisão (e.g Norman; Basu, 2018; Randall; Cox; Griffiths, 2007; Randall; Griffiths; Cox, 2005; Roozeboom *et al.*, 2020;), desenhos experimentais ou quase-experimentais, muitas vezes, são inapropriados e/ou inviáveis em algumas organizações, frente aos desafios para estabelecer grupos de controle e/ou processos de seleção aleatória, por exemplo. Apesar dessa discussão já estar sendo feito há algum tempo no campo, é preocupante notar que estudos relativamente recentes de revisão sobre intervenções organizacionais (Naghieh *et al.*, 2015; Zink *et al.*, 2024) ainda estabelecem como critério de inclusão apenas estudos experimentais ou quase-experimentais. É importante ressaltar que a utilização desse critério resulta na exclusão de muitos estudos da área do *corpus* dessas revisões. Isso significa que informações relevantes para as discussões sobre a consolidação dos estudos nesse campo deixaram de ser incluídas nessas pesquisas, impossibilitando uma visão mais abrangente sobre o que está sendo produzido no campo das intervenções organizacionais. Tanto que, diferentemente do presente trabalho, Naghieh *et al.* (2015) e Zink *et al.* (2024) não compreendem a avaliação do processo em suas revisões sistemáticas, não obstante esse seja um aspecto relevante para as avaliações de intervenção, conforme já vem sendo discutido na literatura (Biron; Karanika-Murray, 2014; Cox *et al.*, 2007).

Focalizando, por sua vez, o processo de desenho e implementação da intervenção nos artigos aqui analisados, dos 23 que avaliaram intervenções, 14 utilizaram uma abordagem participativa (60,87%), isto é, envolveram os funcionários no processo de elaboração e implementação da intervenção organizacional, indo ao encontro do que está sendo recomendado pela literatura da área, haja vista que a participação impacta positivamente nos resultados (Nielsen; Noblet, 2018; Schwarz; Richter; Hasson, 2018). Além disso, um estudo de meta-análise de Wijn e Doef (2022) sobre os efeitos das intervenções de gerenciamento do estresse, identificou que todas as intervenções em nível organizacional utilizaram uma abordagem participativa, confirmando essa tendência na área e apresentando uma porcentagem maior do que a identificada na presente revisão.

O período de duração dessas intervenções (nos 24 estudos que as avaliaram) variou de 3 a 38 meses, sendo que a maioria delas foi realizada em mais de 24 meses (33,33%), seguida por aquelas desenvolvidas no intervalo de 18 a 24 meses (29,17%). Esses dados indicam que, em geral, o que predomina são intervenções com duração mínima de 18 meses (62,50%).

Quanto às ações implementadas, verificou-se uma grande heterogeneidade frente as características particulares dos ambientes de trabalhos estudados, sendo alguns exemplos: intervalo diário do trabalho ao ar livre, esclarecimento de responsabilidades, líderes de equipe

para apoiar funcionários, reorganização de grupos de trabalho em equipe, pausas no trabalho, gestão da carga de trabalho, aumento do número de profissionais, redução no tempo do trabalho, entre outras medidas.

Ressalta-se que parte significativa das pesquisas não especificou quais ações foram implementadas (41,67%), pois a maioria foi desenvolvida em mais de um local de trabalho e, conseqüentemente, diferentes medidas foram implementadas em cada um deles (Akerstrom *et al.*, 2021; Dollard; Gordon, 2014; Nielsen; Randall; Albertsen, 2007; Roozeboom *et al.*, 2020; Roozeboom *et al.*, 2024a; Roozeboom *et al.*, 2024b; Severin *et al.*, 2021) e algumas indicaram apenas que utilizaram uma ferramenta de gestão denominada *Productivity Measurement and Enhancement System* (Arapovic-Johansson *et al.*, 2018; Arapovic-Johansson *et al.*, 2020; Jensen; Arapovic-Johansson; Aboagye, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento e a análise sistemática da literatura permitiu visualizar o estado da arte das pesquisas de intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional, publicadas no período de 2005 a 2024 e disponíveis nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Nesse processo foram realizadas análise bibliométrica e análise estruturada dos 37 artigos que formam o *corpus* da presente pesquisa. Os resultados da análise bibliométrica indicaram que a produção científica internacional sobre intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional está crescendo, apresentando maior volume de produção no período de 2015 a 2024, com destaque para os anos de 2020 e 2022. A maioria desses trabalhos foi realizada na Europa e na América do Norte, principalmente na Suécia, Holanda e Reino Unido. A principal rede de colaboração entre autores é formada por pesquisadores holandeses, os quais estão entre os que mais publicaram sobre a temática, com destaque para Rosmarijn Schelvis e Noortje Wiezer.

Em relação aos periódicos, o *International Journal of Environmental Research and Public Health* e o *BMC Public Health* apresentaram o maior volume de publicações. No que tange aos artigos mais citados globalmente, a maioria deles são teóricos. Quanto à rede de colaboração entre países, percebe-se que o desenvolvimento do campo de intervenção organizacional em estresse ocorre por meio de parceria entre autores de diferentes países, concentrando-se, em suma, na coautoria entre os países da rede verde, a qual é formada pelo Reino Unido, Dinamarca e Noruega. No que se refere às categorias profissionais do público estudado, houve predominância de pesquisas na área da saúde e da educação.

Na revisão estruturada, no que tange ao enquadramento metodológico, os resultados demonstraram que a grande maioria dos artigos é teórica-empírica. Dentre eles, destacaram-se aqueles que focaram a etapa de avaliação da intervenção, com predomínio da avaliação do efeito da intervenção, seguida da avaliação do efeito combinada com a de processo e, em menor proporção, da avaliação unicamente do processo. Os resultados da maioria das pesquisas que avaliaram exclusivamente os efeitos das intervenções apontaram melhoria em pelo menos uma das variáveis analisadas. Contudo, apenas a avaliação do efeito não é capaz de explicar todas as questões que envolvem a eficácia ou não de tais intervenções. Nesse sentido, dentre os trabalhos que adotaram a avaliação combinada de efeitos e de processo, a grande maioria discutiu a relação entre os resultados de ambas, o que resultou em uma interpretação mais fidedigna da eficácia da intervenção. Assim, a avaliação do processo está sendo defendida como uma alternativa complementar à avaliação do efeito. Apesar disso, os trabalhos de avaliação exclusiva do efeito ainda são predominantes na área em comparação com aqueles que avaliam de forma combinada o efeito e processo da intervenção. Por outro lado, é importante pontuar que a qualidade dos trabalhos de avaliação do processo tem aumentado.

No que tange aos aspectos analisados nas pesquisas de avaliação, ressalta-se que o estresse, demanda de trabalho, recursos de trabalho e satisfação no trabalho foram as variáveis de resultado mais frequentemente avaliadas nos artigos que examinaram os efeitos da intervenção; e a participação dos trabalhadores, atitudes dos participantes em relação à intervenção, informação e comunicação e o montante de ações desenvolvidas foram os principais fatores analisados nos estudos que avaliaram o processo da intervenção. Além disso, salienta-se que houve predominância da abordagem participativa e de intervenções organizacionais com duração mínima de 18 meses.

Diante dos resultados encontrados na presente revisão sistemática, ressalta-se a necessidade de os pesquisadores da área produzirem mais trabalhos teóricos sobre intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional bem como estudos teórico-empíricos que avaliem de forma combinada o efeito e o processo dessas intervenções. Em relação a esse último, é importante que as pesquisas futuras adotem uma abordagem participativa, indiquem as ações implementadas, e, principalmente, relacionem os resultados da avaliação do efeito com os do processo com o objetivo de alcançarem conclusões mais fidedignas sobre a intervenção avaliada. No que tange aos instrumentos e procedimentos de levantamento de informações, mostram-se necessários mais estudos que utilizem diário de campo e dados objetivos (dados da empresa/dados secundários) em conjunto com grupos focais, entrevistas e questionários.

Frente ao exposto, salienta-se que a presente revisão sistemática traz contribuições relevantes para o desenvolvimento dos estudos de intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional, haja vista que apresenta o panorama geral da área e preenche lacunas não cobertas por revisões sistemáticas anteriores, isto pois, entre outros fatores, incluiu artigos que focalizaram não apenas a avaliação, mas também a elaboração e implementação da intervenção bem como trabalhos com diferentes desenhos de pesquisa.

Por outro lado, quanto às limitações da pesquisa, destaca-se a escolha das bases de dados *Scopus e Web of Science* por não cobrirem toda a literatura relevante sobre a temática, tanto que alguns artigos utilizados na discussão dos resultados não faziam parte do *corpus* final da pesquisa porque são de periódicos não indexados nas bases utilizadas. Além disso, a escolha dessas bases, provavelmente, influenciou no fato de que nenhum estudo com autor brasileiro fosse incluído no *corpus* da pesquisa. Sendo assim, para superar essas limitações, é interessante que revisões sistemáticas futuras utilizem mais bases de dados para o levantamento dos artigos.

REFERÊNCIAS

AKERSTROM, M. *et al.* Can working conditions and employees' mental health be improved via job stress interventions designed and implemented by line managers and human resources on an operational level? **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 1916, p. 1-16, 2021.

AMSTERDAM UMC. **Roosmarijn Schelvis**. 2024. Disponível em: <https://pure.amsterdamumc.nl/en/persons/roosmarijn-schelvis-2/>. Acesso em: 22 dez. 2024.

ANTIPAS, H. *et al.* Interventions for mitigating occupational stress for professional dementia caregivers in residential aged care: a systematic review with meta-analysis. **Dementia**, [s. l.], p. 1-20, 2023.

ARAPOVIC-JOHANSSON, B. *et al.* Participatory work place intervention for stress prevention in primary health care. A randomized controlled trial. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], p. 1-16, 2018.

ARAPOVIC-JOHANSSON, B. *et al.* Process evaluation of a participative organizational intervention as a stress preventive intervention for employees in swedish primary health care. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 17, n. 7285, p. 1-20, 2020.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, [s. l.], v. 11, p. 959-975, 2017.

BIRON, C.; KARANIKA-MURRAY, M. Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: implications for theory, method, and practice. **International Journal of Stress Management**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 85-111, 2014.

- BMC PUBLIC HEALTH. **About**. 2024. Disponível em: <https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/>. Acesso em: 22 dez. 2024.
- CATAPANO, P. *et al.* Organizational and individual interventions for managing work related stress in healthcare professionals: a systematic review. **Medicina**, [s. l.], v. 59, p. 1-17, 2023.
- CAULFIELD, N. *et al.* A review of occupational stress interventions in Australia. **International Journal of Stress Management**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 149-166, 2004.
- CHADEGANI, A. A. *et al.* A comparison between two main academic literature collections: *Web of Science* and *Scopus* databases. **Asian Social Science**, [s. l.], v. 9, n. 5, 2013.
- CHIMENTI, P. Muito além da bibliometria: O valor das revisões de literatura na pesquisa em Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 29, n. 3, 2025.
- COX, T. *et al.* Evaluating organizational-level work stress interventions: beyond traditional methods. **Work and Stress**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 348-362, 2007.
- DAY A.; HARTLING N.; MACKIE B. O local de trabalho psicologicamente saudável: promovendo o bem-estar dos funcionários e empresas saudáveis. *In*: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 215-233.
- D'ETTORRE, G. Job stress and needlestick injuries: which targets for organizational interventions? **Occupational Medicine**, [s. l.], v. 66, p. 678-680, 2016.
- D'ETTORRE, G.; GRECO, M. Healthcare work and organizational interventions to prevent work-related stress in Brindisi, Italy. **Safety and Health at Work**, [s. l.], v. 6, p. 35-38, 2015.
- DOLLARD, M. F.; GORDON, J. A. Evaluation of a participatory risk management work stress intervention. **International Journal of Stress Management**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 27-42, 2014.
- ENAGO. **BMC Public Health**. 2025. Disponível em: <https://www.enago.com.br/journal/BMC-Public-Health-1046/>. Acesso em: 17 fev. 2025
- GALVÃO, T. F.; TIGUMAN, G. M. B. A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 1-20, 2022.
- GIGA, S. I.; COOPER, C. L.; FARAGHER, B. The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work. **Australian Psychologist**, [s. l.], v. 38, n. 2, p. 158-164, 2003.
- GIGA, S. I. *et al.* Organisational level interventions for reducing occupational stress in healthcare workers (Protocol). **Cochrane Database of Systematic Reviews**, [s. l.], p. 1-12, 2018.

HOUTMAN, I. Work-related stress. **Report for European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**. 2005. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/work-related-stress-report>. Acesso em: 20 maio 2025.

HURTADO, S. L. B. *et al.* Intervenções em saúde do trabalhador – contexto, desafios e possibilidades de desenvolvimento: uma revisão de escopo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [s. l.], v. 47, n. 15, 2022.

JACOBS, S.; JOHNSON, S.; HASSELL, K. Managing workplace stress in community pharmacy organisations: lessons from a review of the wider stress management and prevention literature. **International Journal of Pharmacy Practice**, [s. l.], v. 26, p. 28-38, 2018.

JENSEN, I.; ARAPOVIC-JOHANSSON, Z.; ABOAGYE, E. The cost-effectiveness analysis of the productivity measurement and enhancement system intervention to reduce employee work-related stress and enhance work performance. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 19, n. 2431, p. 1-19, 2022.

LAMONTAGNE, A. D. *et al.* A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. **International Journal of Occupational and Environmental Health**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 268-280, 2007.

LARGO-WIGHT, E. *et al.* Effectiveness and feasibility of a 10-minute employee stress intervention: outdoor booster break. **Journal of Workplace Behavioral Health**, [s. l.], 2017.

MDPI. **International Journal of Environmental Research and Public Health**. 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/journal/ijerph>. Acesso em: 28 maio 2025.

MOLEK-WINIARSKA, D.; MOLEK-KOZAKOWSKA, K. Are organizations committed to stress management interventions? **Employee relations: the international journal**, [s. l.], v. 42, n. 6, p. 1309-1325, 2020.

MURTA, S. G. Programas de manejo de estresse ocupacional: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, [s. l.], v. 7, n.2, 2005.

MURTA, S. G.; SANDERSON, K.; OLDENBURGH, B. Process evaluation in occupational stress management programs: a systematic review. **American Journal of Health Promotion**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 248-254, 2007.

NAGHIEH, A. *et al.* Organisational interventions for improving wellbeing and reducing work-related stress in teachers (Review). **Cochrane Database of Systematic Reviews**, [s. l.], p. 1-30, 2015.

NIELSEN, K. *et al.* Conducting organizational-level occupational health interventions. **Work Stress**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 234–59, 2010.

NIELSEN, K.; NOBLET, A. (ed.). Introduction: organizational interventions: where we are, where we go from here? *In*: NIELSEN, K.; NOBLET, A. (ed.) **Organizational interventions**

for health and well-being: a handbook for evidence-based practice. New York: Routledge, 2018, p. 1-21.

NIELSEN, K.; RANDALL, R.; ALBERTSEN, K. Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 28, p. 793-810, 2007.

NIKS, I. *et al.* Work stress interventions in hospital care: effectiveness of the discovery method. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 15, n. 332, p. 1-20, 2018.

NORMAN, J.; BASU, S. Evaluating an intervention addressing stress in emergency department clerical staff. **Occupational Medicine**, [s. l.], p. 1-3, 2018.

NOWROUZI, B. *et al.* Occupational stress management and burnout interventions in nursing and their implications for health work environments: a literature review. **Workplace health & safety**, [s. l.], v. 20, n. 10, p. 1-8, 2015.

O'BRIEN, K. E.; BEEHR, T. A. Gerenciando o stress ocupacional dos funcionários. *In*: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 196-213.

PAUL; J.; CRIADO, A.R. The art of writing literature review: what do we know and what do we need to know? **International Business Review**, [s. l.], v. 29, p.1-7, 2020.

RANDALL, R.; COX, T.; GRIFFITHS, A. Participants' accounts of a stress management intervention. **Human Relations**, [s. l.], v. 60, n. 8, p. 1181-1209, 2007.

RANDALL, R.; GRIFFITHS, A.; COX, T. Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 23-41, 2005.

RANDALL, R.; NIELSEN, K.; TVEDT, S. D. The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions. **Work and Stress**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 1-23, 2009.

RICHARDSON, K. M.; ROTHSTEIN, H. N. Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. **J Occup Health Psychol**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 69-93, 2008.

RICKARD, G. *et al.* Organisational intervention to reduce occupational stress and turnover in hospital nurses in the Northern Territory, Australia. **Collegian**, [s. l.], v. 19, p. 211-221, 2012.

ROOZEBOOM, M. C. B. *et al.* Decreasing employees' work stress by a participatory, organizational level work stress prevention approach. **BMC Public Health**, [s. l.], v. 20, p. 1-16, 2020.

ROOZEBOOM, M. C. B. *et al.* Effects of a participatory work stress prevention approach for employees in primary education: results of a quasi-experimental study. **Scand J Work Environ Health**, [s. l.], v. 50, n. 3, p. 187-196, 2024a.

- ROOZEBOOM, M. C. B. *et al.* Process Evaluation of a Work Stress Prevention Approach in Primary Education. **JOEM**, [s. l.], v. 66, n. 9, 2024b.
- RUOTSALAINEN, J. H. *et al.* Preventing occupational stress in healthcare Workers (Review). **Cochrane Database of Systematic Reviews**, [s. l.], p. 1-37, 2015.
- SCHELVIS, R. M. C. *et al.* Design of the Bottom-up Innovation project - a participatory, primary preventive, organizational level intervention on work-related stress and well-being for workers in Dutch vocational education. **BMC Public Health**, [s. l.], v. 13, p. 1-15, 2013.
- SCHILLER, H. *et al.* The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress – a group randomized intervention study using diary data. **Scand J Work Environ Health**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 109-116, 2016.
- SCWARZ, U. T.; RICHTER, A.; HASSON, H. Getting everyone on the same page: cocreated program logic (COP). In: NIELSEN, K.; NOBLET, A. (ed.) **Organizational interventions for health and well-being: a handbook for evidence-based practice**. New York: Routledge, 2018, p. 42-67.
- SEMMER, N. K. Job stress interventions and the organization of work. **Scand J Work Environ Health**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 515-527, 2006.
- SEVERIN, J. *et al.* Process evaluation of an operational-level job stress intervention aimed at decreasing sickness absence among public sector employees in Sweden. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 1778, p. 1-18, 2021.
- SILVA, D. P.; SILVA, M. N. R. M. O. S. O trabalhador com estresse e intervenções para o cuidado em saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, [s. l.], v. 13, p. 201-214, 2015.
- TAMAYO, M. R.; MENDONÇA, H.; SILVA, E. N. Relação entre estresse ocupacional, *coping* e *burnout*. In: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (org.). **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.
- TAMMINGA, S. J. *et al.* Individual-level interventions for reducing occupational stress in healthcare workers (Review). **Cochrane Database of Systematic Reviews**, [s. l.], 2023.
- TETRICK, L. E.; WINSLOW, C. J. 2015. Workplace stress management interventions and health promotion. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s. l.], v. 2, p. 583-603, 2015.
- TNO. **Noortje Wiezer**. 2025. Disponível em: <https://www.tno.nl/nl/over-tno/onze-mensen/noortje-wiezer/>. Acesso em: 28 maio 2025.
- WIJN, A. N.; DOEF, M. P. A meta-analysis on the effectiveness of stress management interventions for nurses: capturing 14 years of research. **International Journal Of Stress Management**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 113-129, 2022.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZINK, M. *et al.* Managing the work stress of inpatient nurses during the COVID-19 pandemic: a systematic review of organizational interventions. **BMC Nursing**, [s. l.], v. 23, n. 691, p. 1-18, 2024.

3 INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE OCUPACIONAL DOCENTE: DELINEAMENTO PARTICIPATIVO DE AÇÕES PARA A PROMOÇÃO DO ENGAJAMENTO DOS ESTUDANTES

ORGANIZATIONAL INTERVENTION TO MANAGING TEACHER OCCUPATIONAL STRESS: PARTICIPATORY DESIGN OF ACTIONS TO PROMOTE STUDENT ENGAGEMENT

Larissa Almeida Oliveira

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo discutir e delinear uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional docente junto aos atores institucionais de uma escola pública da rede estadual de ensino, partindo de um levantamento dos estressores laborais previamente identificados em estudo anterior realizado na referida instituição (Carvalho, 2025). Adotando a estratégia metodológica da pesquisa-ação, o estudo qualitativo foi desenvolvido em uma escola onde lecionam um total de 46 docentes, os quais, junto com a equipe de supervisão, formada por quatro supervisores, e a direção, representada pela diretora e a vice-diretora, compõem os sujeitos participantes do estudo. No total, doze docentes atuantes no ensino médio, dois supervisores, a vice-diretora e a diretora da escola aceitaram participar das reuniões. Na primeira fase foram realizadas reuniões de grupo focal com os docentes, entrevistas individuais com os supervisores e uma entrevista conjunta com a diretora e a vice-diretora com a finalidade de discutir e levantar propostas para minimizar os principais estressores identificados em pesquisa anterior, sendo eles a apatia e o desinteresse dos alunos, as dificuldades nas relações com os estudantes, as expectativas frustradas na atuação profissional e a sobrecarga de tarefas (Carvalho, 2025). Essas reuniões foram gravadas e as informações transcritas foram, inicialmente, submetidas a um processo de exploração preliminar. Posteriormente, com base na técnica da análise de conteúdo, como os docentes concentraram-se, inicialmente, na discussão dos próprios fatores causadores de mal-estar apresentados para debate, os dados foram analisados em duas etapas: análise das discussões sobre os estressores ocupacionais e análise das propostas. Na segunda fase, com os dados sistematizados com base na pré-análise do material coletado, foram realizadas novas reuniões com o objetivo de apresentar e discutir a sistematização preliminar das principais propostas sugeridas pelos atores institucionais, com

sugestões apresentadas pelos pesquisadores. Na sequência, outras rodadas de reuniões foram realizadas para apresentar, discutir e validar o delineamento preliminar de duas ações voltadas à prevenção dos estressores ocupacionais mais relevantes identificados pelos docentes. Nos resultados da análise de conteúdo dos estressores ocupacionais, emergiram duas categorias de estressores: fatores intrínsecos ao trabalho, representados pela sobrecarga de tarefas; e relacionamentos no trabalho, com destaque para a apatia e o desinteresse dos alunos, o baixo suporte familiar e as dificuldades na relação com os alunos. Esses achados reforçaram e aprofundaram a compreensão do diagnóstico previamente realizado na instituição. Os resultados da análise de conteúdo das propostas levantadas evidenciaram que não foram sugeridas propostas relacionadas à sobrecarga de tarefas. As sugestões efetivamente apresentadas concentraram-se na apatia e no desinteresse dos alunos, nas dificuldades nas relações com os estudantes e nas expectativas frustradas na atuação profissional, tendo como finalidade a promoção do engajamento dos estudantes. Com base nelas, foram elaboradas as categorias: aproximar a universidade pública da escola estadual, incentivar o interesse dos alunos pela ciência, aproximar-se do universo dos alunos, desenvolver ações de suporte psicossocial e estimular a motivação dos alunos. A partir dessas propostas e dos processos de discussões realizados posteriormente, foram elaboradas duas ações complementares: 1) Universidade pública na escola, que visa estimular o desejo dos alunos de ingressarem no ensino superior público; e 2) Promoção de bem-estar na escola: trabalhando a capacidade de resiliência dos estudantes, a partir de uma capacitação para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais. Por fim, destaca-se que compreender e intervir sobre os estressores laborais de forma participativa mostra-se essencial para promover o bem-estar dos professores e, conseqüentemente, contribuir para a qualidade do processo educativo.

Palavras-chave: estresse ocupacional; intervenção organizacional; professores; escola pública.

Abstract

The objective of this research is to discuss and outline an organizational intervention for managing occupational stress among teachers, together with institutional actors from a public school in the state education system, based on a survey of work-related stressors previously identified in a previous study conducted at that institution (Carvalho, 2025). Adopting the methodological strategy of action research, the qualitative study was developed in a school where a total of 46 teachers teach, who, together with the supervisory team, consisting of four

supervisors, and the management, represented by the principal and vice principal, comprise the subjects participating in the study. In total, twelve teachers working in high school, two supervisors, the vice principal, and the school principal agreed to participate in the meetings. In the first phase, focus group meetings were held with the teachers, individual interviews with the supervisors, and a joint interview with the principal and vice principal in order to discuss and raise proposals to minimize the main stressors identified in previous research, namely student apathy and disinterest, difficulties in relationships with students, frustrated expectations in professional performance, and task overload (Carvalho, 2025). These meetings were recorded, and the transcribed information was initially submitted to a preliminary exploration process. Subsequently, based on content analysis techniques, as teachers initially focused on discussing the factors causing discomfort presented for debate, the data were analyzed in two stages: analysis of discussions on occupational stressors and analysis of proposals. In the second phase, with the data systematized based on the pre-analysis of the collected material, new meetings were held to present and discuss the preliminary systematization of the main proposals suggested by the institutional actors, with suggestions presented by the researchers. Subsequently, other rounds of meetings were held to present, discuss, and validate the preliminary design of two actions aimed at preventing the most relevant occupational stressors identified by the teachers. The results of the content analysis of occupational stressors revealed two categories of stressors: factors intrinsic to work, represented by task overload; and relationships at work, with emphasis on student apathy and disinterest, low family support, and difficulties in relationships with students. These findings reinforced and deepened the understanding of the diagnosis previously made at the institution. The results of the content analysis of the proposals raised showed that no proposals related to task overload were suggested. The suggestions effectively presented focused on student apathy and disinterest, difficulties in student relations, and frustrated expectations in professional performance, with the aim of promoting student engagement. Based on these suggestions, the following categories were developed: bringing public universities closer to state schools, encouraging students' interest in science, getting closer to the students' universe, developing psychosocial support actions, and stimulating student motivation. Based on these proposals and subsequent discussions, two complementary actions were developed: 1) Public university in school, which aims to stimulate students' desire to enter public higher education; and 2) Promotion of well-being in school: working on students' resilience through training in the development of social-emotional skills. Finally, it should be noted that understanding and intervening in work-related

stressors in a participatory manner is essential to promoting teachers' well-being and, consequently, contributing to the quality of the educational process.

Keywords: occupational stress; organizational intervention; teachers; public schools.

1 INTRODUÇÃO

A prevalência de estresse ocupacional na atividade docente é significativamente elevada (Naghieh *et al.*, 2015), sendo esta considerada uma das profissões mais estressantes do mundo (Organização Internacional do Trabalho, 1981). De acordo com Naghieh *et al.* (2015), o estresse docente gera prejuízos tanto para os próprios professores e alunos, como também para as instituições escolares. As principais consequências desse fenômeno para os professores são problemas em sua saúde física e mental, aumento do absenteísmo por doença e demissões. Para os alunos são declínio em sua saúde e desempenho acadêmico, problemas relacionados ao comportamento e impacto negativo em suas perspectivas futuras. Já para as instituições escolares, os encargos financeiros bem como resultados desfavoráveis no clima escolar e nos objetivos e metas organizacionais são os principais problemas.

No que se refere ao sistema educacional brasileiro, estudos demonstram que os professores da educação básica estão inseridos em um ambiente de trabalho adverso, sendo expostos a inúmeros estressores psicossociais, tais como: conflitos na relação professor-aluno (Abreu; Caldas, 2021; Carlotto *et al.*, 2018; Carvalho, 2025; Vale; Maciel; Carlotto, 2015; Weber *et al.*, 2015; Zille; Cremonezi, 2013), sobrecarga de trabalho (Carvalho, 2025; Carvalho; Santos, 2022; Vale; Maciel; Carlotto, 2015; Zille; Cremonezi, 2013), problemas de desenvolvimento na carreira (Carvalho, 2025; Moreira; Honório, 2021; Vale; Maciel; Carlotto, 2015), falta de apoio dos familiares (Abreu; Caldas, 2021; Carlotto *et al.*, 2018), conflito trabalho-família (Carlotto *et al.*, 2018; Carvalho; Santos, 2022), conflito trabalho-vida pessoal (Carlotto *et al.*, 2018; Zille; Cremonezi, 2013), falta de apoio da gestão (Abreu; Caldas, 2021; Weber *et al.* 2015), baixa remuneração (Carvalho, 2025; Zille; Cremonezi, 2013), desvalorização da profissão pela sociedade (Abreu; Caldas, 2021; Carvalho, 2025), apatia e desinteresse dos alunos, expectativas frustradas na atuação profissional, infraestrutura deficitária das escolas, (Carvalho, 2025), falta de suporte social, falta de autonomia, pressão do grau de responsabilidade, insegurança na carreira, conflito e ambiguidade de papéis (Carvalho; Santos, 2022), dificuldade na relação com a gestão, má implementação da progressão continuada (Abreu; Caldas, 2021), desmotivação dos alunos, falta de auxílio mútuo

entre os colegas de trabalho (Weber *et al.*, 2015), estrutura e clima organizacional desfavoráveis (Moreira; Honório, 2021), sobrecarga de papel (Carlotto *et al.*, 2018), dentre outros fatores.

É importante ressaltar que algumas dessas pesquisas mostram que determinados estressores têm potencial para influenciar a intenção do docente em abandonar a profissão (Carlotto; Câmara; Oliveira, 2019) e impactar negativamente no exercício de suas atividades, resultando em baixo desempenho dos alunos (Vale; Maciel; Carlotto, 2015). Além disso, podem afetar a sua saúde mental e física (Carvalho; Santos, 2022; Vale; Maciel; Carlotto, 2015; Weber *et al.*, 2015), haja vista que explicam a ocorrência de transtornos mentais comuns e de danos físicos relacionados ao trabalho, como dores no corpo e distúrbios biológicos (Carvalho; Santos, 2022), assim como o aumento de manifestações comportamentais, gastrointestinais, emocionais e de cansaço (Weber *et al.*, 2015).

A pesquisa de alcance nacional de Moraes, Abreu e Assunção (2023) identificou que 53,3% dos professores da educação básica participantes do estudo, entre o período de outubro de 2014 a março de 2016, faltaram ao trabalho em decorrência de problemas de saúde; 27% se avaliaram com uma saúde ruim, sendo que dentre esses, a maioria trabalhava na rede pública de ensino; 20,3% receberam licença médica e 17,8% já tiveram diagnóstico de alguma doença ocupacional. De modo similar, o estudo de Deffaveri, Méa e Ferreira (2020) indica que os professores que atuam na rede pública tendem a apresentar mais afastamentos do trabalho por transtornos mentais e comportamentais além de mais sintomas de estresse em comparação com os da rede privada de ensino.

Essas pesquisas evidenciam que os professores da rede pública enfrentam não apenas uma maior precariedade em termos de saúde e frequência de adoecimento, mas também maior vulnerabilidade ao estresse, provavelmente associada a condições de trabalho mais adversas e a desafios específicos desse contexto educacional. Portanto, considerando os estressores presentes no ambiente laboral dos docentes da educação básica pública e suas consequências, tornam-se necessárias ações para prevenir e reduzir essa problemática no cotidiano escolar. À vista disso, intervenções organizacionais de gerenciamento do estresse ocupacional apresentam-se como uma alternativa pertinente, pois, ao focarem nas causas desse fenômeno em vez de apenas em seus sintomas, buscam diminuir os estressores existentes no ambiente de trabalho (Naghieh *et al.*, 2015).

Em relação aos estudos sobre essa temática, é possível constatar que não há consenso na literatura sobre a eficácia dessas intervenções, haja vista que algumas pesquisas, sejam de revisão sistemática de literatura e/ou meta-análise, apontam trabalhos em que elas não

apresentam nenhum efeito (Catapano *et al.*, 2023; Richardson; Rothstein, 2008; Ruotsalaine *et al.*, 2015); e, em outras, demonstram efeitos favoráveis (Antipas *et al.*, 2023; LaMontagne *et al.*, 2007; Naghieh *et al.*, 2015). Diante dessa heterogeneidade, é necessário considerar que, embora as avaliações dos efeitos das intervenções organizacionais indiquem que em alguns casos elas não são efetivas, não é pertinente analisá-las com base apenas nesses resultados, pois isso poderia direcionar para a conclusão errônea de que não é viável implementá-las, uma vez que em determinadas situações a avaliação dessas intervenções envolve limitações práticas e metodológicas que precisam ser ponderadas (Montano; Hoven; Siegrist, 2014).

Por conseguinte, ao se investigar sobre a temática é preciso considerar suas particularidades e complexidade, incluindo o fato de que a obtenção de resultados positivos com essas intervenções parece estar associada a um processo bem estruturado e participativo (Nielsen *et al.*, 2010). Reforçando a importância desse último aspecto, ressalta-se que a participação dos trabalhadores na promoção de mudanças, o suporte da administração de linha de frente na execução da intervenção e o suporte da alta administração no fornecimento de recursos necessários tem significativa influência nos efeitos das intervenções organizacionais, evidenciando a importância do envolvimento de todo o quadro da organização em seu desenvolvimento (Nielsen; Noblet, 2018; Schwarz; Richter; Hasson, 2018).

Frente ao exposto, fica evidente a pertinência e a necessidade de pesquisas sobre tais intervenções no ambiente escolar, que incentivem a participação dos docentes e da gestão em todas as suas etapas, com vistas à redução dos fatores geradores de mal-estar. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral discutir e delinear uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional docente junto aos atores institucionais de uma escola pública da rede estadual de ensino. É importante salientar que os principais estressores laborais percebidos pelos professores foram previamente identificados em estudo anterior realizado na referida instituição (Carvalho, 2025). Em continuidade, esta pesquisa, baseada em uma abordagem participativa, concentrou-se nas etapas de definição dos objetivos e de elaboração da intervenção organizacional bem como apresentou uma estrutura de avaliação do processo de implementação.

Quanto à estrutura do artigo, este está organizado da seguinte forma: a presente introdução; em seguida o referencial teórico que fundamenta as intervenções organizacionais em estresse ocupacional; posteriormente, o tópico de material e métodos, em que são apresentados os procedimentos metodológicos adotados; na sequência, são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos, incluindo a retomada das discussões sobre os estressores ocupacionais, a descrição do processo de sistematização das propostas levantadas

e o delineamento de duas ações voltadas ao gerenciamento dos principais estressores ocupacionais do ambiente escolar bem como a apresentação de uma estrutura de avaliação do processo da intervenção organizacional. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

Destaca-se a relevância e originalidade da proposta, uma vez que se trata da construção coletiva de ações ajustadas à realidade local para atuar sobre os estressores presentes na instituição escolar estudada. Além disso, aborda uma temática ainda pouco explorada na literatura, sobretudo no cenário nacional, tendo como foco uma categoria profissional de grande relevância social e adotando uma abordagem participativa, fortemente recomendada na área. Nesse sentido, ressalta-se seu potencial para prevenir e reduzir os principais fatores de tensão enfrentados pelos docentes, o que pode contribuir tanto para o bem-estar desses profissionais quanto a qualidade do clima escolar, com potencial de refletir no processo de aprendizagem dos alunos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE OCUPACIONAL

As intervenções organizacionais de gerenciamento do estresse ocupacional precisam ser compatíveis com o ambiente de trabalho em que serão desenvolvidas, não existindo, portanto, um modelo rígido a ser seguido. No entanto, alguns pesquisadores da área buscaram sintetizar os caminhos mais promissores para alcançar efetivamente a redução do estresse. Frente a isso, no que se refere à estrutura da intervenção organizacional, O'Brien e Beehr (2015) apresentam algumas condições que consideram como as mais importantes para o alcance de bons resultados, sendo elas avaliação das necessidades, definição dos objetivos, elaboração, implementação e avaliação da intervenção.

Na fase de avaliação das necessidades é realizado um diagnóstico da organização por meio da identificação dos estressores presentes no ambiente de trabalho. Esse processo é realizado a partir da percepção dos trabalhadores, sendo importante, portanto, a participação de todos eles (Day; Hartling; Mackie, 2015; O'Brien; Beehr, 2015). De acordo com Roozeboom *et al.* (2020), quando os trabalhadores estão envolvidos na identificação e no gerenciamento dos estressores laborais, são maiores as possibilidades deles ficarem disponíveis para a mudança e comprometidos com a implementação das ações. Além disso, nessa primeira fase, é importante determinar os recursos disponíveis para a intervenção, como por exemplo, tempo, incentivos financeiros e apoio da organização (Day; Hartling; Mackie, 2015; O'Brien; Beehr,

2015). Na segunda fase é necessário identificar as expectativas dos trabalhadores em relação à intervenção, para que seja possível definir os estressores que serão o seu alvo bem como os seus objetivos (O'Brien; Beehr, 2015).

Na fase seguinte, inicia-se a elaboração da intervenção, a qual é desenhada conforme os recursos disponíveis e os objetivos estabelecidos, no intuito de responder às necessidades avaliadas na primeira etapa. Após esse processo, é possível iniciar a sua implementação. Por fim, na fase de avaliação, são realizadas comparações dos resultados de pré-testes e pós-testes sobre determinadas variáveis da intervenção ou comparações entre um grupo que recebeu a intervenção com um grupo de controle. Assim, essa fase consiste em verificar se as necessidades identificadas foram atendidas ou se houve alguma mudança nos níveis de estresse ocupacional, sendo um importante instrumento para fornecer informações para futuros estudos (O'Brien; Beehr, 2015). Ressalta-se que a descrição de O'Brien e Beehr (2015) sobre a última fase se refere apenas à avaliação dos efeitos. No entanto, estudos da área têm defendido que a avaliação do processo da intervenção seja realizada de forma complementar, a fim de considerar aspectos contextuais e processuais presentes nas etapas anteriores, os quais podem influenciar os resultados obtidos (Biron; Karanika-Murray, 2014; Cox *et al.*, 2007).

Outro exemplo de como realizar uma intervenção em nível organizacional, foi sistematizado por Nielsen *et al.* (2010) ao analisarem comparativamente os principais métodos europeus que descrevem abordagens organizacionais de saúde ocupacional. Os autores apresentam cinco fases: preparação, triagem, planejamento da ação, implementação de planos de ação e avaliação. A fase de preparação demanda a criação de um grupo diretor, sendo importante analisar sua composição e as habilidades dos participantes; a elaboração de uma estratégia de comunicação capaz de dar suporte à intervenção; e a prontidão dos trabalhadores para as mudanças, a qual pode ser facilitada por meio de treinamentos, expectativas positivas em relação à intervenção e acordo sobre as ações necessárias na organização (Nielsen *et al.*, 2010; Nielsen; Noblet, 2018).

Na fase de triagem é realizada a identificação dos problemas que serão foco da intervenção, por meio de instrumentos personalizados ou padronizados, sendo importante, posteriormente, dar o feedback dos resultados dessa triagem (Nielsen; Noblet, 2018). Na terceira fase o foco se direciona para o desenvolvimento de planos de ação por meio de atividades e oficinas participativas, como workshops e grupos focais. Já na fase de implementação dos planos de ação, é importante o monitoramento das atividades, apoio de agentes impulsionadores de mudanças e comunicação contínua sobre a intervenção. Por último, na fase de avaliação são levantadas informações com os trabalhadores sobre a intervenção

(Nielsen *et al.*, 2010; Nielsen; Noblet, 2018).

Em relação às referidas estruturas, salienta-se que o presente estudo está fundamentado no trabalho de O'Brien e Beehr (2015), contemplando as fases de definição dos objetivos e de elaboração da intervenção, ou seja, tem como foco o seu delineamento. Em relação a isso, está sendo amplamente reconhecida na literatura a influência dessa fase, bem como da fase de implementação, na eficácia da intervenção (LaMontagne; Noblet; Landsbergis, 2012; Nielsen *et al.*, 2010; Nielsen; Noblet, 2018; Schwarz; Richter; Hasson, 2018). Condições como a articulação de intervenções direcionadas ao ambiente de trabalho e ao trabalhador, identificação preventiva de riscos e oportunidades (LaMontagne; Noblet; Landsbergis, 2012), suporte da administração de linha de frente e da alta administração e participação dos trabalhadores são fundamentais para alcançar melhores resultados (LaMontagne; Noblet; Landsbergis, 2012; Nielsen; Noblet, 2018; Schwarz; Richter; Hasson, 2018).

Além disso, o estabelecimento de tais processos de forma participativa, demonstra justiça e equidade organizacional, contribui para o desenvolvimento de apoio mútuo entre as partes envolvidas e favorece a identificação mais fidedigna de problemas, oportuniza o aprimoramento da comunicação sobre a intervenção, aumenta a responsabilidade dos trabalhadores pelos problemas identificados e reforça a sua capacidade de desenvolvimento e aprendizagem organizacional (LaMontagne; Noblet; Landsbergis, 2012).

Apesar desses benefícios, há evidências de que a participação dos trabalhadores não tende a ser a regra no desenvolvimento de intervenções organizacionais. E entre aquelas que incentivam os processos participativos, é possível perceber que alguns desafios precisam ainda ser vencidos, haja vista que em alguns casos, a participação é incentivada apenas para cumprir procedimentos recomendados, não sendo, portanto, autêntica e não abordando aspectos verdadeiramente relevantes para os trabalhadores. Um outro desafio corresponde à limitação para coletar as opiniões de todos, devido ao posicionamento dos líderes e à dificuldade de alguns grupos para se envolverem nesses processos. Frente a isso, é possível perceber a necessidade do desenvolvimento de estratégias capazes de superar esses desafios (LaMontagne; Noblet; Landsbergis, 2012).

Schwarz, Richter e Hasson (2018) defendem a cocriação de intervenções organizacionais associadas ao processo participativo. Isso significa que o seu delineamento, implementação e avaliação devem ser realizados por meio do esforço coletivo de pesquisadores e trabalhadores. Esse processo permite que a intervenção seja alinhada à realidade do ambiente laboral e dos trabalhadores, diminuindo as chances de problemas futuros em sua implementação. Além disso, contribui na construção do engajamento e comprometimento dos

envolvidos e favorece a integração de conhecimento teórico e prático, possibilitando que a intervenção seja baseada em evidências mais precisas sobre o contexto de trabalho. Desse modo, a diversidade de conhecimentos, habilidades e perspectivas precisa ser valorizada, assim como, direcionada para que seja possível que todos contribuam no desenvolvimento de uma intervenção capaz de responder efetivamente aos objetivos propostos (Schwarz; Richter; Hasson, 2018).

Outro ponto relacionado com o processo de cocriação, versa sobre a importância de todos os participantes estarem de acordo com os objetivos da intervenção e terem um entendimento compartilhado sobre quais ações podem gerar as mudanças esperadas. Contudo, o alcance desse consenso é marcado por desafios, pois ainda não se têm informações suficientes sobre o planejamento e desenho dessas intervenções, havendo, portanto, poucas recomendações e instrumentos efetivos para fundamentarem a realização prática desses processos. Assim, considerando que cada organização apresenta características próprias, entende-se que o instrumento utilizado na intervenção precisar ser flexível para englobar diferentes tipos de processos de mudança, assim como estruturado para fornecer informações sobre como a participação durante todo os processos da intervenção organizacional pode ser alcançada (Schwarz; Richter; Hasson, 2018).

No que diz respeito aos estudos sobre intervenção organizacional em estresse no contexto escolar, Roozeboom *et al.* (2020) investigaram os efeitos de uma abordagem organizacional e participativa de prevenção do estresse ocupacional implementada em cinco escolas de educação primária da Holanda que visava a reduzir as demandas do trabalho, aumentar os recursos, reduzir o estresse ocupacional e aumentar a satisfação no trabalho de docentes, gestores e equipe de apoio. Além disso, analisaram se e como os fatores de implementação estavam relacionados a esses efeitos. A intervenção compreendia cinco fases, similares às fases apresentadas no trabalho de Nielsen *et al.* (2010).

Na fase de preparação foi formado um grupo de trabalho em cada escola. Na avaliação de riscos foram investigadas as causas do estresse ocupacional, a partir de um questionário que continha questões associadas aos objetivos do estudo, e, posteriormente, foi realizada uma sessão de grupo focal para apresentar e discutir esses resultados, entre outros propósitos. Na fase de planejamento, o grupo de trabalho, com o apoio do facilitador da intervenção, desenvolveu um plano de ação a partir da seleção prévia de medidas de estresse ocupacional e de possíveis soluções baseadas no conhecimento dos participantes sobre o ambiente de trabalho. Em seguida, as ações do plano referido foram implementadas, sendo o seu progresso regularmente discutido e comunicado aos outros trabalhadores de cada escola (Roozeboom *et*

al., 2020).

Na última fase, os efeitos da intervenção e do seu processo de implementação foram avaliados por meio da reaplicação do questionário utilizado na segunda fase, além da realização de quatro entrevistas pelos pesquisadores em cada escola. Esses dados foram discutidos com o grupo de trabalho e, posteriormente, compartilhados com todos os trabalhadores. Os resultados mostraram que a intervenção alcançou parcialmente os objetivos planejados, haja vista que houve redução nas demandas de trabalho e aumento na satisfação dos trabalhadores entre a linha de base e acompanhamento, mas não foram identificadas mudanças significativas nos recursos e no estresse no trabalho. Diante desse cenário, os autores argumentaram que uma possível explicação para a ausência de efeito nesses últimos indicadores estaria relacionada ao fato de o questionário de acompanhamento ter sido aplicado antes que as mudanças pudessem se consolidar (Roozeboom *et al.*, 2020).

Já outra pesquisa de Roozeboom *et al.* (2024a) teve como objetivo avaliar os efeitos de uma abordagem de prevenção do estresse ocupacional sobre a exaustão emocional e os determinantes do estresse no trabalho, sendo eles: comportamento de criação de trabalho, demandas quantitativas e emocionais, tarefas de trabalho desnecessárias, liderança, suporte, autonomia, cultura de equipe e sentimentos de competência. Além disso, buscou analisar o impacto do sucesso da implementação nesses resultados, considerando fatores como informação, comunicação, comprometimento da equipe, comprometimento da gerência, envolvimento dos funcionários, participação na tomada de decisão e ações implementadas. Para isso, os autores conduziram um estudo quase experimental, composto por um grupo de intervenção formado por quatro escolas e um grupo de controle com 26 escolas. Foram aplicados questionários em três momentos: linha de base (T0), acompanhamento após um ano (T1) e após dois anos (T2).

Ao comparar o grupo de intervenção e o grupo de controle, os resultados das análises estatísticas não indicaram nenhum efeito estatisticamente significativo sobre a exaustão emocional em T2 em comparação com T0. Em relação aos determinantes do estresse no trabalho, verificou-se que a melhoria na qualidade da liderança entre T0 e T2 foi significativamente maior no grupo de intervenção do que no grupo de controle, não sendo encontrados efeitos significativos nos demais indicadores. No que se refere aos efeitos relacionados ao processo de implementação, o seu sucesso foi associado a uma diminuição das tarefas desnecessárias e a um aumento na qualidade da liderança, na cultura da equipe e no comportamento de criação de trabalho. De modo geral, esses resultados sugerem que a intervenção organizacional, especialmente, quando bem implementada, pode gerar efeitos

positivos em diversos determinantes do estresse ocupacional, contribuindo para a melhoria do contexto de trabalho (Roozeboom *et al.*, 2024a).

Diante do exposto, observa-se que os estudos de Roozeboom *et al.* (2020) e Roozeboom *et al.* (2024a) diferem entre si quanto ao desenho de pesquisa e aos métodos utilizados, mas apresentam semelhanças em relação às etapas da intervenção abordada, pois ambos se dedicam a avaliar a intervenção considerando tanto o processo quanto os efeitos obtidos. Nesse sentido, distinguindo-se dessas investigações, o presente estudo concentra-se nas fases de definição dos objetivos e elaboração da intervenção, a qual foi construída de forma participativa junto aos atores institucionais da escola estudada, tendo todo o seu processo descrito no método.

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Tendo em vista o objetivo do presente trabalho de discutir e delinear uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional docente junto aos atores institucionais de uma escola pública da rede estadual de ensino, foi adotada a estratégia de pesquisa-ação, a qual é uma proposta metodológica e técnica mais flexível em comparação com processos científicos convencionais (Thiollent, 2011). Considerando sua origem e evolução, esta pode ser entendida como uma metodologia de investigação capaz de transformar a realidade e produzir conhecimentos inerentes às mudanças (Zwick; Bertolin; Brito, 2019). Nesse sentido, ela é utilizada com o objetivo de levar mudança para contextos específicos (Picheth; Cassandre; Thiollent, 2016).

Em síntese, um aspecto que constitui a pesquisa-ação é o foco na ação coletiva direcionado à resolução de uma determinada problemática (Picheth; Cassandre; Thiollent, 2016). Na mesma perspectiva, de acordo com Vergara (2015, p. 195), enquanto método de pesquisa, ela “visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação. Objetiva, simultaneamente, a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento de teoria”. Desse modo, a pesquisa-ação, ao pressupor intervenção participativa na realidade social, pode ser considerada quanto aos seus fins, como um método intervencionista (Vergara, 2016).

É importante pontuar que o enfoque participativo e coletivo da pesquisa-ação também é uma premissa importante nas intervenções organizacionais de gerenciamento do estresse, sendo

amplamente defendido e recomendado pelos autores da área (Arapovic-Johansson, 2018; Day; Hartling; Mackie, 2015; Nielsen *et al.*, 2010; Nielsen; Noblet, 2018; Roozeboom *et al.*, 2020). Desse modo, a pesquisa-ação proporcionará, simultaneamente, embasamento metodológico e a autonomia necessária para a construção e reconstrução da pesquisa.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma escola pública da rede estadual localizada no Sul de Minas Gerais, onde lecionam um total de 46 docentes, os quais, junto com a equipe de supervisão, formada por quatro supervisores, e a direção, representada pela diretora e a vice-diretora, compõem os sujeitos participantes do estudo. No início do segundo semestre de 2023, em uma reunião pedagógica da escola, após breve explicação do presente trabalho, foi realizado o convite aos docentes para participarem das reuniões de grupo focal, em que a primeira ocorreria naquele mesmo dia.

No total, 12 docentes aceitaram voluntariamente participar das reuniões. Essa quantidade de participantes, embora não comunicada aos professores, era o número limite esperado pelos pesquisadores, haja vista que a literatura sobre a temática recomenda que os grupos não sejam muito grandes para não inviabilizar a participação efetiva de todos nas discussões e para não incentivar conversas paralelas (Krueger; Casey, 2009). Do mesmo modo, no final do segundo semestre de 2023, foi realizado o convite à direção e à supervisão para participarem de entrevistas. Assim, dois supervisores, a diretora e a vice-diretora aceitaram voluntariamente serem entrevistados.

Após a mudança do ano letivo (2023-2024), nove professores, contratados pela Secretaria de Educação de Minas Gerais em 2023, e dois supervisores não estavam mais atuando na escola. Assim, em 2024, apenas três professores efetivos, a diretora e vice-diretora conseguiram continuar sua participação na pesquisa. Esse cenário evidencia como o elevado índice de rotatividade na rede estadual mineira demonstra uma fragilidade estrutural no contexto escolar, que pode comprometer os resultados escolares e consitiu em um fator dificultador do desenvolvimento do presente trabalho. Contudo, considerando que todas as sugestões para o desenho da intervenção foram levantadas em 2023 e que, no ano seguinte, o foco se direcionou para ouvir as apreciações dos atores institucionais a respeito da sistematização das propostas, a rotatividade não gerou grandes prejuízos à pesquisa. Dessa forma, optou-se por não inserir novos participantes no grupo.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

As duas versões do roteiro utilizadas para a condução dos grupos focais e das entrevistas, denominadas “Roteiro de discussão: levantamento de propostas” (Apêndice A e Apêndice B), foram elaboradas com base no levantamento de estressores psicossociais previamente realizado na instituição escolar. Esse diagnóstico permitiu identificar que a apatia e o desinteresse dos alunos, as dificuldades nas relações com os estudantes, as expectativas frustradas na atuação profissional e a sobrecarga de tarefas foram os principais fatores de tensão no cotidiano de trabalho dos docentes (Carvalho, 2025). É importante esclarecer que esse levantamento, concluído no primeiro semestre do ano de 2023, correspondeu à etapa de avaliação das necessidades da intervenção e foi realizado como parte das ações de um projeto maior empreendido pela orientadora da dissertação.

Na primeira versão do roteiro, elaborou-se a questão “Quais estratégias poderiam ser adotadas pela escola para abordar o seguinte problema”, seguida da apresentação de um estressor por vez para discussão. No entanto, após a realização da terceira reunião de grupo focal com os professores, observou-se que essa estrutura poderia estar favorecendo a permanência do debate nos fatores do ambiente escolar percebidos como estressores, em vez de estimular a formulação de propostas para amenizá-los. Diante disso, desenvolveu-se uma segunda versão do roteiro, buscando deslocar o foco do problema para a busca por soluções.

3.4 PROCEDIMENTOS DE LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

A entrevista, uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas na área das ciências sociais, é uma forma de interação social que possibilita ao pesquisador levantar informações sobre determinado assunto a partir do diálogo com o investigado. Ela apresenta diversas vantagens, assim como limitações, contudo, muitas dessas últimas podem ser contornadas. No que tange as suas principais vantagens, a entrevista permite a obtenção de informações de diversos aspectos da vida social e de informações detalhadas em relação ao comportamento humano. Além disso, permite maior flexibilidade frente aos contextos e possibilita observar outros aspectos da comunicação, como expressão corporal, tonalidade de voz e ênfase nas respostas (Gil, 2008).

A técnica de grupo focal, por sua vez, pode ser compreendida, de modo geral, como uma técnica de levantamento de informações que, ao proporcionar a interação grupal, promove ampla problematização sobre um determinado tema (Backes *et al.*, 2011). Em relação à

escolha dos participantes do grupo focal, o número indicado varia entre seis a doze pessoas, não existindo consenso na literatura da área. Outro fator importante para se considerar, refere-se à homogeneidade ou heterogeneidade do grupo, a qual deve estar em conformidade com os objetivos de cada pesquisa, sendo esperado que pelo menos um aspecto característico dos participantes seja homogêneo (Silva-Júnior; Silva; Mesquita, 2014).

Considerando esses aspectos, no processo de levantamento de informações, o qual buscou suscitar e discutir propostas para minimizar os principais estressores ocupacionais percebidos pelos docentes da escola, foram realizadas quatro reuniões de grupo focal com os docentes, uma entrevista conjunta com a diretora e vice-diretora e duas entrevistas individuais com os supervisores, no segundo semestre de 2023. Principalmente nas duas primeiras reuniões com os docentes, as discussões concentraram-se nos próprios estressores ocupacionais, o que permitiu aos pesquisadores atualizar e validar a avaliação das necessidades previamente realizada.

A quantidade de sessões realizadas foi suficiente para se alcançar o ponto de saturação, momento em que se percebeu que não estavam emergindo novas informações. Para a realização posterior da pré-análise e análise dos dados, as reuniões de grupo focal e entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e, em seguida, transcritas. Salienta-se que o presente trabalho foi desenvolvido de acordo com os preceitos da ética em pesquisa, sendo parte de um projeto maior denominado "Estresse ocupacional, docência e escola pública: abordagem compreensiva e desenho de intervenção", financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNIFAL-MG, sob o parecer de número 5.934.620.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

No processo de análise dos dados, as informações transcritas foram, inicialmente, submetidas a um processo de exploração preliminar, com o objetivo de agrupar as sugestões por critério de proximidade, visando a visualização de possíveis ações a serem desenvolvidas. Posteriormente, com base na técnica da análise de conteúdo, foi realizada uma análise mais aprofundada e sistemática de todo o material transcrito, incluindo os trechos em que os docentes focalizaram os fatores causadores de mal-estar. Segundo Bardin (2011), dentre as diferentes técnicas da análise de conteúdo, a análise categorial é a mais utilizada. A autora explica que, na utilização dessa técnica, o texto é desmembrado em unidades que serão reagrupadas em categorias semelhantes. Esse processo pode ocorrer a partir da investigação de palavra, tema,

objeto, personagem, acontecimento ou documento. Sendo indicada a análise categorial temática para discursos diretos e simples, a qual foi utilizada neste estudo.

A análise de conteúdo é realizada em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise é uma fase de organização e de intuições em relação aos dados coletados, composta por operações não estruturadas, como leitura “flutuante” dos documentos a serem analisados, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos, referenciação dos índices e a elaboração de indicadores, e preparação do material. Seu objetivo central é tornar as ideias operacionais e sistematizá-las, visando estabelecer um programa preciso para as próximas fases (Bardin, 2011).

A fase de exploração do material é composta por operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função das decisões tomadas na fase de pré-análise. Na análise categorial, codificar significa transformar os dados brutos, a partir de recortes, enumeração e agregação, em unidades capazes de descrever características do material. O conjunto de unidades comuns sob um título genérico são chamadas de categorias (Bardin, 2011). Assim, “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos” (Bardin, 2011, p. 147). Por fim, na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os resultados brutos são tratados por operações estatísticas simples (percentagens) ou mais complexas (análise fatorial), tornando-se informações significativas e válidas. A partir delas, são realizadas inferências e interpretações acerca dos objetivos previstos como também de possíveis descobertas inesperadas (Bardin, 2011).

À vista disso, conforme realizado por Carvalho (2025), no processo de análise dos estressores ocupacionais, cuja discussão reemergiu nas reuniões de grupo focal, as categorias foram definidas *a priori* com base no modelo teórico de Cooper; Dewe; O'Driscoll (2001) e suas atualizações (Faragher; Cooper; Cartwright, 2004), sendo elas: fatores intrínsecos ao trabalho; papel na organização; relacionamentos no trabalho; desenvolvimento de carreira; interface trabalho-família; fatores organizacionais, remuneração e benefícios; e recursos e comunicação. Posteriormente, para cada uma delas foram elaboradas subcategorias de análise, fundamentadas no modelo teórico utilizado, na literatura da área e nos conteúdos discutidos nos grupos focais.

No processo de análise das propostas para gerenciar os principais estressores ocupacionais, as categorias e subcategorias foram elaboradas *a posteriori*, conforme os

conteúdos discutidos nos grupos focais. Salienta-se que os procedimentos da análise de conteúdo dos grupos focais e entrevistas foram realizadas com a colaboração de três juízas. Após o processo de categorização, os resultados foram quantificados, permitindo o cálculo de seus percentuais, o que resultou na identificação das categorias e subcategorias mais frequentes no conteúdo das falas dos pesquisados.

3.6 SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES LEVANTADAS E DELINEAMENTO DA INTERVENÇÃO NA ESCOLA

No primeiro semestre de 2024, com base na pré-análise do material coletado nas reuniões realizadas na escola, os dados foram sistematizados. Na sequência, foi realizada uma reunião de grupo focal com os professores e outra com a diretora e a vice-diretora, com o objetivo de apresentar e discutir a sistematização preliminar das principais propostas sugeridas pelos atores institucionais, bem como uma sugestão adicional apresentada pelos pesquisadores. Ao final do primeiro semestre e ao longo do segundo semestre de 2024, foram conduzidas três reuniões de grupo focal com os docentes, uma reunião em dupla com a diretora e vice-diretora, além de três encontros individuais com a diretora. O objetivo dessas reuniões foi apresentar e discutir o delineamento preliminar de duas ações voltadas à prevenção dos estressores ocupacionais mais relevantes identificados pelos docentes.

No início do primeiro semestre de 2025, durante uma reunião pedagógica da escola, foi realizada uma breve apresentação sobre o desenvolvimento da presente pesquisa para todos os atores institucionais, com o objetivo de apresentar, discutir e validar o delineamento preliminar de duas ações a serem implementadas na instituição. No entanto, o tempo disponível da reunião não foi suficiente para que os atores institucionais pudessem compartilhar suas impressões e possíveis sugestões. Dessa forma, o delineamento final das ações corresponde ao que foi construído de forma colaborativa entre a equipe de pesquisadores, os docentes participantes dos grupos focais e a direção da escola.

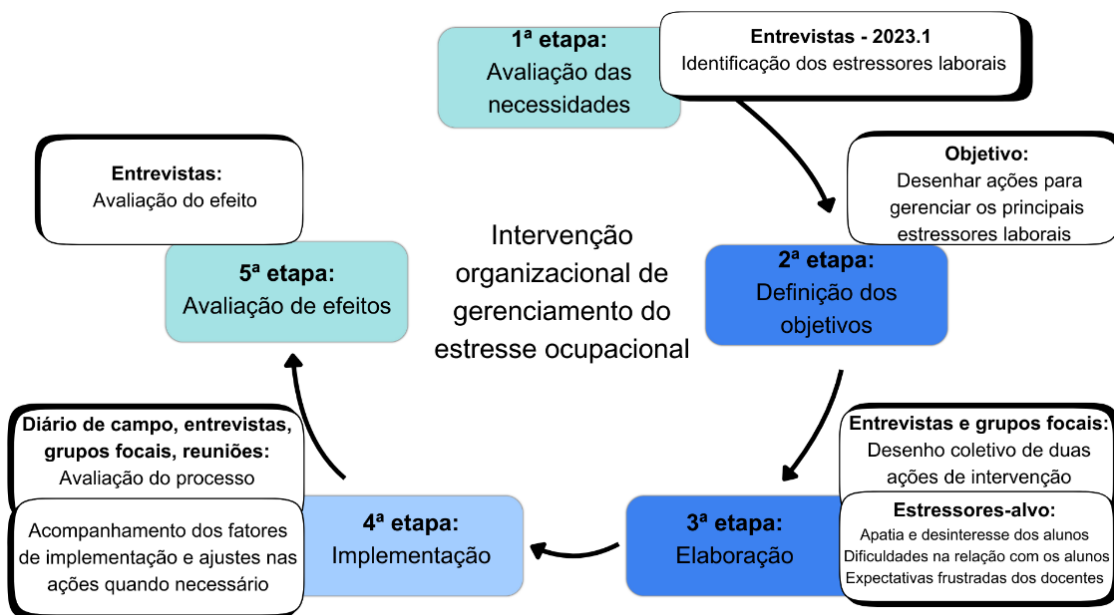
Considerando, ainda, que a intervenção organizacional é composta por etapas e que nenhuma delas pode ser negligenciada, foi delineada uma estrutura de avaliação do processo de implementação da intervenção organizacional, baseada nos modelos de Nielsen e Randall (2013) e Proctor *et al.* (2010). Essa estrutura tem como objetivo auxiliar o acompanhamento da implementação da intervenção, permitindo analisar, em tempo real, o grau de adequação e exequibilidade das ações planejadas coletivamente quando colocadas em prática.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base no trabalho de O'Brien e Beehr (2015), compreende-se que as intervenções organizacionais podem ser estruturadas em cinco etapas: avaliação das necessidades, definição dos objetivos, elaboração, implementação e avaliação. A avaliação das necessidades, realizada anteriormente, possibilitou identificar as principais fontes de tensão percebidas pelos docentes da escola pesquisada. Entre elas, destacaram-se duas categorias: relacionamentos no trabalho, representada pela apatia e desinteresse dos alunos e pelas dificuldades nas relações com os estudantes; e fatores intrínsecos ao trabalho, manifestada pelas expectativas frustradas na atuação profissional e pela sobrecarga de tarefas (Carvalho, 2025).

Em continuidade, o presente estudo, ao abordar as etapas de definição dos objetivos e de elaboração da intervenção, busca discutir e delinear uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional docente junto aos atores institucionais de uma escola pública da rede estadual de ensino. Considerando os resultados da avaliação das necessidades, definiu-se como objetivo da intervenção desenhar ações voltadas ao gerenciamento dos quatro principais estressores laborais identificados no ambiente escolar. A Figura 1 ilustra como essas etapas se aplicam ao caso estudado.

Figura 1 – Estrutura da intervenção organizacional de gerenciamento do estresse laboral



Fonte: Elaborada pela autora com base em O'Brien e Beehr (2015).

Além disso, diante da reemergência de discussões, durante as reuniões de grupo focal,

sobre os estressores ocupacionais que seriam o alvo da intervenção (apatia e desinteresse dos alunos, dificuldades nas relações com os estudantes, expectativas frustradas na atuação profissional e sobrecarga de tarefas), optou-se por contemplá-las na análise dos dados, visto que contribuíram para validar o levantamento prévio e ampliar a compreensão do problema. Diante disso, os resultados foram organizados da seguinte maneira: discussão sobre os estressores que seriam alvo da intervenção; descrição do processo de sistematização das propostas levantadas e de delineamento coletivo de ações voltadas ao gerenciamento dos referidos estressores; e, apresentação de uma estrutura para a avaliação do processo de implementação da intervenção organizacional.

4.1 ESTRESSORES OCUPACIONAIS

No início do processo de levantamento de sugestões para minimizar a apatia e o desinteresse dos alunos, as dificuldades nas relações com os estudantes, as expectativas frustradas na atuação profissional e a sobrecarga de tarefas, os docentes participantes dos grupos focais concentraram-se, sobretudo, na discussão dos próprios estressores ocupacionais apresentados para debate. Embora, inicialmente, tenham se distanciado da finalidade das reuniões, foi importante que compartilhassem suas experiências de mal-estar vivenciadas no cotidiano do trabalho. Esse movimento favoreceu reflexões mais profundas e uma compreensão ampliada sobre os fatores de tensão que enfrentam, contribuindo para que, posteriormente, as discussões se direcionassem a soluções para esses desafios.

A partir da análise do conteúdo das discussões que surgiram desse movimento, destacaram-se as categorias fatores intrínsecos ao trabalho (42,73%) e relacionamentos no trabalho (26,36%), sendo que na avaliação das necessidades as duas também foram as mais frequentes (Carvalho, 2025). A categoria relacionamentos no trabalho, a segunda mais relevante, tem como subcategorias de destaque a apatia e o desinteresse dos alunos (41,38%) e baixo suporte familiar (41,38%), seguida por dificuldades na relação com os alunos (13,79%). Quanto à primeira, os professores atribuem a apatia e o desinteresse dos alunos a diferentes fatores. Enquanto alguns consideram que “fica muito difícil para eles realmente se interessarem por uma aula com um quadro, com uma caneta” (P10), outros relatam que mesmo quando “o professor faz tudo. Ele leva a aula diferenciada. Ele faz a parte dele. [...] Os alunos não estão nem aí” (P4). Segundo as discussões, uma possível explicação para essa postura é a ausência de sentido atribuído à educação: “Eles não estão vendo fim na educação mais. Assim: ‘ah, mas para que eu vou ver isso? Pra que eu vou ver aquilo?’” (P5). Desse modo, compreende-se que

a dificuldade de alguns estudantes de enxergarem uma função concreta para os estudos, pode explicar, ao menos parcialmente, sua apatia e desinteresse em sala de aula.

Relacionada a isso, a subcategoria baixo suporte familiar, identificada também em outras investigações (Abreu; Caldas, 2021; Carlotto *et al.*, 2018), complementa essa perspectiva. Ela evidencia que muitos estudantes não têm perspectivas de continuidade dos estudos, especialmente no que se refere ao ingresso no ensino superior, devido à ausência de incentivo e apoio por parte das famílias, o que impacta negativamente seu interesse e motivação em relação ao processo educativo atual.

As melhores alunas da sala, não vão fazer o ENEM, nem fizeram a inscrição. E aí quando eu questionei, “nossa, mas porque vocês não vão fazer o ENEM?”. Elas são muito boas. “Ah, primeiro eu preciso me estabilizar”. Ou seja, elas não têm nem aquele apoio de ficar na mesma cidade, de poder ir em uma faculdade aqui, porque a família, além de não motivar, tem essa questão financeira (P2).

[...] Eu dou aula na escola particular e dou aula aqui. Os meninos lá... vou pegar a minha escola particular, a estrutura não é coisa mirabolante. Eu tenho os mesmos alunos na faixa etária, vivem no século XXI. Beleza. Não tem estrutura, assim, mirabolante. Não foge nada do que tá aqui. Só que tem um diferencial. Todo mundo que tá lá dentro da sala de aula, tirando uns quatro ou cinco que tá lá dentro, talvez não tenha perspectiva, mas o restante tudo que tá ali, todos já tem já um direcionamento. E esse direcionamento que eles estão lá é fazer faculdade. Qual eu não sei, mas todos têm. A família incentiva, a família cobra. E lá na frente a família vai ajudar. Aqui, a gente não tem isso, a gente não tem isso (P3).

Já a subcategoria dificuldades na relação com os alunos refere-se a comportamentos de desrespeito e indisciplina por parte dos estudantes. Segundo os docentes, a convivência com os alunos tem se tornado mais desafiadora nos dias atuais: “Naquela época, eu via, eu percebia que era muito mais fácil é... professor dar aula é... interagir com o aluno, se comunicar com o aluno, entendeu?” (P12). Essa percepção tem sido corroborada por diversos estudos que apontam os conflitos na relação professor-aluno como um fator constante de tensão no trabalho docente (Abreu; Caldas, 2021; Carlotto *et al.*, 2018; Carvalho, 2025; Vale; Maciel; Carlotto, 2015; Weber *et al.*, 2015; Zille; Cremonezi, 2013).

Com base nesse panorama da categoria relacionamentos no trabalho, percebe-se que ela abordou questões relacionadas à interação entre professores e alunos, evidenciando a influência desse aspecto sobre o cotidiano docente. Corroborando esses achados, o estudo de Weber *et al.* (2015) identificou que a falta de disciplina e de motivação por parte dos estudantes configura-se como uma das principais fontes de estresse percebidas pelos professores. Diante disso, os autores sugerem a adoção de estratégias voltadas à melhoria desses fatores, com vistas a contribuir tanto para a qualidade de vida dos docentes quanto para o processo de aprendizagem

dos alunos.

Por fim, a categoria fatores intrínsecos ao trabalho, segunda mais frequente, destacou-se, sobretudo, pela subcategoria sobrecarga de tarefas (65,96%), a qual emergiu durante as discussões voltadas à busca de soluções para minimizar essa problemática. Os relatos dos docentes evidenciam uma sobrecarga relacionada tanto às atividades burocráticas inerentes à docência, como preparação de plano de aulas, elaboração e correção de avaliações, preenchimento de diários de classe e lançamento de notas das provas referentes ao Sistema de Avaliação da Educação Básica, quanto àquelas geradas por exigências de instâncias superiores, como demonstram os trechos a seguir:

Por exemplo, no ensino integral tem que fazer planejamento de aprendizagem por semestre, que é a mesma coisa que o planejamento que a gente fez no começo do ano. O que é que vira? [...] À toa. Vai gastar mais papel para colocar lá, sendo que a gente tá ensinando aquilo (P10).

Existe um modelo no começo do ano [...] E ai eles inventam outros modelos que a gente tem que adaptar o que a gente fez no começo do ano de novo. Mas não tem nenhuma justificativa, assim, exata de porque a gente tem que fazer isso de novo, só que com outro modelo e depois de novo (P2).

Um outro exemplo é a questão das notas. A gente põe a nota no sistema depois a gente tem que preencher uma planilha, [...] com as notas que a gente já fechou no sistema que era só pegar no sistema e ver lá qual é a nota (P10).

Nesse contexto, a sobrecarga de tarefas, já reconhecida como característica do trabalho docente (Carvalho, 2025; Carvalho; Santos, 2022; Vale; Maciel; Carlotto, 2015; Zille; Cremonesi, 2013), vem sendo agravada por demandas burocráticas que geram repetição de tarefas e retrabalho, intensificando um problema já existente. Diante disso, destaca-se que a sobrecarga pode ter um impacto direto na saúde dos docentes, como observado por um deles: “Só que esse problema gera, ou seja, gera mais trabalho para nós. Que a gente tem que arrumar hora, não sei de onde para preencher essas planilhas. E isso afeta em outras coisas. É a nossa saúde física, nossa saúde emocional, porque você tem que dar conta” (P1). Além disso, também pode afetar a qualidade da educação, como ilustrado no seguinte relato: “Não é só dar aula [...] porque cada hora é uma coisa que tira o foco [...] da nossa missão aqui de educar” (P6). Dessa forma, percebe-se que a sobrecarga de trabalho não apenas compromete o bem-estar dos professores, mas também os afasta de sua principal finalidade: educar.

Diante de todo o exposto, observa-se que as discussões realizadas nos grupos focais evidenciaram que os principais estressores ocupacionais enfrentados pelos docentes estão interconectados e, em determinadas situações, se retroalimentam, compondo um contexto

complexo e desafiador. Além disso, essas discussões possibilitaram uma compreensão mais profunda das fontes de estresse e dos desdobramentos do mal-estar vivenciado pelos professores no ambiente escolar. A partir dessas reflexões, foi possível avançar no levantamento de propostas mais condizentes com a realidade enfrentada, demonstrando o potencial de uma abordagem participativa na construção de intervenções voltadas ao gerenciamento do estresse ocupacional.

4.2 SISTEMATIZAÇÃO DAS PROPOSTAS E DELINEAMENTO DAS AÇÕES DA INTERVENÇÃO

Considerando o objetivo de desenhar ações voltadas ao gerenciamento da apatia e do desinteresse dos alunos, das dificuldades nas relações com os estudantes, das expectativas frustradas na atuação profissional e da sobrecarga de tarefas, os resultados da análise de conteúdo evidenciaram que não foram sugeridas propostas relacionadas a este último estressor. Essa ausência pode estar associada ao fato de que a redução da sobrecarga de tarefas não está no poder de decisão dos professores e da gestão escolar, mas depende de decisões de instâncias superiores. Diante disso, as sugestões efetivamente apresentadas concentraram-se nos três primeiros estressores, tendo como finalidade a promoção de maior engajamento dos estudantes. Com base nelas, foram elaboradas as categorias: Aproximar a universidade pública da escola estadual; Incentivar o interesse dos alunos pela ciência; Aproximar-se do universo dos alunos; Desenvolver ações de suporte psicossocial para os alunos; e Estimular a motivação dos alunos.

Em relação à primeira categoria, os atores institucionais compreendem que a aproximação da universidade pública com a escola estadual pode incentivar os estudantes a desejarem e acreditarem ser possível ingressar no ensino superior público, o que contribuiria para aumentar seu interesse pelas disciplinas que cursam atualmente e melhorar seu comportamento em sala de aula. Para tanto, sugerem ações como: apresentar informações básicas sobre a universidade pública e as oportunidades que oferece, tais como formas de ingresso, cursos oferecidos, auxílios estudantis, projetos e bolsas de pesquisa, extensão e ensino; promover visitas dos alunos e proporcionar a interação entre os alunos da escola e estudantes da universidade oriundos da rede pública; além de desenvolver um intercâmbio contínuo entre a universidade e a escola, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento dos temas transversais e projetos da escola, como a feira de ciências.

Assim, eu sempre vejo a universidade [...], mas parece que ela está muito distante. E assim, já estudei em uma universidade assim, a gente estava no campus, ali, tudo

bonitinho. Mas ficava ali naquele microcosmo, aquela torre de Marfim ali. E a cidade onde o campus era concentrado, parecia que não tinha... parecia que não era da cidade. Então, parece que a gente sente falta da universidade pública vir aqui explicar para os alunos que a universidade pública é possível para eles, sabe? Que é um lugar onde eles podem estar, porque fica parecendo que é uma coisa muito distante, muito impossível (P10).

E aí, explicar as bolsas que têm, quais os auxílios que eles podem ter, a questão de moradia, etc. Tudo isso, que eles podem... pode estar ao alcance deles, porque eles acreditam que não, que não tem nada ali para eles (P10).

Enquanto eles não conhecem *in loco*, enquanto eles não pegarem um exemplo, chegarem lá e encontrarem um aluno lá dentro, conversarem com esse aluno, e esse aluno falar assim: “Olha, eu estudei em escola pública, meu pai era assim, assado, não tinha condição, era separado da minha mãe, a gente vivia assim, eu passava fome, mas hoje eu tô aqui”. Esses exemplos falam muito mais do que qualquer palavra. E isso atinge mais (P10).

No que tange à categoria Incentivar o interesse dos alunos pela ciência, os atores institucionais sugeriram ações voltadas ao desenvolvimento de projetos de iniciação científica na escola e à oferta de aulas de metodologia que possibilitem aos estudantes investigar problemas reais de seu cotidiano. Para eles, tais ações podem favorecer a compreensão sobre pesquisa científica, estimular o envolvimento com os conteúdos escolares e facilitar a adaptação futura no ambiente universitário.

Dar uma aula de metodologia científica para os meninos, mostrar como é uma pesquisa [...] Realmente, eles trabalharemos em cima de uma pesquisa científica. Depois eles vão chegar na universidade, eles vão ter uma facilidade. E provavelmente, se eles trabalharemos com um problema real da vida deles, eles vão se envolver com essa pesquisa (P5).

A categoria Aproximar-se do universo dos alunos reúne sugestões que demonstram a importância do papel dos docentes na construção de vínculos com os estudantes, indicando a necessidade de mudanças em seu comportamento quando essa relação está fragilizada. Segundo os atores institucionais, a aproximação dos professores à realidade dos alunos, por meio do reconhecimento e da curiosidade em relação aos seus interesses, pode contribuir para o desenvolvimento de uma relação interpessoal mais saudável e para o aumento do engajamento nas aulas.

Aproximar da idade do aluno. É saber qual o interesse dele, o que ele gosta de fazer. É tratar esse ser humano como ser humano. Essa é a questão. Mas é muito difícil, pra muitos, aproximar. “Nossa, você tá vendo TikTok? E aí?” “Eu vi, eu gosto.” Aí já muda. “Nossa, essa professora é diferente. Ela tá no meu mundo, ela consegue interagir comigo”. Talvez isso seja um ponto para falar com eles, né? Para chamar a atenção. [...] Enfim, mostro que eu sei que existe. Já muda. Aí eu consigo trabalhar com eles. Aí eu consigo trazer a informação da matéria. Muito difícil todos darem atenção ali, mas um ou outro, eu sei que tá prestando atenção. O olhinho brilha (P8).

A categoria Estimular a motivação dos alunos reflete a percepção dos atores institucionais sobre a importância do contexto educacional proporcionar condições favoráveis ao desenvolvimento da motivação dos estudantes. Nesse sentido, destacam a necessidade de se desenvolver estratégias que envolvam punição ou recompensa no processo de ensino-aprendizagem como forma de despertar o interesse dos alunos pelas atividades escolares.

E aí, se o aluno sabe que aquilo que ele vai ter que estudar, copiar, fazer, não vai gerar nada, não vai gerar uma punição, não vai gerar uma recompensa, porque não faz diferença nenhuma ser aprovado, não ser, ser levado para a diretoria, não vai acontecer nada [...]. Ele não vai se motivar. Ele não vai ter interesse de fazer nada. Então, pra mim é isso. É punição e recompensa. É as coisas ter que valer alguma coisa. E isso ser muito bem explicado para eles, tanto por parte da direção, da supervisão (P2).

Por fim, a categoria Desenvolver ações de suporte psicossocial para os alunos evidencia a compreensão de que muitos comportamentos apresentados em sala de aula refletem situações adversas vivenciadas pelos estudantes. Nesse sentido, uma estratégia apontada pelos atores institucionais é a oferta de palestras com temáticas pertinentes às necessidades dos alunos e que lhes proporcionem contato com experiências de superação capazes de inspirá-los. Como exemplificado nas falas: “Uai, palestra ajuda bastante, entendeu? Fazer uma palestra voltada no intuito de poder estar ajudando os alunos” (S1) e “Ter algumas pessoas que já tenham passado por algumas situações e ir lá fazer uma palestra orientando os alunos pelo que ele já passou e como ele está longe. Isso também acho que ajuda bastante” (S1). Desse modo, destaca-se a importância de iniciativas capazes de orientar, acolher e incentivar os estudantes.

Diante do exposto, observa-se que as categorias de propostas concentram-se nos três principais estressores identificados na etapa de avaliação das necessidades — apatia e desinteresse dos alunos, dificuldades nas relações com os estudantes e expectativas frustradas na atuação profissional — evidenciando a centralidade da relação professor-aluno na percepção de estresse dos docentes, a qual foi corroborada nas discussões dos grupos focais. Além disso, destaca-se a pertinência e a viabilidade dessas sugestões para o delineamento colaborativo de ações de gerenciamento do estresse ocupacional docente.

Desse modo, considerando as categorias de propostas, foram elaboradas duas ações nelas fundamentadas, assim como nos processos de discussão dessas propostas e do delineamento preliminar da intervenção na escola. A ação 01, intitulada Universidade pública na escola, foi estruturada com base nas categorias aproximar a universidade pública da escola estadual e incentivar o interesse dos alunos pela ciência. E a ação 02, Promoção de bem-estar na escola: trabalhando a capacidade de resiliência dos estudantes, foi sugerida pelos pesquisadores a partir das categorias aproximar-se do universo dos alunos, estimular a

motivação dos alunos e desenvolver ações de suporte psicossocial para os alunos.

A ação 01 propõe a construção de uma parceria entre a universidade pública e a escola estadual estudada, com o objetivo de estimular os estudantes do ensino médio a desejarem ingressar no ensino superior público, buscando aumentar o interesse deles nas disciplinas atuais e, conseqüentemente, melhorar os seus comportamentos dentro da sala de aula. Para isso, foi desenhado um projeto composto por cinco encontros semanais, sendo os quatro primeiros a ser realizados na escola, com duração média de 50 minutos, e o último no campus da universidade, com duração média de 3 horas.

A ação 02 foi desenvolvida com base em uma das habilidades socioemocionais trabalhada em um programa europeu denominado UPRIGHT (*Universal Preventive Resilience Intervention Globally implemented in schools to improve and promote mental Health for Teenagers*), o qual propõe a atuação em quatro componentes centrais: eficácia, *coping*, aprendizagem socioemocional e *mindfulness* (Hayas *et al.*, 2024). Considerando a realidade escolar, as características dos estudantes e os objetivos da Ação 01, demonstrou-se mais pertinente trabalhar, inicialmente, a competência de eficácia. Frente a isso, a ação “Promoção de bem-estar na escola: trabalhando a capacidade de resiliência dos estudantes” tem como objetivo aprimorar as habilidades socioemocionais dos estudantes, como foco nas competências de eficácia, tendo sido estruturada em seis encontros semanais, de aproximadamente uma hora cada.

Destaca-se a complementaridade entre as ações, uma vez que buscam minimizar os mesmos estressores ocupacionais e compartilham objetivos que se completam voltados à promoção do engajamento dos estudantes. Enquanto a ação 01 busca estimular o desejo dos alunos de ingressarem no ensino superior público, a ação 02 visa aprimorar suas habilidades socioemocionais. Nesse sentido, ambas as ações atuam de forma articulada para fortalecer as condições cognitivas e afetivas dos estudantes.

4.3 DELINEAMENTO DA AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA INTERVENÇÃO

Com o delineamento das ações concluído, o próximo passo consiste em sua implementação. Essa etapa, influenciada pelas fases anteriores, exerce papel fundamental para o sucesso da intervenção organizacional (LaMontagne; Noblet; Landsbergis, 2012; Nielsen *et al.*, 2010; Nielsen; Noblet, 2018; Schwarz; Richter; Hasson, 2018). Diante disso, foi elaborada uma estrutura de avaliação do processo de intervenção organizacional, com base no modelo de

Nielsen e Randall (2013) e Proctor *et al.* (2010), apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Estrutura de avaliação do processo de intervenção organizacional.

Fatores para avaliar o processo da intervenção	Exemplos de pergunta	Grupo s focais	Entrevistas	Diário de campo	Registro dos consultores
Etapas iniciais da intervenção					
Iniciação	Quem iniciou a intervenção e com qual propósito?				X
Avaliação das necessidades	Os estressores ocupacionais foram identificados adequadamente?				X
Participação dos trabalhadores	Os docentes participaram do desenho das ações?				X
Participação dos gestores	Os gestores participaram do desenho das ações?				X
Adequação dos planos de ação	As ações desenhadas abordaram os estressores do local de trabalho?				X
Implementação					
Fidelidade	As ações desenhadas foram implementadas conforme o planejado?			X	
Exposição	Os docentes estão expostos à intervenção?				
Aceitação	Os atores institucionais percebem as ações como aceitáveis?	X		X	
Comprometimento dos gestores	Houve apoio e comprometimento dos gestores durante a implementação?		X	X	
Envolvimento dos trabalhadores	Houve envolvimento dos docentes durante a implementação das ações?			X	
Comprometimento dos pesquisadores	Houve comprometimento dos pesquisadores durante a implementação?			X	
Comunicação e informação	Todos os docentes foram informados sobre a implementação das ações?			X	
Sustentabilidade	A escola consegue implementar as ações sem o apoio dos pesquisadores?			X	
Generalizabilidade	As ações têm potencial de serem generalizadas para outros locais de trabalho?			X	
Contextos da intervenção					
Contexto abrangente	A intervenção se encaixou na cultura e/ou condições da escola?			X	
Contexto discreto	Ocorreram eventos que possam ter influenciado nos resultados da intervenção?			X	

Fonte: Elaborada pela autora com base em Nielsen e Randall (2013).

Essa estrutura contempla fatores processuais a serem analisados e que cobrem desde a análise das etapas antecedentes, de avaliação das necessidades e desenho da intervenção até a sua implementação, o que envolve inclusive a consideração dos aspectos contextuais, de modo a avaliar integralmente todo o processo, considerando a interdependência entre as etapas. Ela foi delineada com a finalidade de oferecer critérios para o acompanhamento em tempo real da implementação, permitindo analisar o grau de adequação e exequibilidades das ações planejadas. Além disso, posteriormente, visa favorecer a compreensão dos resultados obtidos na avaliação de seus efeitos, haja vista que ao se analisar os aspectos contextuais e todo o processo de elaboração e implementação da intervenção, aumenta-se a confiabilidade nas explicações e interpretações dos resultados, sendo indicado, portanto, que as avaliações do processo e do efeito sejam realizadas de forma combinada (Biron; Karanika-Murray, 2014; Cox *et al.*, 2007).

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo discutir e delinear uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional docente junto aos atores institucionais de uma escola

pública da rede estadual de ensino. Para isso, concentrou-se nas etapas de definição dos objetivos e de elaboração da intervenção. Assim, estabeleceu-se como meta desenhar ações voltadas à minimização dos principais estressores identificados na avaliação das necessidades: apatia e desinteresse dos alunos, dificuldades nas relações com os estudantes, expectativas frustradas na atuação profissional e sobrecarga de tarefas.

Durante o levantamento de sugestões para o gerenciamento desses fatores de tensão, os docentes concentraram inicialmente o debate nos próprios estressores vivenciados no cotidiano escolar. Esse movimento permitiu reforçar e aprofundar a compreensão do diagnóstico previamente realizado na instituição. A partir dessas discussões, emergiram duas categorias de estressores: fatores intrínsecos ao trabalho, representados pela sobrecarga de tarefas; e relacionamentos no trabalho, com destaque para a apatia e o desinteresse dos alunos, o baixo suporte familiar e as dificuldades na relação com os alunos. Associado a isso, as sugestões levantadas pelos atores institucionais também foram direcionadas ao gerenciamento desses estressores, reforçando o papel central da relação com os alunos no estresse vivenciado pelos docentes no ambiente escolar. Não foram sugeridas, contudo, propostas para a sobrecarga de tarefas, já que sua redução depende de decisões tomadas em instâncias superiores.

Dessa forma, a partir das soluções discutidas, organizou-se as categorias: aproximar a universidade pública da escola estadual, incentivar o interesse dos alunos pela ciência, aproximar-se do universo dos alunos, desenvolver ações de suporte psicossocial e estimular a motivação dos alunos. Com base nessas propostas e nos processos de discussões realizados posteriormente, foram elaboradas duas ações complementares, que devem ser implementadas de forma sequencial: Universidade pública na escola, voltada a estimular o desejo dos alunos de ingressarem no ensino superior público; e Promoção de bem-estar na escola: trabalhando a capacidade de resiliência dos estudantes, que busca aprimorar as habilidades socioemocionais dos estudantes. Além disso, foi elaborada uma estrutura de avaliação do processo de intervenção organizacional, com base nos modelos de Nielsen e Randall (2013) e Proctor *et al.* (2010), que permite analisar, em tempo real, o grau de adequação e exequibilidades das ações planejadas, e, posteriormente, favorecer a compreensão dos resultados obtidos na avaliação de seus efeitos.

Considerando o que foi apresentado, salienta-se a importância da presente pesquisa para a área de intervenções organizacionais em estresse por contribuir para o avanço de um campo ainda carente de estudos, especialmente no cenário nacional; por focalizar uma etapa da intervenção ainda pouco explorada por outros autores, o que pode subsidiar novas pesquisas voltadas à elaboração da intervenção; por adotar uma abordagem participativa, fortemente

associada à obtenção de melhores resultados; e por ter como público uma categoria profissional que, além de desempenhar um papel de grande relevância social, está entre as mais expostas ao estresse ocupacional no mundo. Além disso, ressalta-se sua relevância para a escola estudada, principalmente para os atores institucionais que participaram da construção coletiva da intervenção, pois esse processo possibilitou momentos de expressão e reflexões sobre o trabalho, além do delineamento de ações ajustadas à realidade local para minimizar os principais estressores percebidos pelos docentes.

Por outro lado, configura-se como uma limitação a realização do estudo em uma única escola da rede estadual, uma vez que, embora os achados tragam contribuições relevantes, representam apenas uma realidade particular. Portanto, é necessário cautela para a generalização ampla dos resultados, devido às especificidades de cada contexto. Ainda assim, acredita-se que a intervenção elaborada pode ser implementada, com as devidas análises e adequações, em outras instituições escolares, especialmente naquelas em que os docentes identifiquem os mesmos estressores que as ações delineadas buscam minimizar. Diante disso, recomenda-se, para investigações futuras, sua ampliação, de modo a fortalecer a prevenção e o gerenciamento do estresse ocupacional docente na rede estadual de ensino. Sugere-se também que sejam contempladas as demais etapas da intervenção organizacional, incluindo a avaliação de seu processo e de seus efeitos. Por fim, destaca-se que compreender e intervir sobre os estressores laborais de forma participativa mostra-se essencial para promover o bem-estar dos professores e, conseqüentemente, contribuir para a qualidade do processo educativo.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M.; CALDAS, R. F. L. Manifestações e sentidos do estresse docente: estudo qualitativo com professores estaduais no interior paulista. **Revista mais educação**, [s. l.], v. 4, n. 6, p. 490-510, 2021.
- ANTIPAS, H. *et al.* Interventions for mitigating occupational stress for professional dementia caregivers in residential aged care: a systematic review with meta-analysis. **Dementia**, [s. l.], p. 1-20, 2023.
- ARAPOVIC-JOHANSSON, B. *et al.* Participatory work place intervention for stress prevention in primary health care. A randomized controlled trial. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], p. 1-16, 2018.
- BACKES, D. S. *et al.* Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O mundo da saúde**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIRON, C.; KARANIKA-MURRAY, M. Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: implications for theory, method, and practice. **International Journal of Stress Management**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 85-111, 2014.

CARLOTTO, M. S. *et al.* Estressores ocupacionais e estratégias de enfrentamento. **Revista Subjetividades**, [s. l.], v. 18, p. 92-105, 2018.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G.; OLIVEIRA, M. E. T. Intenção de abandono profissional entre professores: o papel dos estressores ocupacionais. **Revista Brasileira de Educação**, [s. l.], v. 24, 2019.

CARVALHO, V. D. Percepções de sobrecarga e desinteresse dos alunos: as faces do estresse docente em escola pública. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, [s. l.], v. 14, n. 5922, p. 1-12, 2025.

CARVALHO, V. D.; SANTOS, V. R. L. Estressores psicossociais e saúde ocupacional entre docentes da educação básica pública. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 22, n. 1, 2022.

CATAPANO, P. *et al.* Organizational and individual interventions for managing work related stress in healthcare professionals: a systematic review. **Medicina**, [s. l.], v. 59, p. 1-17, 2023.

COOPER, C. L.; DEWE, P. J.; O'DRISCOLL, M. P. **Organizational stress: a review and critique of theory, research, and applications**. London: Sage, 2001.

COX, T. *et al.* Evaluating organizational-level work stress interventions: beyond traditional methods. **Work and Stress**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 348-362, 2007.

DAY A.; HARTLING N.; MACKIE B. O local de trabalho psicologicamente saudável: promovendo o bem-estar dos funcionários e empresas saudáveis. *In*: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 215-233.

DEFFAVERI, M.; MÉA, C. P. D.; FERREIRA, V. R. T. Sintomas de ansiedade e estresse em professores de educação básica. **Cad. Pesquisa**, [s. l.], v. 50, n. 177, p. 813-827, 2020.

FARAGHER, E. B.; COOPER, C. L.; CARTWRIGHT, S. A shortened stress evaluation tool (ASSET). **Stress and Health**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 189-20, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAYAS, C. L. *et al.* UPRIGHT, a resilience-based intervention to promote mental well-being in schools: study rationale and methodology for a European randomized controlled trial. **BMC Public Health**, [s. l.], v. 19, n. 1413, p. 1-10, 2019.

KRUEGER, R. A., CASEY, M. A. **Focus group: a practical guide for applied research**. 4. ed. London: Sage, 2009.

- LAMONTAGNE, A. D. *et al.* A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. **International Journal of Occupational and Environmental Health**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 268-280, 2007.
- LAMONTAGNE, A. D; NOBLET, A. J.; LANDSBERGIS, P. A. Intervention development and implementation. *In*: BIRON, C.; KARANIKA-MURRAY, M.; COOPER, C. (ed.). **Improving organizational interventions for stress and well-being: addressing process and context**. New York: Routledge, 2012, p. 21-38.
- MONTANO, D.; HOVEN, H.; SIEGRIST, J. Effects of organisational level interventions at work on employees health: a systematic review. **BMC Public Health**, [s. l.], v. 14, n. 135, p. 1-9, 2014.
- MORAIS, E. A. H.; ABREU, M. N. S.; ASSUNÇÃO, A. A. Autoavaliação de saúde e fatores relacionados ao trabalho dos professores da educação básica no Brasil. **Ciência e Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 209-222, p. 2023.
- MOREIRA, C. K; HONÓRIO, L. C. Estresse ocupacional de docentes do ensino médio de instituições públicas. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v.7, n. 4, p. 30108-30128, 2021.
- NAGHIEH, A. *et al.* Organisational interventions for improving wellbeing and reducing work-related stress in teachers (Review). **Cochrane Database of Systematic Reviews**, [s. l.], p. 1-30, 2015.
- NIELSEN, K. *et al.* Conducting organizational-level occupational health interventions. **Work Stress**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 234-59, 2010.
- NIELSEN, K.; NOBLET, A. (ed.). Introduction: organizational interventions: where we are, where we go from here? *In*: NIELSEN, K.; NOBLET, A. (ed.) **Organizational interventions for health and well-being: a handbook for evidence-based practice**. New York: Routledge, 2018, p. 1-21.
- NIELSEN, K.; RANDALL, R.; ALBERTSEN, K. Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 28, p. 793-810, 2007.
- O'BRIEN, K. E.; BEEHR, T. A. Gerenciando o stress ocupacional dos funcionários. *In*: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 196-213.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Emploi et conditions de travail des enseignants**. Geneve, Switzerland: Bureau International du Travail, 1981.
- PICHETH, S. F.; CASSANDRE, M. P.; THIOLENT, M. J. M. Analisando a pesquisa-ação à luz de princípios intervencionistas: um olhar comparativo. **Educação**, [s. l.], v.39, 2016.
- RICHARDSON, K. M.; ROTHSTEIN, H. N. Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. **J Occup Health Psychol**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 69-93, 2008.

- ROOZEBOOM, M. C. B. *et al.* Decreasing employees' work stress by a participatory, organizational level work stress prevention approach. **BMC Public Health**, [s. l.], v. 20, p. 1-16, 2020.
- ROOZEBOOM, M. C. B. *et al.* Effects of a participatory work stress prevention approach for employees in primary education: results of a quasi-experimental study. **Scand J Work Environ Health**, [s. l.], v. 50, n. 3, p. 187-196, 2024a.
- ROOZEBOOM, M. C. B. *et al.* process evaluation of a work stress prevention approach in primary education. **JOEM**, [s. l.], v. 66, n. 9, 2024b.
- RUOTSALAINEN, J. H. *et al.* Preventing occupational stress in healthcare Workers (Review). **Cochrane Database of Systematic Reviews**, [s. l.], p. 1-37, 2015.
- SCWARZ, U. T.; RICHTER, A.; HASSON, H. Getting everyone on the same page: cocreated program logic (COP). In: NIELSEN, K.; NOBLET, A. (ed.) **Organizational interventions for health and well-being: a handbook for evidence-based practice**. New York: Routledge, 2018, p. 42-67.
- SILVA-JÚNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; MESQUITA, J. M. C. As dimensões teórica e metodológica do grupo focal no contexto da pesquisa qualitativa. In: SOUZA, E. M. (org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: Edufes, 2014, p. 125-156.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- VALE, S. F.; MACIEL, R. H.; CARLOTTO, M. S. Propriedades psicométricas da escala de percepção de estressores ocupacionais dos professores. **Revista Quadrimestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 575-583, 2015.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- WEBER, L. N. D. *et al.* O estresse no trabalho do professor. **Imagens da Educação**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 40-52, 2015.
- ZILLE, L. P.; CREMONEZI, A. M. Estresse no trabalho: estudo com professores da rede pública estadual de Minas Gerais. **Reuna**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 111-128, 2013.
- ZWICK, E.; BERTOLIN, R. V.; BRITO, M. J. Pesquisa-ação e aprendizagem organizacional socioprática: uma aproximação. **Rev. Adm.**, [s. l.], v. 11, n. 5, p. 1182-1197, 2019.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo geral elaborar, de forma participativa, o desenho de uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional, voltada à minimização dos principais estressores percebidos por docentes em uma escola pública da rede estadual de ensino, com base em evidências obtidas por meio de uma revisão sistemática da literatura. Para isso, o trabalho foi desenvolvido em dois artigos complementares. No primeiro a literatura sobre intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional foi levantada e analisada sistematicamente. Os resultados encontrados apontaram para um crescimento da produção científica internacional sobre a temática, no período de 2015 a 2024, com destaque para os anos de 2020 e 2022. Grande parte dos trabalhos se concentraram na etapa de avaliação da intervenção organizacional, com destaque para a avaliação do efeito, seguida pela combinação entre avaliação do efeito e do processo e, em menor proporção, pela avaliação do processo.

Já no segundo artigo, uma intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional docente foi discutida e delineada junto aos atores institucionais de uma escola pública da rede estadual de ensino. A partir de diversas discussões com os docentes e a gestão da referida escola e, posterior, sistematização das informações, emergiram as categorias aproximar a universidade pública da escola estadual, incentivar o interesse dos alunos pela ciência, aproximar-se do universo dos alunos, desenvolver ações de suporte psicossocial e estimular a motivação dos alunos. Com base nela e em novas discussões, foram elaboradas coletivamente duas ações: 1) Universidade pública na escola; e 2) Promoção de bem-estar na escola: trabalhando a capacidade de resiliência dos estudantes. Tais ações, voltadas à minimização dos estressores que se mostraram centrais para a experiência de mal-estar dos docentes – apatia e desinteresse dos alunos, dificuldades nas relações com os estudantes e expectativas frustradas na atuação profissional – são complementares, sendo, portanto, importante que sejam implementadas de forma sequencial.

Diante desse panorama, salienta-se que o primeiro artigo, ao permitir visualizar o estado da arte das pesquisas sobre intervenção organizacional de gerenciamento do estresse ocupacional, embasou teoricamente o delineamento da intervenção realizado no segundo artigo. Os resultados da análise dos artigos que compuseram o *corpus* da revisão sistemática demonstraram que a avaliação do efeito da intervenção organizacional, embora importante, não é suficiente para explicar todas as questões que envolvem os seus resultados, sendo importante ser completada pela avaliação do processo da intervenção organizacional, tema

ainda pouco explorado, mas de grande relevância para subsidiar o desenvolvimento de estudos na área.

Dessa forma, o aprendizado sobre essa temática possibilitou uma compreensão mais abrangente da importância de todo o processo de desenvolvimento dessas intervenções para o alcance dos resultados planejados. Em decorrência disso, foi possível alinhar teoria e prática na construção da intervenção. Além disso, as experiências vividas no decorrer da realização do segundo artigo também colaboraram para o processo de análise dos estudos que compuseram o *corpus* do primeiro artigo. Frente a isso, mostrou-se pertinente o delineamento de uma estrutura de avaliação do processo para analisar as etapas iniciais da intervenção elaborada, bem como a sua implementação.

Fundamentado em ambos os artigos, destaca-se que em todas as etapas da intervenção organizacional – desde a avaliação das necessidades e definição dos objetivos, passando pela elaboração e implementação até a avaliação –, é necessário o embasamento teórico e a consideração da realidade do ambiente de trabalho, dos aspectos contextuais externos à organização que possam exercer influência sobre elas, bem como a participação dos trabalhadores e da gestão. Portanto, antes de iniciar qualquer processo de intervenção organizacional, mostra-se importante o desenvolvimento de um planejamento prévio de cada etapa, passível de ajustes, que oriente os pesquisadores/consultores.

Por fim, destaca-se que, durante todo o processo de elaboração da intervenção, os pesquisadores, ao atuarem como consultores na escola estudada, conseguiram desenvolver a confiança e o apoio, especialmente dos professores participantes das reuniões de grupo focal. Acredita-se que isso poderá influenciar de forma positiva o processo de implementação da intervenção, o que, por sua vez, poderá gerar efeitos positivos em seus resultados. Assim, espera-se que esta dissertação contribua para o avanço do campo de estudos sobre intervenções organizacionais de gerenciamento do estresse ocupacional, auxiliando no desenvolvimento teórico e metodológico de futuras pesquisas e de outras intervenções que busquem gerenciar, de forma contextualizada e participativa, os estressores ocupacionais presentes no ambiente laboral. Espera-se também que auxilie na prevenção do estresse docente na escola estudada.

REFERÊNCIAS

ABREU, M.; CALDAS, R. F. L. Manifestações e sentidos do estresse docente: estudo qualitativo com professores estaduais no interior paulista. **Revista mais educação**, [s. l.], v. 4, n. 6, p. 490-510, 2021.

AKERSTROM, M. *et al.* Can working conditions and employees' mental health be improved via job stress interventions designed and implemented by line managers and human resources on an operational level? **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 1916, p. 1-16, 2021.

AMSTERDAM UMC. **Roosmarijn Schelvis**. 2024. Disponível em: <https://pure.amsterdamumc.nl/en/persons/roosmarijn-schelvis-2/>. Acesso em: 22 dez. 2024.

ANTIPAS, H. *et al.* Interventions for mitigating occupational stress for professional dementia caregivers in residential aged care: a systematic review with meta-analysis. **Dementia**, [s. l.], p. 1-20, 2023.

ARAPOVIC-JOHANSSON, B. *et al.* Participatory work place intervention for stress prevention in primary health care. A randomized controlled trial. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], p. 1-16, 2018.

ARAPOVIC-JOHANSSON, B. *et al.* Process evaluation of a participative organizational intervention as a stress preventive intervention for employees in swedish primary health care. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 17, n. 7285, p. 1-20, 2020.

ARAÚJO, T. M.; PALMA, T. F.; ARAÚJO, N. C. Vigilância em saúde mental e trabalho no brasil: características, dificuldades e desafios. **Ciência e Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 22, n. 10, p. 3235- 3246, 2017.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, [s. l.], v. 11, p. 959-975, 2017.

BACKES, D. S. *et al.* Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O mundo da saúde**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011.

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

BIRON, C.; KARANIKA-MURRAY, M. Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: implications for theory, method, and practice. **International Journal of Stress Management**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 85-111, 2014.

BMC PUBLIC HEALTH. **About**. 2024. Disponível em: <https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/>. Acesso em: 22 dez. 2024.

CARLOTTO, M. S. *et al.* Estressores ocupacionais e estratégias de enfrentamento. **Revista Subjetividades**, [s. l.], v. 18, p. 92-105, 2018.

- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G.; OLIVEIRA, M. E. T. Intenção de abandono profissional entre professores: o papel dos estressores ocupacionais. **Revista Brasileira de Educação**, [s. l.], v. 24, 2019.
- CARVALHO, V. D. Percepções de sobrecarga e desinteresse dos alunos: as faces do estresse docente em escola pública. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, [s. l.], v. 14, n. 5922, p. 1-12, 2025.
- CARVALHO, V. D.; SANTOS, V. R. L. Estressores psicossociais e saúde ocupacional entre docentes da educação básica pública. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 22, n. 1, 2022.
- CATAPANO, P. *et al.* Organizational and individual interventions for managing work related stress in healthcare professionals: a systematic review. **Medicina**, [s. l.], v. 59, p. 1-17, 2023.
- CAULFIELD, N. *et al.* A review of occupational stress interventions in Australia. **International Journal of Stress Management**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 149-166, 2004.
- CHADEGANI, A. A. *et al.* A comparison between two main academic literature collections: *Web of Science* and *Scopus* databases. **Asian Social Science**, [s. l.], v. 9, n. 5, 2013.
- CHIMENTI, P. Muito além da bibliometria: o valor das revisões de literatura na pesquisa em Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 29, n. 3, 2025.
- CODO, W.; SORATTO, L.; Vasques-Menezes, I. Saúde mental e trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 276-280.
- COOPER, C. L.; DEWE, P. J.; O'DRISCOLL, M. P. **Organizational stress: a review and critique of theory, research, and applications**. London: Sage, 2001.
- COX, T. *et al.* Evaluating organizational-level work stress interventions: beyond traditional methods. **Work and Stress**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 348-362, 2007.
- DAY A.; HARTLING N.; MACKIE B. O local de trabalho psicologicamente saudável: promovendo o bem-estar dos funcionários e empresas saudáveis. *In*: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 215-233.
- DEFFAVERI, M.; MÉA, C. P. D.; FERREIRA, V. R. T. Sintomas de ansiedade e estresse em professores de educação básica. **Cad. Pesquisa**, [s. l.], v. 50, n. 177, p. 813-827, 2020.
- D'ETTORRE, G. Job stress and needlestick injuries: which targets for organizational interventions? **Occupational Medicine**, [s. l.], v. 66, p. 678-680, 2016.
- D'ETTORRE, G.; GRECO, M. Healthcare work and organizational interventions to prevent work-related stress in Brindisi, Italy. **Safety and Health at Work**, [s. l.], v. 6, p. 35-38, 2015.

- DOLLARD, M. F.; GORDON, J. A. Evaluation of a participatory risk management work stress intervention. **International Journal of Stress Management**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 27-42, 2014.
- ENAGO. **BMC Public Health**. 2025. Disponível em: <https://www.enago.com.br/journal/BMC-Public-Health-1046/>. Acesso em: 17 fev. 2025.
- FARAGHER, E. B.; COOPER, C. L.; CARTWRIGHT, S. A shortened stress evaluation tool (ASSET). **Stress and Health**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 189-20, 2004.
- GALVÃO, T. F.; TIGUMAN, G. M. B. A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 1-20, 2022.
- GIGA, S. I.; COOPER, C. L.; FARAGHER, B. The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work. **Australian Psychologist**, [s. l.], v. 38, n. 2, p. 158-164, 2003.
- GIGA, S. I. *et al.* Organisational level interventions for reducing occupational stress in healthcare workers (Protocol). **Cochrane Database of Systematic Reviews**, [s. l.], p. 1-12, 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, T.; PUENTE-PALACIOS, K. Estresse ocupacional, um fenômeno coletivo: evidências em equipes de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 485-493, 2018.
- HAYAS, C. L. *et al.* UPRIGHT, a resilience-based intervention to promote mental well-being in schools: study rationale and methodology for a European randomized controlled trial. **BMC Public Health**, [s. l.], v. 19, n. 1413, p. 1-10, 2019.
- HOUTMAN, I. Work-related stress. **Report for European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**. 2005. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/work-related-stress-report>. Acesso em: 20 maio 2025.
- HURTADO, S. L. B. *et al.* Intervenções em saúde do trabalhador – contexto, desafios e possibilidades de desenvolvimento: uma revisão de escopo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [s. l.], v. 47, v. 15, 2022.
- JACOBS, S.; JOHNSON, S.; HASSELL, K. Managing workplace stress in community pharmacy organisations: lessons from a review of the wider stress management and prevention literature. **International Journal of Pharmacy Practice**, [s. l.], v. 26, p. 28-38, 2018.
- JENSEN, I.; ARAPOVIC-JOHANSSON, Z.; ABOAGYE, E. The cost-effectiveness analysis of the productivity measurement and enhancement system intervention to reduce employee work-related stress and enhance work performance. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 19, n. 2431, p. 1-19, 2022.

KRUEGER, R. A., CASEY, M. A. **Focus group: a practical guide for applied research**. 4. ed. London: Sage, 2009.

LAMONTAGNE, A. D. *et al.* A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. **International Journal of Occupational and Environmental Health**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 268-280, 2007.

LAMONTAGNE, A. D.; NOBLET, A. J.; LANDSBERGIS, P. A. Intervention development and implementation. *In*: BIRON, C.; KARANIKI-MURRAY, M.; COOPER, C. (ed.). **Improving organizational interventions for stress and well-being: addressing process and context**. New York: Routledge, 2012, p. 21-38.

LARGO-WIGHT, E. *et al.* Effectiveness and feasibility of a 10-minute employee stress intervention: outdoor booster break. **Journal of Workplace Behavioral Health**, [s. l.], 2017.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**. New York: Springer Publishing Company, 1984.

MDPI. **International Journal of Environmental Research and Public Health**. 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/journal/ijerph>. Acesso em: 28 maio 2025.

MOLEK-WINIARSKA, D.; MOLEK-KOZAKOWSKA, K. Are organizations committed to stress management interventions? **Employee relations: the international journal**, [s. l.], v. 42, n. 6, p. 1309-1325, 2020.

MONTANO, D.; HOVEN, H.; SIEGRIST, J. Effects of organisational level interventions at work on employees health: a systematic review. **BMC Public Health**, [s. l.], v. 14, n. 135, p. 1-9, 2014.

MORAIS, E. A. H.; ABREU, M. N. S.; ASSUNÇÃO, A. A. Autoavaliação de saúde e fatores relacionados ao trabalho dos professores da educação básica no Brasil. **Ciência e Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 209-222, p. 2023.

MOREIRA, C. K; HONÓRIO, L. C. Estresse ocupacional de docentes do ensino médio de instituições públicas. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v.7, n. 4, p. 30108-30128, 2021.

MURTA, S. G. Programas de manejo de estresse ocupacional: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, [s. l.], v. 7, n.2, 2005.

MURTA, S. G.; SANDERSON, K.; OLDENBURGH, B. Process evaluation in occupational stress management programs: a systematic review. **American Journal of Health Promotion**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 248-254, 2007.

NAGHIEH, A. *et al.* Organisational interventions for improving wellbeing and reducing work-related stress in teachers (Review). **Cochrane Database of Systematic Reviews**, [s. l.], p. 1-30, 2015.

NIELSEN, K. *et al.* Conducting organizational-level occupational health interventions. **Work Stress**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 234–59, 2010.

NIELSEN, K.; NOBLET, A. (ed.). Introduction: organizational interventions: where we are, where we go from here? *In*: NIELSEN, K.; NOBLET, A. (ed.) **Organizational interventions for health and well-being: a handbook for evidence-based practice**. New York: Routledge, 2018, p. 1-21.

NIELSEN, K.; RANDALL, R.; ALBERTSEN, K. Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 28, p. 793-810, 2007.

NIKS, I. *et al.* Work stress interventions in hospital care: effectiveness of the discovery method. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 15, n. 332, p. 1-20, 2018.

NORMAN, J.; BASU, S. Evaluating an intervention addressing stress in emergency department clerical staff. **Occupational Medicine**, [s. l.], p. 1-3, 2018.

NOWROUZI, B. *et al.* Occupational stress management and burnout interventions in nursing and their implications for health work environments: a literature review. **Workplace health & safety**, [s. l.], v. 20, n. 10, p. 1-8, 2015.

O'BRIEN, K. E.; BEEHR, T. A. Gerenciando o stress ocupacional dos funcionários. *In*: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 196-213.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Emploi et conditions de travail desenseignants**. Geneve, Switzerland: Bureau International du Travail, 1981.

PAUL, J.; CRIADO, A.R. The art of writing literature review: what do we know and what do we need to know? **International Business Review**, [s. l.], v. 29, p.1-7, 2020.

PICHETH, S. F.; CASSANDRE, M. P.; THIOLENT, M. J. M. Analisando a pesquisa-ação à luz de princípios intervencionistas: um olhar comparativo. **Educação**, [s. l.], v.39, 2016.

RANDALL, R.; COX, T.; GRIFFITHS, A. Participants' accounts of a stress management intervention. **Human Relations**, [s. l.], v. 60, n. 8, p. 1181-1209, 2007.

RANDALL, R.; GRIFFITHS, A.; COX, T. Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 23-41, 2005.

RANDALL, R.; NIELSEN, K.; TVEDT, S. D. The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions. **Work and Stress**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 1-23, 2009.

RICHARDSON, K. M.; ROTHSTEIN, H. N. Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. **J Occup Health Psychol**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 69-93, 2008.

RICKARD, G. *et al.* Organisational intervention to reduce occupational stress and turnover in hospital nurses in the Northern Territory, Australia. **Collegian**, [s. l.], v. 19, p. 211-221, 2012.

ROOZEBOOM, M. C. B. *et al.* Decreasing employees' work stress by a participatory, organizational level work stress prevention approach. **BMC Public Health**, [s. l.], v. 20, p. 1-16, 2020.

ROOZEBOOM, M. C. B. *et al.* Effects of a participatory work stress prevention approach for employees in primary education: results of a quasi-experimental study. **Scand J Work Environ Health**, [s. l.], v. 50, n. 3, p. 187-196, 2024a.

ROOZEBOOM, M. C. B. *et al.* Process Evaluation of a Work Stress Prevention Approach in Primary Education. **JOEM**, [s. l.], v. 66, n. 9, 2024b.

RUOTSALAINEN, J. H. *et al.* Preventing occupational stress in healthcare Workers (Review). **Cochrane Database of Systematic Reviews**, [s. l.], p. 1-37, 2015.

SCHELVIS, R. M. C. *et al.* Design of the Bottom-up Innovation project - a participatory, primary preventive, organizational level intervention on work-related stress and well-being for workers in Dutch vocational education. **BMC Public Health**, [s. l.], v. 13, p. 1-15, 2013.

SCHILLER, H. *et al.* The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress – a group randomized intervention study using diary data. **Scand J Work Environ Health**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 109-116, 2016.

SCWARZ, U. T.; RICHTER, A.; HASSON, H. Getting everyone on the same page: cocreated program logic (COP). In: NIELSEN, K.; NOBLET, A. (ed.) **Organizational interventions for health and well-being: a handbook for evidence-based practice**. New York: Routledge, 2018, p. 42-67.

SEMMER, N. K. Job stress interventions and the organization of work. **Scand J Work Environ Health**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 515-527, 2006.

SEVERIN, J. *et al.* Process evaluation of an operational-level job stress intervention aimed at decreasing sickness absence among public sector employees in Sweden. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 18, n. 1778, p. 1-18, 2021.

SILVA, D. P.; SILVA, M. N. R. M. O. S. O trabalhador com estresse e intervenções para o cuidado em saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, [s. l.], v. 13, p. 201-214, 2015.

SILVA-JÚNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; MESQUITA, J. M. C. As dimensões teórica e metodológica do grupo focal no contexto da pesquisa qualitativa. In: SOUZA, E. M. (org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: Edufes, 2014, p. 125-156.

STRAUSZ, M. C.; GUILAM, M. C. R.; OLIVEIRA, S. S. A intervenção em saúde do trabalhador na perspectiva dos atores históricos do campo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [s. l.], v. 44, n. 25, p. 1-12, 2019.

TAMAYO, M. R.; MENDONÇA, H.; SILVA, E. N. Relação entre estresse ocupacional, *coping* e *burnout*. In. FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (org.). **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

TAMMINGA, S. J. *et al.* Individual-level interventions for reducing occupational stress in healthcare workers (Review). **Cochrane Database of Systematic Reviews**, [s. l.], 2023.

TETRICK, L. E; WINSLOW, C. J. 2015. Workplace stress management interventions and health promotion. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s. l.], v. 2, p. 583-603, 2015.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TNO. **Noortje Wiezer**. 2025. Disponível em: <https://www.tno.nl/nl/over-tno/onze-mensen/noortje-wiezer/>. Acesso em: 28 maio 2025.

VALE, S. F.; MACIEL, R. H.; CARLOTTO, M. S. Propriedades psicométricas da escala de percepção de estressores ocupacionais dos professores. **Revista Quadrimestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 575-583, 2015.

VASQUES-MENEZES, I. Saúde do trabalhador: uma breve sistematização. In: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012, p. 63-77.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WEBER, L. N. D. *et al.* O estresse no trabalho do professor. **Imagens da Educação**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 40-52, 2015.

WIJN, A. N.; DOEF, M. P. A meta-analysis on the effectiveness of stress management interventions for nurses: capturing 14 years of research. **International Journal Of Stress Management**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 113-129, 2022.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZILLE, L. P; CREMONEZI, A. M. Estresse no trabalho: estudo com professores da rede pública estadual de Minas Gerais. **Reuna**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 111-128, 2013.

ZINK, M. *et al.* Managing the work stress of inpatient nurses during the COVID-19 pandemic: a systematic review of organizational interventions. **BMC Nursing**, [s. l.], v. 23, n. 691, p. 1-18, 2024.

ZWICK, E.; BERTOLIN, R. V.; BRITO, M. J. Pesquisa-ação e aprendizagem organizacional socioprática: uma aproximação. **Rev. Adm.**, [s. l.], v. 11, n. 5, p. 1182-1197, 2019.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE DISCUSSÃO: LEVANTAMENTO DE PROPOSTAS

Objetivo: discutir e levantar propostas para minimizar os principais fatores causadores de estresse laboral identificados na escola.

Refletindo sobre os estressores, vamos realizar uma discussão buscando responder, para cada aspecto levantado, a seguinte questão: **Quais estratégias poderiam ser adotadas pela escola para abordar o seguinte problema?**

1. Dificuldade na convivência cotidiana com os alunos.
2. Apatia e desinteresse dos alunos no processo educativo.
3. Expectativas frustradas na atuação profissional docente por não conseguirem concretizar todo o seu potencial em sala de aula devido a apatia e o desinteresse dos alunos.
4. Sobrecarga quantitativa de tarefa em decorrência de demandas extraclasse (planejamento, preenchimento de documentos).

APÊNDICE B – ROTEIRO DE DISCUSSÃO: LEVANTAMENTO DE PROPOSTAS

Objetivo: discutir e levantar propostas para minimizar os principais fatores causadores de estresse laboral identificados na escola.

Estressores identificados:

1. Dificuldade na convivência cotidiana com os alunos.
2. Apatia e desinteresse dos alunos no processo educativo.
3. Expectativas frustradas na atuação profissional docente por não conseguirem concretizar todo o seu potencial em sala de aula devido a apatia e o desinteresse dos alunos.
4. Sobrecarga quantitativa de tarefa em decorrência de demandas extraclasse (planejamento, preenchimento de documentos).

Vamos realizar uma discussão buscando pensar em estratégias para gerenciar esses estressores.

1. Como melhorar a convivência cotidiana com os alunos?
2. Como despertar o interesse dos alunos no processo educativo?
3. Como tornar a atuação profissional docente mais satisfatória?
4. É possível diminuir a quantidade de tarefas extraclasse (planejamento, preenchimento de documentos)? Como gerenciá-las?