

As implicações dos Riscos Psicossociais da atividade de gestão na equipe de trabalho

Renata Maranhão Bressan Rêgo, Kelbia Najara Teles Silva, Rejane Comin

RESUMO

Este estudo tem por objetivo compreender como os fatores de riscos psicossociais atrelados às funções de gestão podem causar sofrimento e quais as suas reverberações na equipe, a partir da perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. Neste estudo foi definida uma amostra de dois gestores de instituição financeira e suas equipes, que foram selecionados após observação da dinâmica de trabalho e escuta ativa, o primeiro atravessando situação de sofrimento gerado pelo volume de trabalho e o segundo que não foi possível identificar situação de sofrimento. Com vistas a uma compreensão mais detalhada sobre os resultados dessa proposta, utilizou-se a metodologia de análise documental dos dados de relatórios da empresa, por meio de indicadores de gestão no período de janeiro a julho de 2021. Os resultados obtidos corroboram sobre a influência da gestão na equipe, observando-se as interferências do estado emocional do gestor na psicodinâmica da relação gestor-equipe que por sua vez, culturalmente ainda pode ser silenciosa e/ou invisível sob a ótica da organização do trabalho. A possibilidade de perceber o gestor enquanto sujeito influenciador e influenciado por essa relação com sua equipe, requer atenção para propormos novos destinos aos sofrimentos ainda não descortinados que afetam a gestão de pessoas e processos.

Palavras-chave: Psicodinâmica do trabalho. Riscos psicossociais. Sofrimento do trabalhador. Gestores. Equipe de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

De modo geral, o trabalho pode ser pensado de forma ambivalente, por transitar em um território marcado por experiências de relações humanas. Na abordagem dejouriana, a relação humana com o trabalho é pautada pela dialética do prazer e sofrimento, sendo esses sentimentos associados à carga psíquica do labor. Dejours (1987), a partir dessa perspectiva, afirma que a organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora”.

Atualmente o que se percebe é que as mudanças que ocorreram no mundo e na forma de organização do trabalho, com cenários que produzem maiores incertezas, aceleração na velocidade da informação, competitividade agressiva, consumidores cada vez mais exigentes, pressão por alta performance e menos segurança nas relações de vínculo com o mundo do trabalho, leva o trabalhador a se ver impelido ao desenvolvimento de novas competências (MALVEZZI, 2013).

Este contexto traz novos riscos psicossociais relacionados à carga psíquica de sofrimento associada ao trabalho (CHAMBEL, 2016). As exigências contemporâneas da atividade de gestão de pessoas e processos imbuídos na persona do gestor como figura forte, positiva, sem vulnerabilidades, líder pelo exemplo, que “veste a camisa da empresa” e entrega as metas propostas extraíndo da equipe não apenas o atingimento, mas a superação das mesmas, denota a tirania do desempenho que exige projeto, iniciativa e motivação, produzindo depressivos e fracassados (HAN, 2017).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define riscos psicossociais como o dano produzido pela interação entre a subjetividade do indivíduo e as características da organização

do trabalho, vinculando esta concepção de risco ao adoecimento do trabalhador (OIT, 1984). Isto posto, os fatores de risco psicossociais podem ser considerados como condições/agentes precedentes ao dano produzido da interação que podem influenciar na probabilidade da ocorrência.

A literatura também destaca que o trabalho é muito importante na vida do indivíduo, porque é fonte de identidade, se constituindo como principal meio de socialização. O sentido atribuído de pertencimento a novas realidades e contextos sociais, fortalece o sentido de significado e sentido do trabalho. (Tolfo, 2019).

Zanelli e Kanan (2018) apontam também que existem fatores psicossociais positivos, ou protetivos, e que estes registros reverberam na organização do trabalho em formas tangíveis que auxiliam na manutenção da qualidade de bem-estar no trabalho; satisfação, engajamento, práticas positivas de gestores, por exemplo.

Cabe destacar que os riscos psicossociais não são fenômenos que são observáveis apenas pela ótica do trabalhador. Ao mesmo tempo que indicadores podem tornar esse fenômeno visível e tangível, podem ser possivelmente diluídos e invisíveis ao olhar do observador, uma vez que podem ser interpretados como implicações da própria atividade (OIT, 2010). Portanto, é imperativo compreender a dinâmica relacional e suas implicações entre o trabalho e o trabalhador, entre o gestor e sua equipe.

Neste sentido, o gestor pode estar sustentando junto com esses indicadores de resultados, as consequências de um sofrimento silencioso e/ou invisível, com possíveis prejuízos para si, bem como repercussões na própria equipe que lidera. Pensar este profissional como alguém que está entre o mandar e o obedecer, permite supor um sujeito cindido entre as demandas organizacionais e o impedimento em manifestar seu sofrimento. Assim, o trabalho implica sempre um confronto com o real que coloca em xeque as certezas da prescrição (AMARAL, 2019).

Ao buscar por estudos que abordassem o sofrimento do gestor, a fim de encontrar elementos que permitissem compreender melhor a conexão entre o que o líder sente e como isso ecoa em sua equipe, foi identificado que pouco tem se pesquisado sobre essa possível relação. Alguns estudos como Braga e Pereira (2011), Pereira, Lanna e Coelho (2014) e Paula (2013) descrevem situações em que a saúde mental dos gestores sofre prejuízos em razão das atividades que desenvolvem, mas não dão enfoque em como isso pode reverberar em suas equipes.

Diante disso, percebe-se a importância de pesquisar sobre o sofrimento desses líderes, na tentativa de verificar o quanto isso impacta o ambiente de trabalho. Este estudo tem por objetivo identificar fatores de riscos psicossociais atrelados ao papel de gestão que podem causar sofrimento e quais as possíveis reverberações nas equipes. Objetiva-se também propor reflexões sobre estratégias de enfrentamento utilizadas por gestores para dar conta dessas demandas com implicações nas suas equipes.

2 MARCO TEÓRICO

Dejours (1994) traz a conceituação do sofrimento como “um estado psico-afetivo penoso” oriundo da “vivência subjetiva” e do “confronto da história de vida do indivíduo com a realidade de trabalho”. Esse ciclo de sofrimento quando não interrompido pode ocasionar o desenvolvimento de patologias.

Nesse contexto, o sofrimento está inerente à atividade laboral, sendo necessário ressignificá-lo e a psicodinâmica do trabalho transforma-se, então, em uma ferramenta fundamental para redefinir o labor, na medida que busca compreender a relação entre o trabalho e a subjetividade ao qual o indivíduo está inserido e como as organizações do trabalho influenciam na qualidade de vida, saúde e adoecimento do trabalhador (MENDES, 2007).

2.1 A ABORDAGEM DA PSICODINÂMICA

Nesta abordagem, o ambiente laboral pode interferir na qualidade das relações entre os trabalhadores, encontros de vivência profissional que produzem e reproduzem conhecimentos e afetos, ou seja, são os saberes e as relações, que criam a verdadeira experiência do trabalho real. Bendassoli e Soboll (2011), trazem o conceito de “Clínicas do Trabalho” pautado no poder de ação do trabalhador, o labor como transformação do real e da construção de significados sociais e pessoais, e o contexto do trabalho como parte do indivíduo.

A prática clínica tem como referencial teórico Christophe Dejours, na França (1980). No Brasil, em meados dos anos 90, a abordagem da psicodinâmica no trabalho começa a ganhar espaço com as primeiras pesquisas realizadas pela Universidade de Brasília (UnB).

Desde então pesquisas intervenções realizadas no Laboratório de Psicologia e Clínica do Trabalho da UNB, têm contribuído para aportes teóricos e mudanças metodológicas, a saber as contribuições de Mendes e Araújo (2012), Ghizoni e Mendes (2014) e Mendes (2014).

É importante destacar que estudos sistemáticos sobre o tema, têm sido realizados nos laboratórios de psicodinâmica do trabalho: da Universidade de Brasília, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e da Universidade Federal do Amazonas.

Desta forma a clínica do trabalho não é apenas um constructo teórico, mas uma prática, voltada para a ação de identificar as estratégias de mobilização subjetiva e o espaço público de discussão (Dejours, 2012). O método proposto por essa abordagem promove a experiência de ouvir não apenas sua própria narrativa de prazer e sofrimento na vivência do trabalho real, mas também o da escuta do outro. Tal experiência alarga a necessidade da construção de espaços de fortalecimento do coletivo, por parte dos gestores e/ou equipe de trabalho, promovendo a oportunidade também de desmistificar a construção simbólica da imagem do “herói” que por muitas vezes o gestor ocupa, por não revelar suas vulnerabilidades. Essa dinâmica ao mesmo tempo pode individualizar/humanizar por meio da escuta o eco de sofrimento da equipe, quando expostos às exigências da organização do trabalho.

Embora existam muitas pesquisas e estudos sobre a psicodinâmica do trabalho com os mais diversos trabalhadores, quando delimitamos o campo de estudo para a função gerencial encontra-se pouco material disponível, ficando imperativa a necessidade de escuta e o espaço de discussão para esse profissional.

2.2 O GESTOR

Os gerentes são expostos a várias fontes de pressão: subordinados, superiores, órgãos fiscalizadores, normativos, condições de trabalho, instabilidade e insegurança inerentes ao cargo que associadas ao trabalho prescrito e o real, podem contribuir para o adoecimento deste gestor.

Diante deste cenário frenético do culto às metas e métricas que as organizações estão atravessando, percebe-se que “com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade” (CHIAVENATO, 2000, p. 11).

Neste contexto, é esperado que o gestor ocupe uma posição de agente de mediação entre os colaboradores dentro de uma empresa e que este consiga estreitar distâncias entre cargos técnicos-operacionais aos níveis hierárquicos superiores e assim assumindo o papel de interlocutor das necessidades organizacionais e operacionais.

Segundo Quinn (2003), as competências inerentes aos cargos de gestão devem ser identificadas, à medida que ocupam novos cargos, é necessário que este trabalhador em parceria com empresa, identifiquem as necessidades de preparação para lidar com a complexidade

comportamental da gestão das individualidades de uma equipe, pois tal ausência pode tornar-se as causas de seu fracasso.

Para tanto, espera-se que competências comportamentais e técnicas estejam caminhando em sintonia nesta vivência, para que gestores e equipe não sejam impactados pelas ausências de espaço de relações saudáveis para elaboração e ressignificação dos desafios e sofrimentos inerentes ao trabalho real.

Puente-Palácios & Gonzales-Romá, (2013), consideram que quando não existe um alinhamento consolidado entre as necessidades reais da organização e os resultados efetivos deste grupo, tal desequilíbrio poderá desencadear prejuízos materiais e psíquicos que afetam a todos. Sá e Azevedo (2010) afirmam que “a função psíquica potencialmente exercida pelo chefe é estruturante, podendo ser propícia à coesão, à identificação e ao tratamento de conflitos”.

Nesta conjuntura, o líder representado no papel de gestor precisa exercer não apenas um papel diretivo, mas influenciar sua equipe na realização do trabalho, apoiando e desenvolvendo seus colaboradores. Estudos trazem a relação de influência da liderança com a motivação da equipe (DE MOURA e OLIVEIRA, 2016), porém não encontramos artigos que trouxessem a influência do gestor em sofrimento invisível e como esse sofrimento impacta sua equipe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, transversal e aplicada, cuja coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com dois gestores e suas equipes. Os participantes trabalham em uma empresa de grande porte, do ramo financeiro, localizada na região do Distrito Federal e foram selecionados após procurarem uma das autoras para relatarem dificuldades na gestão da equipe.

Como complemento a análise dos dados no que se refere aos efeitos de seus comportamentos em suas equipes, utilizou-se os indicadores de gestão de pessoas como absenteísmo e resultados da pesquisa de clima organizacional no período compreendido entre janeiro e julho de 2021.

4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

O objetivo do estudo não foi estabelecer as causas do sofrimento no trabalho, mas identificar fatores de riscos psicossociais atrelados ao papel de gestão que podem causar sofrimento e quais as possíveis reverberações nas equipes. Objetivou-se também propor reflexões sobre estratégias de enfrentamento utilizadas por gestores para dar conta dessas demandas com implicações nas suas equipes, considerando-se que dentro das organizações, as relações interpessoais são condições importantes quando se trata da percepção da qualidade do clima organizacional pelo trabalhador.

A fonte que permitiu o estudo a seguir, foi a análise descritiva dos indicadores de gestão de pessoas presentes nos relatórios das equipes dos dois gestores estudados.

As notas obtidas na pesquisa de clima organizacional foram somadas e divididas pela quantidade de respondentes de cada equipe, obtendo-se uma nota final que representava a percepção de determinado grupo de trabalho.

O indicador de absenteísmo foi calculado pela quantidade de atestados emitidos por indivíduo em determinado espaço de tempo. Para o referido ensaio, o número obtido no indicador de absenteísmo foi dividido pelo número de indivíduos da equipe, excluindo-se os colegas que estavam ausentes por licença maternidade, paternidade ou Covid-19, obtendo-se a proporcionalidade dos números de afastamentos.

Quando comparado, observou-se que os indicadores de gestão de pessoas apresentaram declínio na equipe que era gerenciada pelo gestor que apresentava algum sofrimento. Em

relação aos indicadores: clima organizacional e ausências, os resultados obtidos foram:

1. As notas obtidas na última pesquisa de clima organizacional nos quesitos: estilo de gestão, engajamento, autonomia e satisfação foram um pouco menores em relação a outra equipe;

2. As notas obtidas na última pesquisa de clima organizacional no quesito reconhecimento não apresentaram diferença entre as duas equipes;

3. O número de ausências da equipe do gestor que evidenciou sofrimento foi 10% maior em relação a equipe liderada pelo gestor que em não foi identificada situação de sofrimento. Esse percentual de ausência foi calculado proporcionalmente entre a quantidade de ausências e o tamanho da equipe de cada gestor (período janeiro/julho 2021).

Segundo Zanelli e Kanan (2018) “embora seja possível fazer distinções entre os fenômenos psicossociais negativos, são inegáveis as vinculações estreitas entre eles”. A tensão gerada pela gestão e a percepção de desamparo por parte do gestor, influenciam diretamente no estilo de administração e na percepção de um ambiente de trabalho não saudável pela equipe, ocasionando aumento no número de faltas, redução de desempenho e produtividade, aumento da rotatividade e número de acidentes. Se pensarmos no presente estudo, tal descrição é corroborada nos resultados dos indicadores avaliados.

Ainda sobre a relação entre o sofrimento enfrentado pelo gestor e o que ecoa em sua equipe, propõe-se a reflexão de um conjunto de camadas de influências concêntricas que interferem entre si transversalmente, compostas por características individuais, fatores hereditários, estilos de vida, fatores sociais, rede de apoio, condições de trabalho e acesso a serviços essenciais. Esse constructo de camadas inerentes ao indivíduo e sua relação psicossocial com o meio ao qual está inserido constituem um determinante social, influenciam a nível micro, meso e macro, “gerando um gradiente em que indivíduos ocupam posições sociais distintas (...) originando desigualdades na saúde” (CHAMBEL, 2016).

O gestor ocupando sua posição e seu papel na organização não se limita ao desempenho apenas das funções inerentes ao trabalho prescrito, mas exerce uma influência que perpassa todas as demais camadas. Observa-se que os impactos dessa influência na psicodinâmica da relação gestor-equipe, podem ser trabalhados de maneira saudável e produtiva, quando os profissionais se esforçam para reconhecerem o outro como pessoa/sujeito dentro da organização do trabalho, neste espaço de encontro das contradições dialéticas explícitas e implícitas na dinâmica de saúde e trabalho (MORAES, 2015).

Para Han (2017) vivemos numa época em que é exigida eficiência exagerada, com o predomínio de uma lógica da positividade, gerando nos sujeitos intensa sensação de frustração, um aumento exponencial nos casos de depressão, ansiedade e burnout, resultando em níveis alarmantes de uso de medicação. Numa sociedade que supervaloriza o desempenho e o rendimento, com o imperativo de possibilidades ilimitadas, parece sobrar pouco espaço para que se perceba o risco de estarmos diante de uma geração de pessoas que se sentem infelizes e extremamente ansiosas, revisitando o que Freud (1996) há muito tempo nomeou de mal-estar na civilização.

O sofrimento e anseios encontrados nos cargos de confiança acabam reverberando por toda cadeia de funções e repercutindo no ambiente de trabalho, sendo necessário desenvolver ações alicerçadas no princípio da precaução que permitam o desenvolvimento de uma “gestão facilitadora de comportamentos e culturas propícias às organizações saudáveis” (ZANELLI e KANAN, 2018).

Os resultados obtidos no presente estudo corroboram com outros trabalhos sobre a influência da gestão na equipe como o de Albuquerque, de Magalhães e Brito (2012), Oliveira e Passos (2013) e da Silva et al (2022), observando-se interferência do estado emocional do gestor na psicodinâmica da relação gestor-equipe. Dessa forma, perceber o gestor enquanto sujeito influenciador e influenciado por essa relação com sua equipe, requer atenção para

propormos novos destinos à sofrimentos ainda não descortinados na organização do trabalho que afetam a gestão de pessoas e processos.

Para Rüedell e Gonçalves (2021) o monitoramento dos riscos psicossociais no trabalho, precisa fazer parte da rotina das organizações, no qual o trabalhador e a organização do trabalho sejam escutadas e dialoguem sobre suas necessidades. A identificação dos riscos e fatores de riscos desperta e promove a busca por novos caminhos por meio de ações de planejamento e estruturação de ações que identifiquem com antecedência os primeiros ruídos e promova o estreitamento do risco de adoecimento do trabalhador.

É preciso a inclusão do gestor como grupo que requer amparo no que tange a concepção de vulnerabilidade e sofrimento no contexto de trabalho.

Importante salientar que o número limitado da amostra e a situação de incerteza e estresse acentuada pela pandemia, trazendo novas dificuldades da gestão que possibilitaram o aumento do sofrimento, sensação de desamparo e solidão por parte do gestor e equipe, podem ter contribuído para o resultado obtido. Dessa forma, sugere-se que novos estudos sejam realizados com uma amostra maior, bem como abordar outras perspectivas e variáveis psicológicas que não foram objeto de estudo neste ensaio.

Como intervenção sugere-se, ainda, que sejam criados espaços de compartilhamento para os gestores ou a construção de grupos focais que permitam identificar os principais riscos e fatores psicossociais protetivos para a manutenção do bem-estar, de forma que disponibilize um espaço de apoio no processo de ressignificar experiências de sofrimento no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ____. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.
- ____. Riscos emergentes e novas formas de prevenção num mundo de trabalho em mudança
Edição: Brasil. Abril 2010
- ____. **Trabalho e emancipação**. Brasília: Paralelo, 2012.
- ALBUQUERQUE, R. A. F.; DE MAGALHÃES, A. R.; BRITO, E. T.; **Liderança e a sua interferência no trabalho em equipe nas organizações**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Porto Alegre, 2012.
- AMARAL, G. A.; MENDES, A. M., FACAS, E. P. (2019). **(Im)possibilidade de mobilização subjetiva na clínica das patologias do trabalho**: o caso das professoras readaptadas. Revista Subjetividades, 19(2), e8987. <http://doi.org/10.5020/23590777>. rs.v19i2.e8987
- BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Introdução às Clínicas do Trabalho**. In P. F. Bendassoli & L. A. P. Soboll, (orgs). Clínicas do trabalho. (pp. 3-21). São Paulo: Atlas, 2011.
- BRAGA, C. D. e PEREIRA, L. Z. (2011). **Relação entre a Função Gerencial e o Estresse Ocupacional**: uma análise a partir do Impacto das Novas Tecnologias de Gestão. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR113.pdf>. Acesso em: 17 out. 2021.
- CHAMBEL, M.J. **Psicologia da Saúde Ocupacional**, Editora Pactor: Lisboa, 2016.
- CHIAVIENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de custo) em um centro de lucro**. 2 ed. São Paulo: Marrom Books, 2000.

DA SILVA, G.T.R. et al. **Gestão e Liderança na percepção de enfermeiros**: um caminhar a luz da burocracia profissional. Escola Anna Nery revista de enfermagem, vol.26, 2022.

DE MOURA, E. S.; DE OLIVEIRA, M. A. M. **A Influência da gestão do líder na motivação da equipe**. South American Development Society Journal, [S.l.], v. 2, n. 5, p. 58 - 74, mar. 2017. ISSN 2446-5763. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/39>>. Acesso em: 18 out. 2021.

DEJOURS, C. **Conferências Brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1994.

FREUD, S. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1996. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, Vol. 21).

GHIZONI, L. D.; MENDES, A. M. (2014). **Mobilização de um coletivo de catadores**: prática em clínica psicodinâmica da cooperação. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 17(2), 206-223.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. 2ª edição ampliada – Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17170>. Acesso em: 7 out. 2021.

MALVEZZI, S. **A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes**: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, [S. l.], v. 3, p. 6–17, 2013. Disponível em:

MENDES, A. M. **Escuta analítica do sofrimento e o saber-fazer do clínico do trabalho**. In: A. M. Mendes; R. D. Moraes & A. R. C. Merlo (Orgs.). Trabalho e sofrimento: práticas clínicas e políticas (pp. 65-80). Curitiba: Juruá, 2014.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do Trabalho**: teoria, métodos e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R. **Clínica Psicodinâmica do Trabalho**: o sujeito em ação. Curitiba: Juruá, 2012.

MORAES, R. D. (2015). **Trabalho e emancipação**: Um olhar da psicodinâmica do trabalho. In R. D. Moraes & A. C. L. Vasconcelos (Orgs.), Trabalho e emancipação: A potência da escuta clínica (pp.71-77). Curitiba: Juruá.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Factores psicosociales en el trabajo**: Naturaleza, incidencia y prevención. Serie Seguridad, Higiene Y Medicina Del Trabajo Núm. 56. Ginebra, 1984

OLIVEIRA, R.S.; PASSOS, E.S. **O papel do Gestor na motivação dos seus colaboradores**. Cairu em Revista, 2013. Ano 02, n.02, p.33-41, ISSN 2237719

PAULA, V. V. (2013). **A saúde dos executivos** – um estudo do estresse na atividade gerencial. Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15437>. Acesso em: 17 out.

2021.

PEREIRA, L. Z.; LANNA, F. C. e COELHO, G. I. (2014). **Estresse ocupacional e liderança**. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36545/estresse-ocupacional-e-lideranca>. Acesso em: 17 out. 2021.

PUENTE-PALACIOS, K.; & GONZÁLEZ-ROMÁ, V. **Gestão de equipes de trabalho**. In L. De O. Borges & L. Mourão (Orgs.), O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia (pp. 311-338). Porto Alegre: Artmed, 2013.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RÜDELL, F. T., & GONÇALVES, J. (2021). **Riscos psicossociais no trabalho de auxiliares de cozinha de uma indústria**. PSI UNISC, 5(2), 95-108. doi: 10.17058/psiunisc.v5i2.16356

SÁ, M. C.; AZEVEDO, C. S. (2010). **Subjetividade e gestão: explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde**. Ciênc Saúde Colet., 15, nº 5, pp. 2345-2354.

TOLFO, S. R. (2019). **Significados e sentidos do trabalho**. In P. F. Bendassolli, & J. BorgesAndrade (Orgs.), Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações (pp. 617-626). São Paulo: Artesã.

ZANELLI, J.C.; KANAN, L.A. **Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho – organizações que emancipam ou que matam**. Editora Uniplac, 2018.