

UNIVERSIDADE PAULISTA

ANDRÉA RICHINHO SILVEIRA CRUZ

**CRIAÇÃO E ANÁLISE DE UM JOGO DE CARTAS PARA
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NÃO ESTRESSORA**

RIBEIRÃO PRETO/SP

2024

ANDRÉA RICHINHO SILVEIRA CRUZ

CRIAÇÃO E ANÁLISE DE UM JOGO DE CARTAS PARA
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NÃO ESTRESSORA

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Práticas
Institucionais em Saúde Mental da
Universidade Paulista – UNIP.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni

RIBEIRÃO PRETO/SP

2024

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio, convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Setorial da UNIP
Campus Ribeirão Preto**

Cruz, Andréa Richinho Silveira.
C957c Criação e análise de um jogo de cartas para desenvolvimento da liderança não estressora. / Andréa Richinho Silveira Cruz. --Ribeirão Preto: Universidade Paulista, 2024.
120f. il.:

Orientador: Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni
Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional
em Práticas Institucionais em Saúde Mental, Universidade Paulista

1. Saúde mental. 2. Estresse ocupacional. 3. Liderança.

CDU 159.9+794.05

Bibliotecária: Tatiane Rosa de Paula. CRB: 8/8919

ANDRÉA RICHINHO SILVEIRA CRUZ

CRIAÇÃO E ANÁLISE DE UM JOGO DE CARTAS PARA
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NÃO ESTRESSORA

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Práticas
Institucionais em Saúde Mental da
Universidade Paulista – UNIP.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Eduardo
Benzoni

Aprovado(a) em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni
Universidade Paulista - UNIP

Profa. Dra. Caroline Francisca Eltink
Universidade Paulista - UNIP

Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif
Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Dedico este trabalho:

Às minhas filhas, Carolina Richinho Silveira Cruz e Camila Richinho Silveira Cruz, por serem a minha maior fonte de inspiração e por sempre me incentivarem a alcançar meus sonhos. Este trabalho é tanto de vocês quanto meu.

Aos meus verdadeiros amigos, por todo o apoio, amor e compreensão ao longo desta jornada, que, apesar das minhas ausências, sempre me apoiaram e entenderam os momentos em que precisei me dedicar aos estudos. Sem o suporte de vocês, nada disso teria sido possível.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

Primeiramente, agradeço à Deus, por ter me dado inspiração e força. Agradeço à Universidade Paulista (UNIP), instituição onde realizei meu mestrado, por me proporcionar uma base sólida de conhecimentos e por todo o suporte durante esta jornada acadêmica.

Meu sincero agradecimento ao Senac, pelo apoio não somente financeiro, mas também permitindo que eu me ausentasse do trabalho para que eu pudesse dedicar-me integralmente aos meus estudos. Sem esse apoio, a conclusão deste trabalho não teria sido possível.

Sou eternamente grata ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Eduardo Benzoni, por sua orientação, paciência e incansável dedicação. Sua expertise e apoio foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Às minhas filhas, que sempre me incentivaram e foram minha fonte de inspiração, meu amor e gratidão. Vocês me motivaram a seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiadores.

Aos meus amigos, agradeço por compreenderem e suportarem minha ausência durante este período. Seu apoio e compreensão foram vitais para que eu pudesse me concentrar em meus estudos.

Gratidão imensa às pessoas que, por acreditarem em mim, participaram desta pesquisa (líderes e liderados) e que muito contribuíram para a criação e testagem deste jogo. Em especial, agradeço à empresa, que abriu as portas para que eu pudesse experimentar o produto da minha pesquisa de mestrado.

Também quero agradecer aos meus colegas de sala, por compartilharem esta jornada comigo. As discussões, trocas de ideias e a amizade foram essenciais para o nosso crescimento mútuo.

Finalmente, agradeço aos professores, por todo o conhecimento transmitido, pela paciência e pelo empenho em nos formar como profissionais e pesquisadores.

A todos vocês, meu muito obrigada.

RESUMO

O estresse ocupacional pode ser considerado um dos problemas mais significativos no contexto organizacional, capaz de afetar negativamente o potencial humano, inibir o desempenho e diminuir a capacidade de trabalho, podendo evoluir para problemas de saúde mental. Diante disso, as lideranças devem se preocupar não apenas em conduzir a equipe para alcançar objetivos, mas também preservar e promover a saúde mental no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a figura do líder desempenha um papel fundamental. O presente trabalho visa desenvolver e analisar um jogo de cartas como um instrumento de intervenção psicossocial para líderes, fundamentado nas teorias sobre liderança e estresse ocupacional, com o objetivo de promover atitudes saudáveis de liderança e melhorar a saúde mental no ambiente de trabalho. Na primeira etapa, foi realizado um grupo focal para levantar o conteúdo estressante dos líderes, no cotidiano, compreendendo, de forma mais aprofundada e *in loco* a manifestação do fenômeno estudado. Numa segunda fase foi feita a transcrição, tratamento dos dados levantados e avaliação qualitativa para a elaboração do jogo de cartas, de acordo com arcabouço teórico de liderança e estresse, em conjunto com o conteúdo levantado nos grupos. De posse desse material, foi elaborado o jogo, confeccionadas as cartas e aplicado em um grupo de 06 líderes de uma empresa, para sua análise. O resultado desse trabalho foi o desenvolvimento de uma ferramenta de intervenção em estresse e liderança, aplicado de forma simples e eficaz, tendo como resultado a diminuição do estresse na equipe de trabalho, melhoria na forma do exercício da liderança dos indivíduos participantes, diminuição das doenças relacionadas ao trabalho e de seus reflexos como afastamentos, absenteísmo e custo financeiro tanto para empresas quanto para funcionários.

Palavras-chave: Saúde mental. Estresse ocupacional. Liderança. Liderança não Estressora

ABSTRACT

Occupational stress is one of the most significant issues in the organizational context, capable of negatively affecting human potential, inhibiting performance, and reducing work capacity, potentially leading to mental health problems. Consequently, leaders must focus not only on guiding their teams to achieve objectives but also on preserving and promoting mental health in the workplace. In this regard, the role of the leader is crucial. This work aims to develop and analyze a card game as a psychosocial intervention tool for leaders, based on leadership and occupational stress theories, with the goal of promoting healthy leadership attitudes and improving mental health in the workplace. The first phase involved conducting a focus group to identify stress-inducing factors among leaders in their daily routines, gaining a deeper understanding of the phenomenon studied. In the second phase, the data were transcribed, analyzed qualitatively, and used to develop the card game, following the theoretical framework of leadership and stress, in conjunction with the content gathered from the focus groups. Based on this material, the game was created, the cards were designed, and the game was applied to a group of six leaders in a company for analysis. The outcome of this work was the development of a simple and effective intervention tool for stress and leadership, which resulted in reduced stress levels within the team, improved leadership practices among participants, and a decrease in work-related illnesses and their consequences, such as absences, absenteeism, and financial costs for both companies and employees.

Keywords: Mental health. Occupational stress. Leadership. Non-Stressful Leadership

Sumário

1 Fundamentação Teórica	11
1.1 Saúde Mental e Trabalho	11
1.2 Liderança: Conceito e Influências no Ambiente de Trabalho	12
1.3 Estresse: Conceito, Processo e Modelos Conceituais	16
1.4 A Manifestação Ocupacional de Estresse	18
1.5 A Influência da Liderança no Estresse Ocupacional	19
2 Objetivos	21
2.1 Objetivo Geral	21
2.2 Objetivos Específicos	21
3 Metodologia	23
3.1 Fundamentação Metodológica	23
3.2 Organização do Trabalho	24
Etapa I: Elaboração do Jogo	24
Etapa II: Aplicação e Análise do Jogo	25
3.3 Local	25
3.4 Participantes	25
3.5 Instrumentos	29
Etapa I: Elaboração do Jogo	29
Etapa II: Aplicação e Análise do Jogo	29
3.6 Procedimentos	30
3.6.1 Elaboração do Jogo	30
3.6.2 Análise do Jogo	31
3.6.3 Análise de dados	33
4 Resultados	35
4.1 Elaboração do Constructo e do Jogo	35
4.2 Experiência de Aplicação do Jogo	41
5 Discussão	47
6 Considerações Finais	57
Referências	61
Anexo I – Questionário de Caracterização Demográfica e Social	67
Anexo II – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	68
Apêndice A – Transcrição do Grupo focal, realizado no dia 24/01/2024	73
Apêndice B – Categorização	93
Apêndice C – Tabela de Situações e Atitudes/reações por eixo	101
Apêndice D – Relato da aplicação do Jogo, realizado no dia 21/06/2024.	107

Apresentação

Tenho uma história de 32 anos na área de Psicologia Organizacional, atuando em diferentes empresas, de diversos segmentos, ocupando o cargo de psicóloga e professora, treinando e convivendo com os mais variados tipos de pessoas. Vários acontecimentos durante a minha trajetória, levaram-me a investigar os desafios do ambiente de trabalho, especialmente no que diz respeito à saúde mental, ao estresse e à liderança. Ao longo desse percurso, desenvolvi uma percepção apurada sobre como as relações interpessoais e as práticas de comunicação entre líderes e liderados afetam o bem-estar dos trabalhadores. Já presenciei várias vezes incivildades, comportamentos inadequados e desrespeitosos, muitas vezes derivados de problemas pessoais dos indivíduos, de questões internas ligadas à cultura organizacional ou mesmo da falta de preparo e treinamento de quem ocupa cargos de liderança.

Com o tempo, reconheci a importância de criar formas de tornar o ambiente profissional sadio, promovendo um clima organizacional mais humano, que priorize a comunicação assertiva e o respeito mútuo entre as pessoas da organização, independentemente de suas posições hierárquicas. É notório que o papel do líder é fundamental para que isso aconteça. Eu acredito que um líder influencia a equipe através da forma como se comunica, envolvendo a fala, o ouvir, o sentir, o ser exemplo e acima de tudo, ser transparente e verdadeiro. Neste sentido, o líder não deve se preocupar somente com a busca de resultados e atingimento de metas, mas também com sua forma de atuar, promovendo a saúde mental de seus liderados. Refletindo sobre isso e sofrendo na pele as consequências do estresse, decidi criar um instrumento que possa contribuir para o desenvolvimento de atitudes de liderança não estressora e promotora da saúde mental no trabalho. Acredito também que este jogo traz um aprendizado vivencial que promove reflexões profundas, capazes de trazer à consciência, melhores formas de agir como líder, redirecionando atitudes e promovendo um ambiente corporativo mais saudável.

A decisão de realizar um mestrado profissional focado na saúde mental em contextos institucionais, com ênfase na análise do estresse ocupacional e bem-estar psicológico no ambiente de trabalho, não apenas representa uma continuidade lógica da minha trajetória, mas também traz uma importante contribuição para a sociedade em termos de promoção de saúde mental no cenário laboral, além de contribuir para o meio acadêmico. A motivação para criar este jogo constitui para mim, uma oportunidade valiosa para produzir conhecimento prático e aplicável, atual, relevante e divertido, capaz de beneficiar tanto as organizações quanto seus colaboradores.

1 Fundamentação Teórica

1.1 Saúde Mental e Trabalho

As organizações podem ter um impacto significativo no bem-estar de seus funcionários por meio dos níveis de estresse no trabalho que eles experimentam (Schwepker Jr. & Dimitriou, 2021). As consequências do estresse no trabalho não apenas custam aos empregadores um montante monetário bastante elevado, mas também, representam altos custos aos sistemas de saúde e aos próprios trabalhadores (Lister, 2018). Partindo dessas colocações, se faz importante entender a questão da saúde mental no contexto do trabalho.

Em 2022, a Organização Mundial da Saúde (OMS) apresentou as “Diretrizes Sobre Saúde Mental no Trabalho” (OMS, 2022), que partem do conceito de que a saúde mental se configura como um estado de bem-estar que permita às pessoas lidarem com os estressores diários, possibilitando trabalharem de forma adequada e contributiva à sociedade. Abordando seis enfoques, sendo eles: intervenções no nível das organizações, treinamentos gerenciais, treinamentos dos trabalhadores, intervenções no nível dos indivíduos, recomendações para o retorno ao trabalho após licença saúde por problemas de saúde mental e empregabilidade de pessoas que vivem com problemas de saúde mental (OMS, 2022). As diretrizes atuam de forma sistêmica sobre o fenômeno saúde mental e trabalho, com especial enfoque à promoção da saúde mental como um recurso prévio.

Buscando compreender a saúde mental e trabalho a partir de uma visão cognitivista, inicia-se por abordar que a relação saúde/doença consiste no resultado da interação entre forças ambientais, sobretudo pressões e a reatividade do indivíduo a estas pressões. Nessa visão, entende-se que o adoecer é o resultado de uma dificuldade do indivíduo em suportar as demandas do ambiente e sobre esta dificuldade se discute a questão do estresse (Guimarães, 2003). O cognitivismo aplicado à questão de saúde mental e trabalho fundamenta-se no modelo do estresse como resultado da relação de demanda de trabalho e controle da demanda por parte do trabalhador. Neste sentido, Karasek (1979) propõe um modelo tridimensional baseado no tripé exigência/controle – tensão/aprendizagem – suporte social e aponta que o trabalho saudável seria o que possibilitaria o desenvolvimento do indivíduo com alternância de períodos de repouso com controle do trabalho e exigências do mesmo.

Na mesma visão, Maissiat, Lautert e Tavares (2015) dizem que o ambiente social e as condições de trabalho oferecidas pela organização, em conjunto com as relações profissionais operantes neste ambiente, as cobranças por resultados, tarefas repetitivas, ritmo de trabalho acelerado, sobrecarga e o forte sistema hierárquico, quando percebidas de forma incoerente

pelo trabalhador, favorecem a doença psíquica, muitas vezes, identificada pelo esgotamento advindo do estresse.

Dollard, Dormann e Idris (2019) apontam as influências das variáveis externas ao indivíduo na sua saúde mental relacionada ao trabalho e consideram o contexto externo, compreendendo as relações de poder na política nacional dos países como condicionantes do clima de segurança/insegurança psicossocial, como fatores que também impactam no ambiente interno das organizações, como pressões e assédios morais no trabalho. Como consequência o trabalhador poderá apresentar sintomas depressivos, estresse e exaustão emocional. Contudo, se este trabalhador tiver da empresa suporte psicossocial e possibilidade de controle sobre seu trabalho, os sintomas não evoluirão para o estabelecimento de doenças mentais e comportamentais. Caso contrário, problemas como depressão, transtornos de ansiedade, ideação suicida e problemas cardiovasculares, entre outros, poderão se estabelecer gerando custos sociais e psicossociais ao indivíduo e ao sistema de saúde (Dollard; Dorman & Idris, 2019).

O suporte psicossocial, das organizações para com o trabalhador, mantém estreita relação com a percepção de bem-estar e conseqüentemente melhor saúde mental no trabalho (Wu et al., 2021, Tao et al., 2022, Coupaud, 2022 e Bukhari et al., 2020), passando fundamentalmente pela figura do líder e, assim, entende-se que este tem um papel essencial na geração de um ambiente de trabalho saudável do ponto de vista da saúde mental. Como pontuam Black, Rice e Shank (2017), o papel do líder é extremamente importante e seu comportamento irá influenciar como um modelo a ser seguido, inclusive os modelos de civilidade nas relações humanas no trabalho, fundamentado em uma visão do ser humano, do trabalhador, em uma perspectiva biopsicossocial, com o entendimento de que é necessário o apoio dos líderes da organização nesse aspecto de apoiar seus liderados. (Pereira et al., 2021).

1.2 Liderança: Conceito e Influências no Ambiente de Trabalho

Liderança consiste em uma atividade exercida desde os primórdios da vida humana em grupos: líder é aquele que engaja e motiva (Pereira et al., 2021). Conceitualmente pode-se buscar a clássica pontuação de Homans (1961) que diz ser a liderança a capacidade de influenciar os outros, possibilitando-se ser também influenciado por esses. Essa definição leva a pensar que o processo de liderar é, em essência, um processo de troca entre as pessoas, líderes e liderados, ocupando papel fundamental dentro das organizações. Dependendo de como a liderança é realizada, a organização pode ser direcionada para o sucesso ou declínio, como apontado por Kailola (2019). Stephen Robbins, um dos autores mais citados quando se

aborda o comportamento organizacional, pontua que é importante definir liderança de forma a refletir sua compreensão na teoria e na prática. Nesse sentido, Robbins, Judge e Sobral (2011) definem liderança como “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (p. 359). Essa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização, mas também pode emergir fora da estrutura formal da organização. Robbins, Judge e Sobral (2011) ainda, realizam um apanhado geral das teorias sobre liderança, dizendo que nos estágios iniciais dos estudos sobre o assunto, surgiu a teoria dos traços, nos anos de 1960, que teve como objetivo identificar as qualidades e características pessoais que distinguem líderes de não líderes. Ao longo das décadas seguintes, as pesquisas e análises permitiram avançar na compreensão dos traços que caracterizam os líderes. A organização dos traços com base no modelo Big Five de personalidade, que incluem dimensões como extroversão, amabilidade, consciência, inteligência emocional e abertura, permitiu uma maior clareza e sustentou a ideia de que os traços são fortes preditores de liderança. Porém, concluiu-se que os traços de personalidade podem auxiliar na identificação da liderança, mas não se mostraram suficientes para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

Na segunda metade do século XX, os pesquisadores se concentraram em examinar as influências da situação na qual a liderança é exercida e a relação entre o estilo de liderança e a eficácia sugere que determinado estilo pode ser adequado em uma situação, enquanto outro é mais indicado para uma situação diferente. No entanto, é importante identificar as condições situacionais específicas que influenciam a eficácia da liderança. Surgem, então, diversas outras teorias sobre o fenômeno, tais como a Teoria do Caminho-Meta de House, a Teoria de Participação e Liderança de Vroom e Yetton, e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, além da liderança transformacional (Robbins, Judge & Sobral, 2011). Alifah e Sukmawati (2021), por meio de uma revisão sistemática de literatura com foco na liderança em pequenas e médias empresas, identificaram que de todos os estilos de liderança, a transformacional é a mais estudada e mais apontada como eficaz, do ponto de vista de desempenho positivo da equipe. De acordo com Stoner e Freeman (2000), a liderança transformacional é descrita como um estilo de liderança que vai além de gerenciar tarefas e orientar diretamente os subordinados. A liderança transformacional envolve inspirar os colaboradores a transcender seus interesses pessoais em prol de um objetivo maior. Os líderes transformacionais motivam e incentivam suas equipes por meio de uma visão e uma energia pessoal que, compartilhada com seus liderados, promove inovação, criatividade e engajamento, o que resulta em mudanças organizacionais profundas.

Contudo, agora no século XXI, momento no qual a produtividade organizacional não depende mais de uma situação advinda da “mão de obra”, mas sim da criatividade, empoderamento do trabalhador, bem-estar no trabalho e da qualidade de vida, em um ambiente extremamente competitivo, todas as teorias de liderança têm sido revisitadas e rediscutidas, sobretudo a partir das questões pontuadas pelo sociólogo Domênico De Masi. Segundo De Masi (2000), a concepção e o papel da liderança têm mudado ao longo do tempo.

No passado, a liderança era caracterizada por um modelo autoritário, com base no poder e na hierarquia, em que o líder dava ordens e esperava que seus subordinados as cumprissem. No entanto, na atualidade, há um novo modelo de liderança, mais democrático e participativo, baseado na capacidade de motivar e inspirar os colaboradores a alcançarem os objetivos organizacionais. Em um mundo em constante mudança, com uma força de trabalho cada vez mais diversificada e exigente, é fundamental que os líderes desenvolvam habilidades de comunicação, empatia e inteligência emocional.

A liderança do século XXI deve ser capaz de estimular a criatividade e a inovação dos colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho motivador e desafiador. Os líderes devem ser mais flexíveis, abertos a novas ideias e capazes de promover a diversidade e a inclusão. Além disso, os líderes devem investir em sua própria formação e desenvolvimento pessoal, a fim de aprimorar suas habilidades e capacidades como líderes. Ao se tornarem líderes mais capacitados e comprometidos, podem contribuir para o desenvolvimento de organizações mais criativas, inovadoras e humanizadas. A liderança no século XXI deve ser baseada, então, na colaboração, na comunicação efetiva, na empatia e na promoção da diversidade e da inclusão e os líderes devem ser capazes de estimular a criatividade e a inovação dos colaboradores, ao mesmo tempo em que investem em sua própria formação e desenvolvimento pessoal. Stone e Patterson (2023), focando a história da liderança, apontam que com a evolução das organizações, saindo das que tinham o foco nas tarefas (estilos autoritários) para as organizações com foco nos funcionários (estilos participativos), percebem que, apesar dos estilos de liderança também terem mudado de estilos autocráticos para ambientes de trabalho mais saudáveis, essa mudança foi somente para organizações onde as pessoas foram capacitadas, encorajadas e apoiadas em seu crescimento pessoal e profissional.

Na mesma linha, Fisher e Sitkin (2023) realizaram uma revisão sistemática em oito estilos positivos de liderança, descritos na literatura científica, sendo esses o autêntico, o carismático, o de empoderamento, o ético, o instrumental, o servidor e o líder transformacional; e também em dois estilos de liderança negativos, sendo esses: a supervisão abusiva e a liderança destrutiva. Da revisão, os autores observaram uma fusão, baseada em

valência, como uma limitação comum a todos os dez estilos, fusão essa devido aos efeitos comportamentais gerados pelos estilos. Fisher e Sitkin (2023) colocam que essa fusão leva a uma indeterminação e a redundâncias, dificultando a pesquisa sobre o assunto liderança.

Muito comum nas pesquisas sobre ambientes organizacionais, o empoderamento psicológico tem se tornado popular na pesquisa e na prática e a liderança está entre os melhores preditores do empoderamento psicológico dos funcionários, mas pouco se sabe sobre quais estilos de liderança se mostram mais eficazes do que outros, é o que apontam Schermuly et al. (2022). Esses autores realizaram uma meta-análise objetivando investigar os efeitos de quatro estilos de liderança no empoderamento psicológico e não encontraram nenhuma relação desse com a liderança transacional, vista como adequada à geração do mesmo (Schermuly et al., 2022). Isso demonstra que outras variáveis, que não somente a liderança, estão envolvidas nesse aspecto.

A liderança empreendedora também tem sido objeto de investigação, sobretudo no que diz respeito à gestão de equipes criativas. Mehmood et al. (2021) pontuam que descobertas empíricas estão apoiando a noção de que os comportamentos de liderança são críticos para promover a criatividade da equipe e os pesquisadores passaram a introduzir a liderança empreendedora como uma nova teoria de liderança para se adaptar às mudanças nos mercados de negócios. Assim, os autores definem a liderança empreendedora como um estilo no qual o líder possui as competências para motivar e direcionar os seguidores para atingir os objetivos organizacionais que englobam o reconhecimento e exploração de oportunidades empreendedoras (Mehmood et al., 2021).

Para além das questões necessárias ao atendimento das necessidades organizacionais de mercado, Ewest (2023) traz a noção de que é necessário emergir uma nova agenda de liderança, de modo a atender às demandas, não só econômicas, mas também sociais do mundo atual. Segundo o autor, são necessários quatro estágios para o desenvolvimento de uma liderança responsável: o primeiro com base na conscientização e preocupação empática, no qual o líder deve refletir de modo consciente e honesto sobre seu papel; o segundo que se baseia no compromisso com a comunidade e o grupo que lidera, exigindo dele uma preocupação empática intrapessoal; o terceiro fundamentado na coragem e na ação, no qual o líder deve entender que seu compromisso de cuidar dos outros pode levá-lo a assumir um papel novo ou desconhecido e, finalmente o quarto estágio, baseado na reflexão e crescimento constante, no qual o líder passa a reconhecer que seu serviço altruísta aos outros resultou em seu florescimento pessoal (Ewest, 2023). Tudo isso vem em função de um novo paradigma de

liderança, a liderança pró-social, gerado em função da problemática negligência dos valores intrapessoais nas abordagens de liderança.

Caminhando nas propostas de estilos de liderança que considerem o contexto socioemocional do grupo liderado, Jian (2021) aborda a empatia como ingrediente essencial da liderança positiva e transformacional, e Abbas et al. (2022), a partir da psicologia positiva, apontam que a liderança autêntica se faz a partir de indivíduos autoconscientes e consistentes em seus valores éticos e comportamentos, demonstrando concordância com a moralidade de seus seguidores também.

De tudo, sabe-se que no mundo dos negócios atual as lideranças, sobretudo as estratégicas, que levam a organização ao seu fim último, necessitam ser desempenhadas a partir de estilos de liderança que não somente levem a equipe à consecução dos objetivos organizacionais, mas que também, através do exercício das oito funções de um líder estratégico: tomada de decisões estratégicas; engajamento com partes interessadas externas; realização de atividades de gestão de recursos humanos; motivação e influência; gerenciamento de informações; supervisão de operações e administração; gestão de questões sociais e éticas; e gerenciamento de demandas conflitantes (Samimi et al., 2022), também preserve e promova a saúde mental no ambiente de trabalho.

1.3 Estresse: Conceito, Processo e Modelos Conceituais

Retomando o conceito de estresse, segundo Souza et al. (2023), esse é uma resposta fisiológica e psicológica do organismo diante de pressão, estímulos estressores e demandas recebidas como desafiadoras. Tais estímulos podem ser de natureza externa, como emoções físicas ou psicológicas, ou interna, como pensamentos negativos, reações emocionais e preocupações. O estresse pode ser desencadeado por eventos pontuais ou situações cotidianas que se repetem ao longo do tempo, o que leva o organismo a produzir hormônios como se o corpo estivesse se preparando para combater uma ameaça. Se for intenso ou contínuo, surgem sensações de desconforto, irritação, medo, preocupação, frustração, indignação e outras emoções negativas (Barros, Funke & Lourenço, 2017).

Benzoni (2019; 2023) pontua que o estresse pode ter efeitos positivos e negativos, dependendo de vários fatores, incluindo o tipo e a duração do mesmo, os mecanismos de enfrentamento do indivíduo, sua saúde geral e estilo de vida. Uma certa quantidade de estresse pode ser benéfica, pois pode motivar uma pessoa a ter um desempenho melhor e atingir seus objetivos. No entanto, o estresse excessivo ou crônico pode ter efeitos negativos na saúde física e mental de uma pessoa. O estresse prolongado pode enfraquecer o sistema imunológico,

aumentar o risco de doenças crônicas, como doenças cardíacas, e levar a problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão. Zenelis (2021) considera que a compreensão do estresse é fundamental para entender o processo saúde-doença, pois, se não for adequadamente gerenciado, ocasiona o adoecimento físico e mental.

Hans Selye, endocrinologista canadense, foi o primeiro a conceituar o estresse. À época, ele o chamou de Síndrome da Adaptação Geral e objetivou explicar como o corpo responde a situações desafiadoras. A abordagem de Selye (1959) propõe que a resposta do corpo ao estresse ocorre em três estágios: o estágio de alarme, o estágio de resistência e o estágio de exaustão. No estágio de alarme, o corpo responde ao estresse liberando hormônios e se preparando para uma resposta de luta ou fuga. No estágio de resistência, o corpo tenta se adaptar ao estressor e restaurar o equilíbrio. No estágio de exaustão, os recursos do corpo se esgotam e ele não consegue mais lidar com o estressor (Selye, 1950).

Souza, Silva e Galvão-Coelho (2015) discutem como se processa a neurofisiologia do estresse, destacando o papel do eixo hipotálamo-hipófise-adrenal e do sistema nervoso simpático na resposta ao estresse. Quando um indivíduo encontra um estressor, o hipotálamo no cérebro libera o hormônio liberador de corticotropina, que estimula a glândula pituitária a liberar o hormônio adrenocorticotrófico, que viaja para as glândulas suprarrenais, onde estimula a liberação de cortisol. O cortisol é um hormônio do estresse que prepara o corpo para lidar com o estressor. Ao mesmo tempo, o sistema nervoso simpático é ativado, levando à liberação de adrenalina e noradrenalina, que preparam o corpo para uma resposta de luta ou fuga. A ativação crônica ou excessiva do eixo hipotálamo-hipófise-adrenal e do sistema nervoso simpático pode ter efeitos negativos no corpo, levando a uma variedade de problemas de saúde, como ansiedade, depressão e doenças cardiovasculares. Os autores também sugerem que estratégias de gerenciamento de estresse, como técnicas de relaxamento, atenção plena e exercícios físicos, podem ajudar a regular o eixo hipotálamo-hipófise-adrenal e o sistema nervoso simpático, promovendo o bem-estar geral.

Aparecendo na literatura sob diferentes pontos de vista e análises, o estresse é abordado por três perspectivas teóricas e modelos conceituais: a baseada na resposta e repercussão biológica do fenômeno, a fundamentada no estímulo e análise dos eventos psicossociais geradores das respostas de estresse e a perspectiva cognitiva de Lazarus (Lazarus, 2000; Lazarus & Folkman, 1984), que enfatiza a relação do indivíduo com o meio para a geração de estresse, também conhecida como modelo relacional de estresse.

Considerando a interação entre o indivíduo e seu meio na perspectiva da teoria relacional de estresse, passa-se a levar em consideração que só a existência de eventos

ambientais potencialmente estressores não é suficiente para dispará-lo. Isso dependerá da avaliação que o indivíduo faz dos eventos estressores a que se expôs e das condições de enfrentamento (*coping*) que o indivíduo dispõe. Assim, a partir da perspectiva relacional o processo se inicia pela fase denominada avaliação cognitiva (*cognitive appraisal*), na qual há uma avaliação cognitiva do evento, definindo o quanto ele pode ser perigoso ao indivíduo e isso irá definir qual o grau e quais estratégias de enfrentamento (*coping*) devem ser lançadas para enfrentar o estresse (Lazarus, 2000; Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1966, 1995).

Assim, consistindo em uma experiência complexa e subjetiva que envolve uma variedade de fatores psicológicos, fisiológicos e sociais, o estresse não é apenas uma resposta a um evento externo específico, mas também depende das percepções e avaliações individuais deste evento. A partir dessa noção, Benzoni (2023), partindo de da perspectiva de percepção do estresse proposta por Cohen, Kamarck e Mermelstein (1983), propõe uma extensão a ele integrando diversos outros conceitos e compondo uma tríade: estressores – percepção social – avaliação cognitiva. Benzoni (2019, 2023), partindo da perspectiva relacional de estresse de Lazarus (Lazarus, 1966, 1995, 2000; Lazarus & Folkman, 1984) com os processos de avaliação cognitiva e enfrentamento (*coping*), e integra as proposições teóricas sobre estressores e o modelo de percepção social.

Partindo das conceituações de estresse, até aqui apresentadas, se faz interessante levá-las para o campo do trabalho.

1.4 A Manifestação Ocupacional de Estresse

Vinculando o estresse ao campo do trabalho tem-se a nomenclatura de “estresse ocupacional” e, para Gunasekra e Pereira (2023), este se refere ao processo pelo qual as experiências e demandas do trabalho, os estressores ocupacionais, levam a mudanças de curto e longo prazo na saúde mental e física de uma pessoa (Luo, 2021). Para Simonelli (2020), o tipo de ocupação, cobranças e pressões de trabalho que são incompatíveis com os conhecimentos e habilidades do trabalhador, consistem em alguns motivos que podem elevar os níveis de estresse no trabalho.

Na visão de Machado e Ribeiro (2015), o estresse ocupacional é uma condição comum em muitos ambientes de trabalho e pode ter consequências negativas tanto para a saúde física quanto para a mental do trabalhador. No trabalho, o estresse pode ser desencadeado por diversas fontes, como sobrecarga de trabalho, prazos apertados, conflitos interpessoais, falta de apoio organizacional e falta de controle sobre o trabalho, podendo ser influenciado por diversos fatores, incluindo as características individuais do trabalhador e a natureza do

ambiente de trabalho (Marçal & Rosso, 2018). Como resultado, a forma como cada trabalhador irá enfrentá-lo pode variar consideravelmente, sendo que para alguns, o estresse pode servir como um motivador para lidar com o problema e superá-lo, enquanto para outros, o estresse pode produzir reações mais agressivas e negativas.

De acordo com Souto (2022), o estresse ocupacional é um dos problemas que pode ser considerado mais significativo no contexto do ambiente organizacional e, ao longo do tempo, tornou-se um fenômeno que afeta negativamente o potencial humano, inibindo o desempenho, resultando em uma diminuição da capacidade de trabalho e, com o passar do tempo, pode evoluir para um estado de doença mental. Ainda de acordo com Souto (2022), em certa medida, o estresse pode estimular a produção de adrenalina e, conseqüentemente, aumentar a produtividade. Porém, quando ultrapassa o limite suportável pelo indivíduo, a produtividade começa a diminuir, podendo afetar negativamente tanto a condição física quanto psicológica do mesmo, resultando em respostas físicas, psicológicas e comportamentais com conseqüências negativas tanto para o indivíduo quanto para a organização (Robbins, Judge & Sobral, 2011). Faz-se, então, necessário identificar as pressões no trabalho que causam níveis altos e duradouros de estresse, verificar quem pode ser prejudicado por esses níveis e analisar se está sendo feito o suficiente para evitar constrangimentos (Souto, 2022).

No que se refere à relação entre o indivíduo e o trabalho na geração do estresse, Benzoni e Paulino (2021) demonstraram a correlação entre a percepção de justiça organizacional e de percepção de estresse em diferentes faixas etárias, e identificaram que há uma correlação positiva considerável dessas variáveis. Isso indica que, em função da faixa etária, diferentes fatores do ambiente de trabalho são percebidos como estressores.

1.5 A Influência da Liderança no Estresse Ocupacional

Para que o indivíduo se sinta bem no seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, seja mais produtivo, é importante perceber se as suas necessidades estão sendo satisfeitas. De acordo com Oliveira (2022), não é possível pensar em uma organização sem considerar seus trabalhadores, pois há uma relação de interdependência entre eles. Qualquer mudança no ambiente de trabalho afeta não apenas o trabalhador, mas também a economia, as relações sociais e familiares. As alterações no ritmo, nas condições e na organização do trabalho podem ter um impacto direto na saúde física e mental dos trabalhadores, afetando sua produtividade e qualidade de vida.

Souto (2022) pontua que é importante considerar o ambiente de trabalho como um fator determinante para o bem-estar dos trabalhadores e para a produtividade da organização.

Nesse sentido, a relação entre os trabalhadores e os superiores, bem como o ambiente físico em si, pode influenciar o estado emocional dos mesmos. Um ambiente de trabalho propício e adequado, que transmite segurança, pode contribuir para que os trabalhadores se sintam motivados e desempenhem suas atividades de forma mais eficaz. Na verdade, o ambiente de trabalho pode afetar o estado emocional dos trabalhadores e, por isso, o rendimento e o empenho dos mesmos podem variar (Sunarsi, 2019).

Dollard, Dormann e Idris (2019) pontuam que se o trabalhador tiver da empresa suporte psicossocial e possibilidade de controle sobre seu trabalho, sintomas advindos do estresse ocupacional não evoluirão para o estabelecimento de doenças mentais e comportamentais. Para tanto, a figura do líder tem um papel fundamental nesse processo (Black, Rice & Shank, 2017). Por outro lado, a concepção e o papel da liderança têm mudado ao longo do tempo, vindo de um modelo autoritário, baseado no poder e na hierarquia, para um novo modelo de liderança, mais democrático e participativo, no qual os líderes devem ser mais flexíveis, abertos a novas ideias e capazes de promover a diversidade e a inclusão (De Masi, 2000).

Souto (2022) traz a importância de se considerar o ambiente de trabalho como um fator determinante para o bem-estar dos trabalhadores e para a produtividade da organização. Um ambiente de trabalho pode afetar o estado emocional dos trabalhadores e, por isso, o rendimento e o empenho dos mesmos podem variar (Sunarsi, 2019). Benzoni e Paulino (2021) e Benzoni, Ervolino e Simões (2018) demonstraram a relação entre a percepção de um ambiente de trabalho justo, percepção de justiça organizacional e a percepção de estresse.

Com base nas colocações citadas e considerando que a partir de uma perspectiva cognitivista de saúde mental e trabalho, essa ótica traz o estresse como manifestação da não saúde no trabalho (Guimarães, 2003). Entendendo a liderança como uma das principais responsáveis pela geração de ambientes de trabalho civilizados e saudáveis (Black, Rice & Shank, 2017), é possível considerar sobremaneira que a geração de um ambiente de trabalho saudável, com menos estresse ruim e mais qualidade de vida, passa, fundamentalmente, pela figura do líder.

Como pontua Ewest (2023), é necessário emergir uma nova agenda de liderança, de modo a atender às demandas, não só econômicas, mas também sociais do mundo atual. Sendo assim, o instrumento aqui proposto, contribui com a elaboração e testagem de práticas voltadas ao desenvolvimento de uma melhor relação entre líderes e liderados, bem como se baseia na agenda da proteção psicossocial do trabalho nas organizações, preservando e promovendo a saúde mental no ambiente de trabalho (Samimi et al., 2022).

2 Objetivos

2.1 Objetivo Geral

- Desenvolver e analisar um instrumento de intervenção psicossocial, para líderes, no formato de um jogo de cartas, visando o desenvolvimento de atitudes de liderança não estressora e promotora da saúde mental no trabalho.

2.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver um levantamento, junto a liderados, de atitudes e comportamentos estressantes dos líderes com os quais trabalham;
- Mapear atitudes e comportamentos estressantes de líderes de equipes em organizações com fins lucrativos;
- Desenvolver um jogo de cartas, de caráter lúdico, com regras e pontuações para trabalhar aspectos psicossociais relativos à liderança não estressora;
- Analisar o jogo de cartas junto a líderes de equipes em organizações com fins lucrativos.

3 Metodologia

3.1 Fundamentação Metodológica

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define a saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de afecções ou doenças” e, nesse sentido, faz-se necessário uma atuação holística junto aos indivíduos. A mesma organização define a promoção da saúde como “processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria da sua qualidade de vida e saúde, incluindo maior participação no controle desse processo”, o que leva à necessidade de empoderamento dos indivíduos para garantirem sua própria saúde.

Partindo dessas concepções atuais relativas à saúde e às populações, entende-se que uma atuação de intervenção psicossocial deverá buscar a possibilidade de melhores condições humanas e de qualidade de vida, através da interação saudável do indivíduo no meio social (Neiva, 2010) e, para tanto, uma pesquisa científica nesse contexto deverá fazer uso de metodologias ativas, não só experimentais.

Uma vez que o presente projeto tem por objetivo geral desenvolver e testar um jogo de cartas, voltado ao treinamento de líderes para desenvolvimento de atitudes de liderança saudável e promotora da saúde mental no trabalho, o mesmo busca apresentar produtos que possam ser utilizados pela comunidade de profissionais que atuam junto a trabalhadores que necessitem desenvolver uma melhor qualidade de liderança. Neste caso, optou-se pela realização de um relato de experiência. Para Casarin (2021), o relato de experiência consiste em uma metodologia que apresenta uma descrição de determinado fato realizado pelo pesquisador.

Alexandre et al. (2013) pontuam que, na área da saúde, cada vez mais têm sido desenvolvidos instrumentos que destacam a importância da visão do indivíduo sobre sua saúde. Assim, escalas, questionários, inventários, jogos e outros instrumentos têm sido elaborados, testados e validados no âmbito da pesquisa e na prática de cuidados à saúde. A metodologia consagrada para esses trabalhos de criação e testagem de um instrumento de intervenção se fundamenta, inicialmente, no desenvolvimento de um construto e este refere-se à definição do traço sobre o qual o instrumento pretende atuar.

3.2 Organização do Trabalho

Como o objetivo do trabalho foi desenvolver e testar um instrumento de intervenção psicossocial, para líderes, no formato de um jogo de cartas, para desenvolvimento de atitudes de liderança não estressora, o trabalho se dividiu em duas etapas: Elaboração (etapa 1) e Aplicação e Análise (etapa 2).

Etapa I: Elaboração do Jogo

O desenvolvimento do construto do jogo referiu-se à definição do traço sobre o qual o instrumento pretende atuar. Neste caso, a etapa I se fundamentou nas teorias sobre liderança e estresse ocupacional, dividida em duas fases. Na primeira fase, a ideia inicial era ter a participação de 40 adultos, realizando dois grupos focais com 20 pessoas em cada encontro. Para a realização do primeiro encontro, foram convidadas 20 pessoas. Porém, compareceram 16.

Nesta primeira fase, na qual foi realizado um grupo focal, participaram somente liderados, compreendendo um total de 16 pessoas de 11 empresas diferentes, com fins lucrativos, com o propósito de extrair as atitudes e comportamentos estressantes dos líderes com os quais trabalham. Para isso, formaram-se três grupos aleatórios e cada grupo realizou, de forma lúdica, a discussão e confecção de um cartaz, a partir da pergunta disparadora: “Como meu chefe me estressa?” Após a discussão e confecção do cartaz, os grupos apresentaram suas produções. Os cartazes encontram-se no Apêndice A.

O objetivo desse grupo foi o levantamento do conteúdo estressante dos líderes, no cotidiano. Para essa análise do material levantado no grupo focal, optou-se pela abordagem qualitativa de pesquisa, objetivando compreender, de forma mais aprofundada e *in loco*, o fenômeno estudado, focando na manifestação e subjetividade do mesmo (Turatto, 2003). O conteúdo e a participação das pessoas neste grupo focal foram significativos, relevantes e aprofundados, gerando um material de alta qualidade e considerado suficiente para o trabalho. Por esta razão, optou-se pela não realização de um segundo grupo.

Na segunda fase, foi feita a transcrição, tratamento dos dados levantados, avaliação qualitativa e a elaboração do jogo de cartas, de acordo com arcabouço teórico de liderança e estresse, em conjunto com o conteúdo levantado no grupo focal. De posse desse material, foi elaborado o jogo, confeccionadas as cartas e, em seguida, passamos à Etapa II.

Etapa II: Aplicação e Análise do Jogo

Nessa etapa, o jogo elaborado foi aplicado a um grupo de seis líderes de uma mesma empresa, com fins lucrativos, seguido de uma discussão sobre a percepção dos líderes sobre a experiência no jogo. Para registro, o conteúdo relatado na discussão pós-jogo foi registrado por meio de gravação, com o consentimento dos participantes, e também pelos relatos dos líderes que participaram como observadores. Em seguida, foi elaborado um relato detalhado do conteúdo que foi analisado por meio de categorias definidas a posteriori (Bardin, 1977).

3.3 Local

A reunião com o grupo focal foi realizada no dia 24/01/2024, das 19h às 22h, no CECAP – Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional (Servidores da Prefeitura de Franca – SP) – espaço cedido à pesquisadora, tratando-se de um espaço neutro de interferências, com salas amplas e cadeiras móveis, facilitando o desenvolvimento de grupos, além de ter uma localização central e de fácil estacionamento.

A aplicação e análise do jogo aconteceram no dia 21/06/2024, das 7h30 às 9h, na sala de reuniões da Empresa que concordou em participar do trabalho.

3.4 Participantes

Tendo sido realizado em duas etapas, foram participantes do projeto grupos diferentes de pessoas.

Na etapa I participaram 16 adultos, que trabalham em um emprego formal há pelo menos dois anos consecutivos, que não exercem cargos de liderança, de onze empresas diferentes, de diversos segmentos econômicos, sendo 6 pessoas de uma mesma empresa (3 com o mesmo cargo e 3 com cargos diferentes) e nas demais instituições envolvidas, somente 1 pessoa por empresa. Esses participantes compuseram o grupo focal. A caracterização sociodemográfica desses participantes encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização sociodemográfica dos participantes do grupo focal

Participante	Sexo	Idade (anos)	Estado Civil	Escolaridade	Cargo	Tempo na função
P1	F	48 anos	casada	Pós lato sensu	Monitora de educação profissional	15 anos
P2	F	47 anos	solteira	Superior completo	Monitor de educação profissional	16 anos
P3	F	19 anos	solteira	Superior incompleto	Assessor administrativo	2 anos
P4	M	21 anos	solteiro	Ensino médio completo	Auxiliar de contabilidade	2 anos
P5	F	40 anos	solteira	Pós lato sensu	Analista de RH pleno	2 anos
P6	M	37 anos	solteiro	Pós lato sensu	Comprador	10 anos
P7	M	33 anos	solteiro	Pós lato sensu	Monitor de educação profissional	12 anos
P8	M	23 anos	solteiro	Superior completo	Designer gráfico	4 anos
P9	F	33 anos	casada	Ensino médio completo	Secretária executiva	2 anos e 2 meses
P10	F	40 anos	divorciada	Superior incompleto	Agente técnico administrativo	14 anos
P11	F	23 anos	solteira	Superior completo	Auxiliar de publicidade	2 anos
P12	F	44 anos	solteira	Pós lato sensu	Monitor de educação profissional	7 anos
P13	M	46 anos	casado	Pós lato sensu	Instrutor de T&D	2 anos e 5 meses
P14	F	29 anos	solteira	Superior completo	Auxiliar Administrativo	14 anos
P15	M	28 anos	solteiro	Superior completo	Técnico Junior	2 anos
P16	F	22 anos	solteira	Superior incompleto	Assistente administrativo	2 anos e 6 meses

Fonte: elaborado pela autora.

Podemos verificar que participaram do grupo focal 10 pessoas do gênero feminino (62,5%) e 6 pessoas do gênero masculino (37,5%). Portanto, a equipe é predominantemente feminina, com praticamente o dobro de mulheres em comparação aos homens.

A faixa etária se caracteriza da seguinte forma: menos de 20 anos: 1 pessoa (6,7%); 20-30 anos: 6 pessoas (40%); 30-40 anos: 4 pessoas (26,7%); 40-50 anos: 4 pessoas (26,7%). As mulheres estão na faixa etária entre 22 – 48 anos e os homens estão na faixa etária entre 21-46 anos. Assim, a maior parte dos participantes está na faixa etária de 20 a 30 anos (40%), indicando um grupo jovem e em fase de desenvolvimento de carreira. Somado a isso, há

também uma quantidade significativa de colaboradores entre 40 e 50 anos (26,7%), demonstrando uma experiência profissional.

Com relação ao estado civil, os dados são: casado(a): 3 pessoas (20%); solteiro(a): 10 pessoas (66,7%); divorciado(a): 1 pessoa (6,7%). Entre as mulheres, temos: 2 casadas (20%), 7 solteiras (70%) e 1 divorciada (10%). Entre os homens, temos 1 casado (16,67%) e 5 solteiros (83,33%). Apenas 3 pessoas são casadas, e 1 é divorciada. Logo, a maioria dos participantes apresenta estado civil solteiro, o que reflete um perfil demográfico mais jovem e possivelmente em fases iniciais ou intermediárias da vida pessoal.

No que se refere ao nível de escolaridade, temos: Ensino Médio completo: 2 pessoas (13,3%); Superior incompleto: 3 pessoas (20%); Superior completo: 5 pessoas (33,3%);

Pós-graduação *lato sensu*: 5 pessoas (33,3%). Os participantes têm um nível educacional elevado, com mais de um terço possuindo Pós-graduação (33,3%) e outros 33,3% com Ensino Superior completo. Apenas duas pessoas têm o Ensino Médio como nível máximo de escolaridade, o que sugere que o grupo tem uma boa qualificação educacional.

Referente ao tempo de serviço, 9 pessoas têm menos de 5 anos (60%); 2 pessoas têm entre 5-10 anos (6,7%) e 5 pessoas têm mais de 10 anos (33,3%).

Relacionado a cargos e funções, os participantes apresentaram diversas modalidades a seguir: Monitora de educação profissional: 4 pessoas (26,7%); Assessor Administrativo: 1 pessoa (6,7%); Auxiliar de contabilidade: 1 pessoa (6,7%); Analista de RH pleno: 1 pessoa (6,7%); Comprador: 1 pessoa (6,7%); Designer gráfico: 1 pessoa (6,7%); Secretária Executiva: 1 pessoa (6,7%); Agente técnico administrativo: 1 pessoa (6,7%); Auxiliar de publicidade: 1 pessoa (6,7%); Instrutor de T&D: 1 pessoa (6,7%); Auxiliar Administrativo: 1 pessoa (6,7%); Técnico Junior: 1 pessoa (6,7%) e Assistente administrativo: 1 pessoa (6,7%). As funções são bem variadas entre áreas administrativas e educacionais, com 26,7% dos participantes atuando como monitores de educação profissional. E o restante contando com posições em publicidade, RH, contabilidade e áreas técnicas.

Podemos concluir que o grupo focal foi formado por participantes em sua maioria do gênero feminino, jovem, bem qualificados, com uma grande parte possuindo ensino superior ou pós-graduação. O grupo tem uma diversidade de cargos, com uma concentração maior em funções de educação profissional. A maioria dos participantes são solteiros e têm menos de 5 anos de empresa, o que pode indicar renovação ou crescimento profissional. A presença de participantes mais experientes garantiu um equilíbrio entre juventude e vivência institucional.

Na etapa II participaram 9 adultos (sendo 6 adultos jogadores e 3 adultos observadores) que trabalham em um emprego formal há pelo menos dois anos consecutivos na mesma

empresa. Todos exerciam cargos de liderança em uma mesma indústria de calçados de médio porte situada na cidade de Franca. A caracterização sociodemográfica desses participantes encontra-se no Quadro 2.

Quadro 2 – Caracterização sociodemográfica dos participantes da etapa de testagem do jogo

Participante	Sexo	Idade (anos)	Estado Civil	Escolaridade	Tempo que exerce a liderança	Cargo
P1	M	53 anos	casado	Segundo grau completo	33 anos	Diretor Administrativo e Comercial
P2	F	53 anos	solteira	Segundo grau completo	30 anos	Encarregada do Planejamento
P3	M	52 anos	casado	Técnico em Meio ambiente	4 anos	Encarregado do almoxarifado
P4	M	44 anos	casado	Segundo grau completo	30 anos	Gerente de Desenvolvimento
P5	F	23 anos	solteira	Segundo grau completo	2 anos	Encarregada Administrativa
P6	M	28 anos	solteiro	Superior incompleto	2 anos	Encarregado de vendas
P7	M	57 anos	casado	Segundo grau completo	32 anos	Encarregado de corte e preparação
P8	M	48 anos	Divorciado	Segundo grau completo	7 anos	Gerente de produção
P9	F	57 anos	solteira	Segundo grau completo	23 anos	Gerente de RH e Financeiro

Fonte: elaborado pela autora.

Participaram, na aplicação e testagem do jogo, 6 pessoas do gênero masculino (66,7%), e 3 pessoas do gênero feminino (33,3%). Os participantes são predominantemente do gênero masculino, com duas vezes mais homens do que mulheres. Isso pode refletir uma divisão tradicional de gênero em cargos de liderança dentro da organização.

Quanto à faixa etária, 4 pessoas possuem entre 50-60 anos (44,4%); 2 pessoas possuem entre 40-50 anos (22,2%); 2 pessoas possuem entre 20-30 anos (22,2%) e 1 pessoa possui entre 30-40 anos (11,1%). Neste caso, temos uma maioria de participantes na faixa dos 40 a 60 anos (66,6%), indicando um grupo de lideranças mais maduras e experientes. Apenas dois membros estão abaixo dos 30 anos.

Com relação ao estado civil, a maioria é casado: 5 pessoas (55,6%), representando mais da metade; enquanto um terço é solteiro: 3 pessoas (33,3%) e um participante é divorciado: (11,1%).

A maior parte dos líderes tem o Ensino Médio completo (segundo grau completo: 7 pessoas que correspondem a 77,8%), com uma pessoa possuindo qualificações técnicas (Técnico em Meio Ambiente: 1 pessoa que corresponde a 11,1%) ou superiores incompletas (Superior incompleto: 1 pessoa que corresponde a 11,1%). Quanto ao tempo de liderança exercido na empresa, classifica-se da seguinte forma: mais de 30 anos: 4 pessoas (44,4%); entre 20-30 anos: 2 pessoas (22,2%); entre 5-10 anos: 2 pessoas (22,2%) e menos de 5 anos: 1 pessoa (11,1%). Quase metade da equipe (44,4%) está na empresa há mais de 30 anos, demonstrando forte retenção e experiência institucional. Apenas um colaborador tem menos de 5 anos de serviço. Isso sugere que os líderes, embora tenham um nível educacional mais voltado para o Ensino Médio, apresentam uma grande experiência no exercício da liderança.

A equipe apresenta uma variedade de funções de gestão e liderança, com cargos que vão desde diretorias até gerências e encarregados em diferentes áreas (vendas, RH, produção, corte, desenvolvimento, planejamento, almoxarifado).

Em resumo, constata-se que o grupo de líderes participantes é em sua maioria masculino, maduro, com alta retenção e vivência na área (tempo longo na empresa) e com um nível educacional predominante de Ensino Médio completo. A diversidade de cargos indica um grupo com forte experiência em gestão e liderança. Podemos inferir também que a presença de líderes mais jovens, ainda que em menor número, pode trazer frescor e inovação ao grupo.

3.5 Instrumentos

Como instrumentos para realização desse trabalho foram utilizados:

Etapa I: Elaboração do Jogo

Técnica de dinâmica de grupo de elaboração gráfica coletiva que compreendeu um exercício em grupo para levantar informações a respeito do tema previamente elaborado.

Foi utilizado, também, um questionário de variáveis sociodemográficas com 20 questões fechadas a fim de se levantar informações relativas à idade, sexo, estado civil, escolarização, número de filhos, ocupação e renda. O questionário se encontra no Anexo I.

Etapa II: Aplicação e Análise do Jogo

Foi utilizado o próprio jogo de cartas desenvolvido pela pesquisadora. Esse jogo compreendeu um baralho com uma série de cartas, do tamanho de uma carta de baralho comum, contendo cartas com naipes pretos e vermelhos, distribuídos de acordo com a intenção

de cada carta no jogo. Como esse instrumento foi um produto deste trabalho, o mesmo será detalhadamente apresentado na seção de resultados.

Foi utilizado, também, um questionário de variáveis sociodemográficas com 20 questões fechadas a fim de se levantar informações relativas à idade, sexo, estado civil, escolarização, número de filhos, ocupação e renda. O questionário se encontra no Anexo I.

3.6 Procedimentos

3.6.1 Elaboração do Jogo

Nessa etapa, foi realizado um grupo focal para desenvolvimento do construto. A partir de contatos pessoais da pesquisadora com trabalhadores de 11 empresas da cidade de Franca – SP, algumas dessas empresas atendidas em trabalhos de consultoria em Psicologia Organizacional, foram convidados trabalhadores que nelas atuam para que, em um espaço neutro, fora da empresa na qual operam, participassem de uma atividade sobre estresse e trabalho, seguida de uma palestra com orientações sobre estresse e seu gerenciamento. O grupo focal ocorreu em um espaço cedido à pesquisadora, o CECAP – Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional (Servidores da Prefeitura de Franca – SP). Compareceram 11 pessoas e o trabalho compreendeu uma técnica de dinâmica de grupo seguida de uma palestra educativa sobre gerenciamento do estresse.

A técnica de dinâmica de grupo utilizada foi a elaboração gráfica coletiva que compreende um exercício em grupo para levantar informações a respeito do tema previamente elaborado.

Inicialmente, a pesquisadora acolheu os participantes com um café coletivo, se apresentou e em seguida fez uma breve apresentação do projeto de pesquisa: “Criação e testagem de um jogo de cartas para desenvolvimento da liderança não estressora”, mostrou seus objetivos geral e específicos, os riscos e benefícios de participar da pesquisa e apresentou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE. Após a concordância dos participantes em participar da pesquisa, o TCLE foi assinado em duas vias, ficando uma com o participante e outra com o pesquisador responsável.

Foi realizada a aplicação do Questionário de Caracterização Demográfica e Social (Anexo I), que foi entregue impresso a cada participante que o respondeu, monitorados pela pesquisadora responsável. A pesquisadora pediu permissão aos participantes para gravar a reunião e todos concordaram.

A técnica de elaboração gráfica coletiva consistiu na formação de 3 subgrupos, divididos através da técnica de numerar os participantes da seguinte forma: todos os

participantes dispostos de forma contínua, atribuiu-se o número 1 para o primeiro participante, o número 2 para o segundo, e o número 3 para o terceiro. Depois que o terceiro participante recebeu o número 3, a contagem reiniciou com o número 1 para o quarto participante, número 2 para o quinto, e assim por diante. Após a numeração, todos os participantes com o número 1 formaram o Subgrupo 1, os com o número 2 formaram o Subgrupo 2, e os com o número 3 formaram o Subgrupo 3. Essa técnica evitou que as pessoas escolhessem seus subgrupos com base em afinidades, pessoas da mesma empresa ou preferências pessoais, tornando a divisão mais imparcial, dividindo as pessoas da mesma empresa nos 3 subgrupos. Formaram-se 2 subgrupos de 5 participantes cada e 1 subgrupo de 6 participantes. Foram disponibilizados materiais gráficos como jornais, revistas, papéis coloridos, caneta hidrocor, giz de cera, cola e tesoura. A cada subgrupo foi entregue uma cartolina branca e foi solicitado que elaborassem uma colagem retratando o tema: “Como meu chefe me estressa?” Após 20 minutos foi solicitado que cada subgrupo apresentasse seu trabalho.

Após a discussão e confecção do cartaz, os grupos apresentaram suas produções e após as apresentações dos grupos, a pesquisadora iniciou uma discussão com o grupo todo sobre o estresse, fazendo algumas reflexões sobre as lideranças, sobre como foi a participação de todo o grupo. Várias pessoas verbalizaram que se sentiram mais aliviadas ao falar. Sentiram-se confortáveis com as pessoas ali presentes e compartilharam experiências bem interessantes.

Na sequência, a partir de tudo que os grupos apresentaram e como contrapartida e cuidados psicológicos com o que foi mobilizado na dinâmica, a pesquisadora responsável fez um fechamento do assunto, direcionando para uma discussão e uma breve palestra abordando o que é o estresse, como lidar com o estresse no trabalho e formas eficazes de gerenciá-lo. Em seguida, conversou-se sobre formas de amenizar o estresse, a parte benéfica do estresse, e algumas técnicas de *Mindfulness*.

Toda a sessão com o grupo foi gravada e posteriormente transcrita e a transcrição encontra-se no Apêndice A.

3.6.2 Análise do Jogo

A partir do material levantado na Etapa 1, o jogo foi elaborado e confeccionado em material de boa qualidade e partiu-se para a análise do mesmo.

A partir de contatos pessoais da pesquisadora com trabalhadores de uma indústria de calçados de médio porte, situada na cidade de Franca – SP, empresa essa atendida pela pesquisadora em trabalhos de consultoria em Psicologia Organizacional, foram convidados líderes que nela trabalham para, em local e hora agendados previamente, passarem pela

experiência do jogo. O convite foi realizado de forma pessoal, por parte da pesquisadora responsável pelo projeto, deixando claro que o objetivo não era analisar a empresa na qual atuam e que todo o conteúdo discutido na reunião a ser realizada seria confidencial. Participaram seis líderes adultos que vivenciaram o jogo e três líderes adultos que observaram a aplicação.

No encontro com os líderes, inicialmente foram apresentados os objetivos, forma de participação, risco e benefícios de participar da pesquisa, isso através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE. Após a concordância do participante em participar da pesquisa, o TCLE foi assinado em duas vias, ficando uma com o participante e outra com o pesquisador responsável.

A aplicação do jogo foi precedida pela aplicação do Questionário de Caracterização Demográfica e Social (Anexo I), que foi entregue impresso a cada participante que o respondeu, monitorado pela pesquisadora responsável. Após ter respondido e entregue o questionário, iniciou-se a aplicação do jogo.

Inicialmente, a pesquisadora acolheu os participantes, e em seguida fez um breve agradecimento aos presentes, explicando que estavam ali para jogarem um jogo de cartas desenvolvido pela pesquisadora e que ao final do jogo, fariam uma discussão com as sugestões das pessoas que estão fazendo esse experimento.

Em seguida, foi reforçado com os participantes que o objetivo não seria analisar a liderança deles, nem tampouco a empresa na qual trabalham e que todo o conteúdo discutido durante o jogo é confidencial.

A pesquisadora pediu permissão aos participantes para gravar a reunião e todos concordaram. Após a concordância de todos os participantes, foi explicado sobre as regras do jogo, sobre como jogar, sobre o significado das cartas e a relação com os naipes e cores, sobre a sequência das jogadas no sentido horário. Foi acordado com os 3 líderes observadores para que anotassem tudo que observassem sobre o comportamento dos jogadores durante o jogo.

O jogo, então, foi iniciado e conduzido até o seu encerramento. Após o seu término, foi solicitado que os líderes participantes e observadores relatassem como foi passar pelo processo do jogo e no que o mesmo contribuiu para eles. Seguiu-se, após esse relato, uma discussão sobre como implementar, no cotidiano, o que foi discutido após o jogo, de modo a proporcionar aos participantes um aprendizado e mudança para melhor performance profissional e qualidade de vida. Esse fechamento segue os princípios de treinamentos vivenciais, fundamentados no modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1984) e constitui uma contrapartida ao participante por sua colaboração na pesquisa.

3.6.3 Análise de Dados

Os dados da Etapa I foram analisados qualitativamente por meio de categorias estabelecidas *a posteriori*. Para tanto, o grupo focal foi transcrito de forma descritiva, logo após o término da reunião, de modo a registrar o que foi produzido pelo grupo no encontro. Após a transcrição, por meio de leitura flutuante, foram estabelecidas categorias que permitiram organizar o conteúdo em “unidades de conteúdo” e “unidades de análise”, como propostos por Bardin (1977) e, com isso, construir o jogo de cartas.

A Etapa II foi analisada a partir de uma perspectiva clínico-qualitativa como proposto por Turato (2003), no qual foram realizadas leituras do registro do encontro de aplicação do jogo de cartas, buscando compreender a dinâmica de manifestação da percepção da liderança estressora ou não, em si mesmo e nos colegas que estão jogando. Desta leitura foram apreendidas informações que possibilitaram identificar a manifestação dos constructos teóricos relativos à dinâmica do estresse e liderança, permitindo verificar como o jogo de cartas funcionou e quais correções necessárias de serem realizadas para um formato final.

4 Resultados

4.1 Elaboração do Constructo e do Jogo

A experiência com o grupo focal foi bastante significativa, pois os membros do grupo foram muito participativos e com vivências muito intensas e variadas, o que permitiu trazer uma riqueza de conteúdo para a elaboração do construto do jogo. É importante frisar que o grupo viveu e reviveu situações que já passaram em outros momentos, o que trouxe algumas reflexões sobre a liderança e o estresse. Considerando que lembrar de situações estressantes pode, por si só, gerar estresse, observou-se que as falas deste grupo em vários momentos, foram percebidas como um desabafo e foram classificadas por eles como uma forma de auxiliar a amenizar o estresse.

Foi pronunciado por um dos subgrupos que, diante de atitudes estressoras, sentem-se como se estivessem cercados pelo fogo, incapazes de agir ou realizar suas tarefas, o que traz a ideia de Burnout. Em geral, o grupo focal demonstrou emoção e sensatez em suas apresentações, e muitos se identificaram profundamente com as experiências compartilhadas.

Após a apresentação dos subgrupos, a pesquisadora iniciou uma discussão com o grupo todo sobre o estresse, fazendo algumas reflexões sobre as lideranças, sobre como foi uma participação bem natural de todo o grupo, e várias pessoas verbalizaram que se sentiram mais aliviadas ao falar. Sentiram-se confortáveis com as pessoas ali presentes e compartilharam experiências bem interessantes. Em seguida, conversamos sobre formas de amenizar o estresse, a parte benéfica do estresse, e algumas técnicas de Mindfulness.

Após a transcrição dos grupos focais, foi realizada a leitura flutuante da mesma e, dessa forma, estabeleceram-se categorias a posteriori. As categorias permitiram identificar comportamentos e atitudes estressoras, por parte dos líderes, a partir do ponto de vista dos liderados.

Advindo do conteúdo das falas dos participantes do grupo focal, foram abstraídas as seguintes categorias:

- Comunicação
 - Referindo-se à forma como o líder fala e escuta o liderado, envolvendo atitudes, palavras e tom de voz ao se comunicar.
- Feedback
 - Referindo-se ao retorno que o líder dá aos seus liderados, no que diz respeito ao desempenho e comportamento desse no trabalho, envolvendo atitudes e habilidades do líder para tal.
- Exercício do poder e da autoridade

- Referindo-se à forma como o líder se posiciona como autoridade na equipe, envolvendo comportamentos e atitudes.
- Ambiente de trabalho e relacionamento
 - Referindo-se ao clima organizacional e qualidade dos relacionamentos do líder com seus liderados, envolvendo comportamentos e atitudes do líder para com a equipe.
- Condições de trabalho e gestão
 - Referindo-se às condições de organização e distribuição das atividades, relativas ao trabalho, entre os liderados, bem como à forma como é gerenciada a execução do trabalho.
- Atitudes, habilidades e comportamentos
 - Referindo-se à demonstração de segurança do líder para com a sua equipe, ao exercer o cargo, bem como comportamentos e atitudes.

As categorias, bem como o conteúdo identificado em cada uma, encontram-se na no Apêndice B.

Após classificar o conteúdo trazido pelos participantes nas categorias, foram criadas as situações estressantes que vieram a compor o baralho, e em seguida as reações às situações, divididas em reações estressoras, reações neutras e não estressoras. As reações estressoras foram extraídas do estudo das falas dos participantes do grupo focal. Em seguida, as reações não estressoras foram criadas com base na literatura sobre estressores ocupacionais, sendo contrárias às falas dos liderados. Ou seja, se para cada situação há uma atitude/reação do líder (trazida pelos participantes) que pode gerar estresse, da mesma forma, o contrário dessa reação, torna-se uma reação não estressora, próxima da atitude ideal, e conseqüentemente, o meio termo disso torna-se uma reação neutra. O texto referente às reações foi exaustivamente discutidos entre a orientanda e seu orientador, ambos com experiência no universo empresarial.

Foram criadas cinco situações de cada eixo temático, a saber: comunicação; feedback; exercício do poder e da autoridade; ambiente de trabalho e relacionamento; condições de trabalho e gestão; atitudes, habilidades e comportamentos e três atitudes do líder para cada situação, sendo uma possível atitude estressante, uma atitude neutra e uma atitude não estressante, conforme o exemplo abaixo:

- Situação: seu liderado te mostra uma forma melhor de realizar o trabalho, diferente do que você havia mostrado à equipe. Como você se comporta nessa situação?
- Atitude estressora: ajo acreditando que tenho todas as respostas e que as minhas ideias são as melhores, sem considerar as opiniões e contribuições dos outros membros da equipe.

- Atitude neutra: sinto um leve desconforto. No entanto, tento me controlar e adotar uma postura aberta e receptiva.

- Atitude não estressora: mantenho uma postura tranquila e receptiva, demonstrando abertura para considerar e implementar novas formas.

Para a confecção do jogo, foram criadas cinco cartas de cada eixo temático, contendo as situações advindas da análise do conteúdo dos grupos focais, e foram trabalhadas no tempo verbal adequado, de modo que colocassem o jogador dentro de tais situações e frente às atitudes possíveis. Esse trabalho foi realizado por meio de discussão entre a pesquisadora e seu orientador. Cada eixo temático – categoria – foi separado por uma cor, conforme segue:

- 5 cartas do eixo 1 – Comunicação, na cor amarela;
- 5 cartas do eixo 2 – Feedback, na cor vermelha;
- 5 cartas do eixo 3 – Exercício do poder e da autoridade, na cor azul;
- 5 cartas do eixo 4 – Ambiente de trabalho e relacionamento, na cor verde;
- 5 cartas do eixo 5 – Condições de trabalho e Gestão, na cor laranja;
- 5 cartas do eixo 6 – Atitudes, habilidades e comportamentos, na cor lilás.

Totalizaram 30 cartas de situações estressoras, sendo 5 de cada eixo e a todas foi estabelecido o naipe de espada na cor preta (♠). As figuras de 1 a 6 são exemplos desse conjunto de cartas.

Figura 1 – Carta de situação referente ao eixo Comunicação

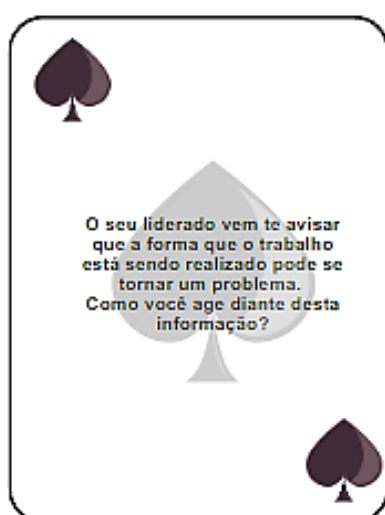


Figura 2 – Carta de situação referente ao eixo Feedback

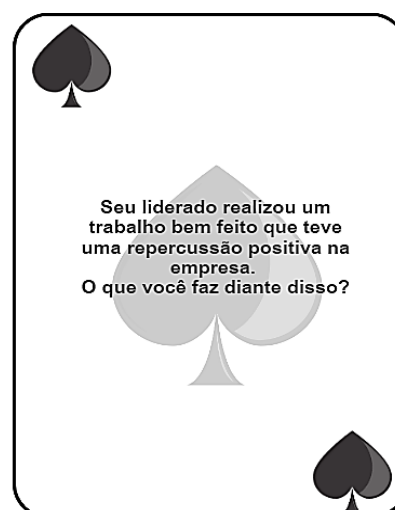


Figura 3 – Carta de situação referente ao eixo
Exercício do poder e da autoridade

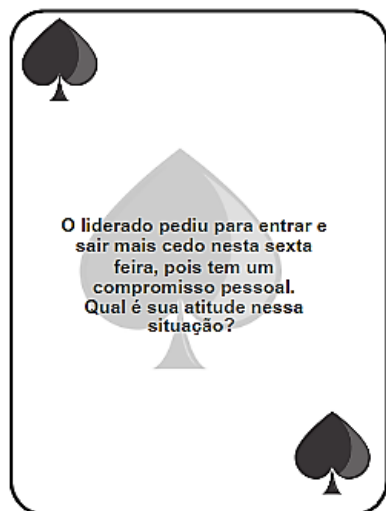


Figura 4 – Carta de situação referente ao eixo
Ambiente de trabalho e relacionamento

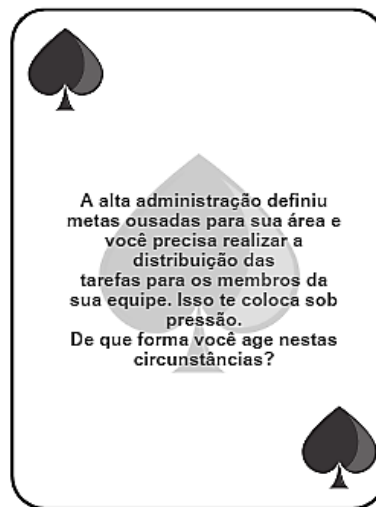


Figura 5 – Carta de situação referente ao eixo
Condições de trabalho e Gestão

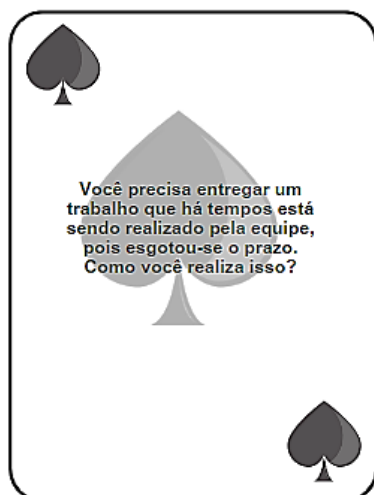
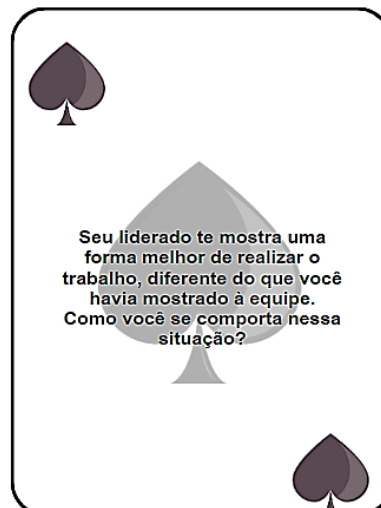


Figura 6 – Carta de situação referente ao eixo
Atitudes, habilidades e comportamentos



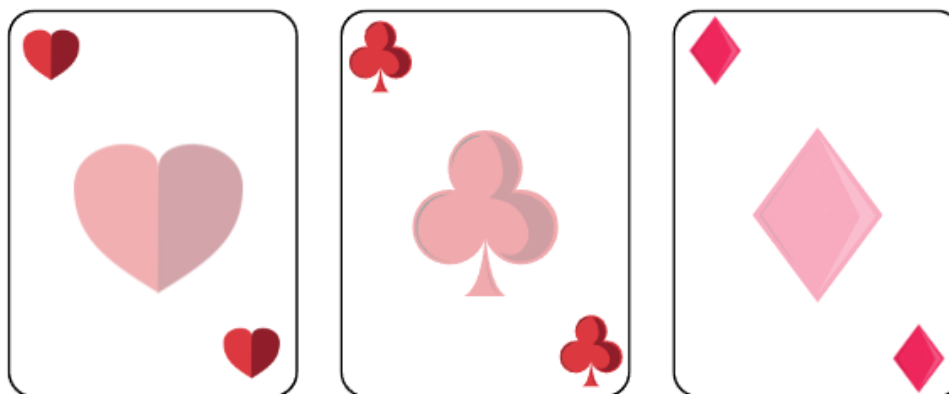
Para as atitudes dos líderes frente às situações, foram criadas três cartas, uma para cada tipo de atitude, sempre com naipe na cor preta. Para a atitude estressante à equipe foi atribuído o naipe de copas (♥), para a atitude neutra sobre a equipe foi atribuído o naipe de paus (♣) e para a atitude não estressante sobre a equipe foi atribuído o naipe de ouro (♦). Isso totalizou 90 cartas de atitudes possíveis de serem tomadas pelos líderes frente às situações. A figura 7 é um exemplo desse conjunto de cartas

Figura 7 – Exemplo de conjunto de cartas relativas às atitudes do líder frente à situação.



De modo a gerar uma dinâmica mais interessante e competitiva ao jogo, foi criado um terceiro conjunto de cartas, essas de naipes vermelhos que correspondiam ao possível reflexo na equipe, a partir da atitude do líder que foi tomada frente à situação estressora. Assim, para reflexo considerado estressante sobre a equipe, optou-se pelo naipe de copas vermelho (♥); para reflexo considerado neutro sobre a equipe, optou-se pelo naipe de paus (♣) vermelho e para reflexo considerado não estressante sobre a equipe, optou-se pelo naipe de ouro (♦) vermelho. Essas cartas não apresentavam texto e foi elaborado um conjunto de 60 cartas, sendo 20 de cada naipe. A figura 8 exemplifica esse conjunto de cartas.

Figura 8 – Conjunto de cartas relativas aos reflexos na equipe



Para a jogabilidade do jogo, foram realizadas discussões entre a pesquisadora e o orientador, bem como experiências de como o mesmo poderia funcionar de forma lúdica e provocadora de reflexões nos jogadores. A partir dessas discussões, o funcionamento do jogo ficou assim estabelecido para um grupo de 5 ou 6 jogadores, considerado um número ideal:

1. As cartas de situações são embaralhadas separadamente das demais e são entregues aos jogadores uma a uma, viradas para baixo, até que se esgotem. Para um grupo de 6

jogadores, cada jogador terá 5 cartas de situação. Para um grupo de 5 jogadores, terá 6 cartas de situação.

2. As cartas de atitudes frente às situações são embaralhadas separadamente, misturando as atitudes frente a todas as situações e os naipes. São entregues 5 cartas a cada jogador se o grupo for de 6 jogadores e, se o grupo for de 5 jogadores, são entregues 6 cartas para cada um. O restante de cartas desse grupo é colocado em um monte, sobre a mesa, com o conteúdo virado para baixo.
3. As cartas de reflexo na equipe são separadas por naipe e colocadas sobre a mesa, em montes separados, ou seja, um monte de copas, um monte de paus e um monte de ouro, todas viradas para cima para que os jogadores possam escolher qual usar.
4. Jogador A inicial escolhe uma carta de situação de sua mão e faz a leitura ao jogador da esquerda B (o jogo acontece no sentido horário).
5. O jogador B que recebe a situação deve apresentar uma atitude que tenha em mãos. Caso não tenha uma atitude que se encaixe na situação, poderá comprar até 2 cartas no monte do baralho de atitudes, por rodada.
6. O jogador C, à esquerda do B, apresenta o reflexo, escolhendo nos montes de cartas com naipe vermelho a que ele considere que melhor reflita o possível reflexo na equipe da atitude tomada pelo jogador B. Para tanto, deve considerar que se a atitude estressou a equipe, deve usar a carta de copas; se não gerou um reflexo muito importante, usa-se a carta de paus e se a atitude foi saudável e promotora de um ambiente não estressante, a de ouro.

Assim, o jogo segue até que se esgotem as cartas de situação. Os conjuntos de 3 cartas vão sendo colocados sobre a mesa. No final, soma-se os pontos das cartas vermelhas (reflexos) recebidas de cada jogador, de acordo com os critérios a seguir:

- Copas vale 2 pontos (naipe vermelho ♥)
- Paus vale 5 pontos (naipe vermelho ♣)
- Ouro vale 10 pontos (naipe vermelho ♦)

Em seguida, subtrai-se as cartas de atitudes que ficaram nas mãos de cada jogador, de acordo com os critérios para pontuação:

- Copas vale 2 pontos (naipe preto ♠)
- Paus vale 5 pontos (naipe preto ♣)
- Ouro vale 10 pontos (naipe preto ♦)

O jogador que tiver o maior resultado em número de pontos, ganha o jogo.

4.2 Experiência de Aplicação do Jogo

Para avaliar o alcance do jogo, o mesmo foi aplicado a um grupo de 9 líderes, de uma mesma empresa, uma indústria calçadista de Franca – SP, sendo que 6 líderes vivenciaram o jogo e 3 líderes observaram todo o contexto das jogadas, anotando situações que consideraram relevantes. O critério para definir quais seriam os 6 líderes jogadores e os 3 líderes observadores partiu dos próprios participantes, que em consenso, de forma democrática, decidiram quem gostaria de jogar e quem gostaria de observar. A escolha ocorreu no início do encontro para testagem do baralho.

A sessão de aplicação do baralho para analisá-lo foi registrada por gravação e pelos líderes observadores e posteriormente relatada em detalhes. Esse relato encontra-se no Apêndice D. A partir do relato, por meio de leitura flutuante, foram estabelecidas quatro categorias de análise do conteúdo verbalizado pelos líderes jogadores do jogo, cujo critério de escolha deu-se pela modulação das atitudes, com base na literatura sobre estresse e estressores, sendo essas relativas aos “impactos provocados pelo jogo”, à “conscientização sobre a forma de agir e de reagir, enquanto líder”, à “autorreflexão sobre a própria postura de liderança” e às “propostas de novas atitudes para o exercício da liderança”.

No que diz respeito aos **impactos provocados pelo jogo**, os participantes relataram que foi bastante divertido, engraçado em alguns momentos, mas que também gerou um certo constrangimento, no momento em que as respostas dadas não condiziam com a situação. Isso trouxe a reflexão de que um líder tem que ter atitudes, o que pode ser observado na fala de um dos participantes: *Muitas vezes, não temos saída a não ser tomar uma atitude, que mesmo não sendo aquela que você gostaria, é o que temos no momento e temos que arcar com a consequência desta decisão*. Em um outro relato de um participante, mostra também o impacto provocado pelo jogo: *E muitas vezes as pessoas usaram a pior opção, mesmo tendo uma boa opção na mão*. Os resultados evidenciam a complexidade da tomada de decisão em situações de incerteza. Conforme relatado pelos participantes, a necessidade de agir, muitas vezes imposta pelas circunstâncias, leva os indivíduos a optarem por alternativas que podem não ser as mais vantajosas a longo prazo.

A análise com relação à **conscientização sobre a forma de agir e de reagir, enquanto líder**, revelou a forma de atuação cotidiana, levando ao contato com o modo que o líder provavelmente age no dia a dia. Durante as jogadas, um participante tinha na mão cartas de copas, que representam reações estressoras e, mesmo que ele tivesse a opção de comprar no

monte duas cartas, optava por não comprar e usar suas próprias cartas. Este movimento mostra a atitude deste líder no dia a dia, como dito por um participante: *Na maioria das vezes que precisa tomar uma decisão, opta por buscar seus próprios recursos. Não pede ajuda, não troca com ninguém. E muitas vezes suas decisões poderiam ser mais assertivas se buscasse trocar com colegas ou pedir ajuda.* Ele teve a consciência desta forma de agir no momento em que a líder observadora fez essa colocação. Em situações onde a resposta não é imediatamente evidente, envolver outros membros da equipe ou buscar aconselhamento pode reduzir a pressão individual e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Outro participante fez o seguinte comentário: *O jogo parece que é o nosso dia a dia, né? Na mesma hora que a gente está sendo avaliado, a gente tem que avaliar.* Essa frase ressalta a natureza dinâmica e interativa da liderança. Refere-se ao fato de que liderança envolve constantemente lidar com situações desafiadoras, tomar decisões importantes e interagir com diferentes pessoas e contextos.

Ainda dentro desta categoria, foi destacado por um participante que, no momento de responder a uma situação, ele respondia com uma ênfase necessária, em sintonia com a situação para que, no momento de ser classificado como estressor, não estressor ou neutro, a energia colocada na fala pudesse interferir na classificação. Destacou a importância da entonação e da comunicação neurolinguística ao responder e interagir com a equipe. Ele relatou que, ao enfatizar certos pontos com energia e convicção, buscava engajar todos os membros da equipe de maneira eficaz. O participante não optou por uma abordagem monótona, como falar de forma apática ou sem entusiasmo, mas, ao contrário, procurou transmitir suas mensagens com uma energia crescente, adaptando a entonação conforme a percepção do estado emocional do grupo. A escolha da “carta”, ou seja, a decisão tomada, também estava relacionada à maneira como a mensagem era transmitida, destacando a relevância da forma de comunicação no processo de liderança, conforme a fala a seguir: *Uma coisa que eu fiz também, na hora de responder, eu respondia com uma ênfase em algumas coisas pra conquistar todo mundo. Eu não falei assim: Preciso ser justo com todos da equipe (sussurrando, sem energia). É... É a forma de falar. Neurolinguística, né? Se o líder falar sem energia... Ai, eu vou te dar um neutro (carta) porque eu não tô dando conta de você, sabe? Você não tem emoção na fala. Então, a carta escolhida, também tinha a questão da forma como falou. É uma entonação de voz que é bem importante, né? Por exemplo, eu vou comunicar alguma coisa. Se eu percebo que a equipe tá murcha eu vou aumentando o som. Eu vou aumentando a minha vibração. Se eu vejo que alguém tá morto, eu tento dar uma*

carta pra pessoa perceber. Se eu percebo que a equipe tá murcha eu vou aumentando o som. Eu vou aumentando a minha vibração.

Relacionado à **autorreflexão sobre a própria postura de liderança**, a pesquisadora fez outro questionamento com a seguinte pergunta: “Vocês sentem que esse jogo pode trazer uma reflexão para vocês, enquanto líderes?” Um dos participantes disse: *Eu achei muito interessante o jogo e o detalhe é que está dentro do que eu vivencio. Às vezes, o cliente me faz uma pergunta e eu não tenho resposta.* O participante expressou grande interesse pelo jogo, destacando sua relevância em relação às experiências cotidianas que enfrenta. Ele mencionou que, em algumas situações, se depara com questionamentos por parte dos clientes para os quais não possui uma resposta imediata. Diante desta fala, o participante reconhece que o jogo reflete situações reais que ele vivencia. Isso sugere que, frequentemente, líderes enfrentam cenários desafiadores que podem não ter soluções imediatas ou respostas prontas. Esse tipo de situação pode ser uma fonte significativa de estresse, uma vez que a pressão para responder e resolver problemas rapidamente é constante. E toda essa pressão, muitas vezes, reflete no liderado.

Outro participante relatou que a experiência proporcionou uma oportunidade significativa de reflexão. Ele observou que cada indivíduo respondeu de acordo com suas próprias capacidades e, em muitos casos, replicou comportamentos que pratica em seu cotidiano. Como exemplo, mencionou um colega que não explorou alternativas disponíveis, preferindo seguir um caminho já familiar. Essa abordagem resultou em uma avaliação desfavorável, indicando que as ações dos participantes tendem a refletir seus padrões habituais de comportamento, conforme a seguinte fala: *Pra mim trouxe uma reflexão sim. Eu acho que cada um respondeu dentro das suas possibilidades, né? Às vezes até replicou o que faz no dia a dia, né? O fulano, por exemplo, ele não buscou a alternativa. Entendeu? Ele ficou, ah, isso aqui, isso aqui vai. E aí, ele teve uma nota baixa. Tipo, a pessoa vai agir de acordo com o que ela age mesmo.*

Outro participante refletiu sobre sua experiência, destacando que estava altamente concentrado e otimista em relação a fornecer as melhores respostas. Ele mencionou que, ao final, teve uma forte intuição de que tomaria uma decisão acertada, sugerindo que a vida é frequentemente guiada por sentimentos e intuições. O participante observou que, ao enfrentar situações e perguntas inesperadas, a resposta surge de forma quase automática, como se já estivesse previamente preparada. Ele argumentou que o envolvimento com o jogo começa antes mesmo de seu início formal, sendo influenciado pelo que cada indivíduo traz internamente. Segundo sua perspectiva, a confusão interna pode levar a resultados

insatisfatórios, pois, embora a pessoa não saiba exatamente o que ocorrerá, ela tem uma noção do que precisa acontecer, e o processo de decisão vai se moldando com base nesse entendimento, conforme o comentário a seguir: *Eu tava muito focado e positivo pra dar as melhores respostas. E, na última, eu senti que eu ia comprar. Então, eu acho que tudo na vida também tem aquele sentimento, intuição, né? E quando as coisas acontecem, as perguntas vêm, você simplesmente age, né? Parece que já tá pronto aquilo. E eu acho que o jogo, ele começa a se envolver bem antes de ele começar. Na minha cabeça. É o que cada um tem dentro, entendeu? Às vezes a pessoa tá dentro totalmente confusa e tal, e aí os resultados não são bons. No meu ponto de vista, ela não sabe o que vai acontecer, mas ela sabe o que precisa acontecer. Então, isso vai acontecendo, vai se moldando. É o meu sentido.*

Finalmente, em relação às **propostas de novas atitudes para o exercício da liderança**, um participante refletiu sobre a importância de mudar algumas formas de agir. Ele destacou a importância da ação no processo decisório, especialmente ao lidar com situações cotidianas de pressão. Mencionou que, ao ser confrontado com uma pergunta e ao considerar a opção de “comprar” duas respostas, o líder se vê obrigado a refletir rapidamente e tomar uma decisão. Para ele, o exercício é interessante porque simula situações reais do cotidiano, colocando os participantes em um cenário de tomada de decisão sob pressão. Apesar do tempo limitado, as ações devem ser, no mínimo, coerentes com a realidade enfrentada. Assim, o exercício não apenas reflete a dinâmica do dia a dia, mas também exige do líder uma capacidade de raciocínio rápido e consistente, conforme a fala a seguir: *Na forma de agir, né. Principalmente na ação aqui. Na compra de duas respostas, ou seja, diante ao dia a dia da gente, essa pressão, a pergunta que te vem ali, você tem resposta, não tem, aonde eu tenho opção ... Isso coloca o líder em uma situação de que tem que colocar a cabeça para pensar e agir. Acho interessante, no geral, além de trazer para o nosso dia a dia, te bota de frente à situação que é real, para tomarmos atitudes dentro de um espaço pequeno. Mas ela tem que ter, no mínimo uma coerência com a situação que você está vivendo.*

Quando questionado pela pesquisadora sobre a eficácia do jogo, um participante respondeu afirmativamente. Ele argumentou que o jogo é relevante, pois, no contexto empresarial, frequentemente surgem situações que exigem uma ação ou reação imediata. Assim, o participante acredita que o jogo simula essas circunstâncias de maneira eficaz, contribuindo para o desenvolvimento das habilidades necessárias para a tomada de decisão no ambiente corporativo, conforme segue: *Eu acho que sim. Dentro da empresa tem as situações que a gente tem que tomar uma ação, né? Uma reação. Então, eu acho que sim.*

Concluindo, o jogo aplicado revelou-se uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento e aprimoramento das habilidades de liderança, conforme evidenciado pelas quatro categorias de análise do conteúdo verbalizado pelos líderes participantes.

Primeiramente, na categoria “impactos provocados pelo jogo”, os resultados indicaram que o jogo teve um impacto significativo nos líderes, promovendo reflexões sobre as práticas cotidianas e estimulando a busca por alternativas em situações de pressão. Os participantes reconheceram a relevância do jogo em simular cenários empresariais reais, permitindo uma vivência prática das decisões sob pressão e destacando a importância de uma resposta rápida e coerente.

Na categoria “conscientização sobre a forma de agir e de reagir, enquanto líder”, os relatos apontaram para uma maior compreensão dos próprios padrões de comportamento em situações desafiadoras. O jogo funcionou como um espelho, refletindo as escolhas e comportamentos dos líderes, e enfatizando a necessidade de uma abordagem consciente e estratégica em suas ações.

A “autorreflexão sobre a própria postura de liderança” emergiu como uma categoria crucial, onde os participantes relataram uma introspecção profunda sobre suas práticas de liderança. O jogo proporcionou um espaço para que os líderes avaliassem criticamente suas atitudes, identificando áreas de melhoria e reconhecendo os aspectos positivos de sua liderança.

Finalmente, na categoria “propostas de novas atitudes para o exercício da liderança”, os resultados demonstraram que o jogo incentivou os líderes a considerarem novas abordagens e estratégias em suas práticas diárias. Os participantes expressaram a intenção de adotar atitudes mais ponderadas, assertivas e alinhadas com as necessidades do contexto empresarial, reforçando a relevância do jogo como um catalisador para a mudança e o desenvolvimento contínuo das competências de liderança.

Em síntese, o jogo não apenas impactou os líderes ao promover uma reflexão sobre suas ações, mas também os encorajou a buscar melhorias constantes, resultando em uma maior consciência e proatividade na condução de suas equipes.

5 Discussão

Este trabalho buscou desenvolver e analisar um jogo de cartas, como um instrumento de intervenção para o desenvolvimento da liderança não estressora, com foco no estresse ocupacional e nas relações humanas entre líderes e liderados, voltado para a promoção da saúde mental no trabalho.

De acordo com Neto (2018) e Oliveira (2022), o bem-estar dos trabalhadores é crucial para a produtividade organizacional. Eles destacam a interdependência entre os trabalhadores e as organizações, sugerindo que mudanças no ambiente de trabalho impactam diretamente a saúde física e mental desses, afetando sua produtividade e qualidade de vida. Souto (2022) e Sunarsi (2019) também ressaltam que um ambiente de trabalho adequado e seguro é determinante para a motivação e eficácia dos trabalhadores. Os participantes do grupo focal, destacaram a falta de empoderamento, planejamento e coordenação, além de indecisões por parte do líder e a necessidade de buscar ajuda de terceiros. Essas condições geram um ambiente de trabalho estressante e desorganizado, afetando negativamente a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores. Na aplicação do jogo de cartas, relacionada à natureza dinâmica da liderança, na qual os líderes precisam constantemente avaliar e serem avaliados, observaram-se reações que se alinham com a visão de Sunarsi (2019) sobre a influência do ambiente de trabalho no estado emocional dos trabalhadores. A pressão contínua para tomar decisões e lidar com as expectativas dos outros pode gerar um ambiente estressante, afetando negativamente o desempenho. A liderança, portanto, deve ser vista como uma função interativa e adaptativa, que não apenas gerencia responsabilidades, mas também facilita um ambiente emocionalmente saudável.

A literatura aponta que o ambiente de trabalho e a relação entre trabalhadores e líderes são determinantes para o bem-estar e a produtividade. A aplicação do jogo evidenciou a necessidade de desenvolver habilidades de gestão do estresse e de decisão, reforçando a importância de um ambiente de trabalho propício para a eficácia e motivação dos trabalhadores, conforme apontado por Souto (2022) e Sunarsi (2019).

O estresse no trabalho é causado por fatores como sobrecarga de trabalho, falta de controle e apoio organizacional, e isso pode ter efeitos negativos significativos na saúde e produtividade dos trabalhadores (Souto, 2022; Marçal & Rosso, 2018;). Os resultados do grupo focal confirmam essa proposição, mostrando que a falta de capacitação dos líderes, a falta de planejamento e as cobranças excessivas criam um ambiente de trabalho estressante, levando à sobrecarga de trabalho e falta de clareza, o que causa altos níveis de estresse nos funcionários. Assim, fica evidente que a inadequada gestão e organização no ambiente de

trabalho podem gerar um estresse significativo, afetando negativamente a saúde e a produtividade dos trabalhadores, conforme discutido na literatura. Durante a discussão da aplicação, um participante relatou que o jogo trouxe à tona a realidade de sua liderança, onde frequentemente não tem respostas imediatas para perguntas dos clientes, o que gera estresse. Esta fala indica a pressão constante que os líderes enfrentam para resolver problemas rapidamente, refletindo também no bem-estar dos liderados. Destaca como a pressão constante, a limitação de opções e a necessidade de coerência nas ações são fontes significativas de estresse no ambiente de trabalho. Refletir sobre esses aspectos pode levar ao desenvolvimento de estratégias para melhor gerenciar o estresse, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo.

Benzoni e Paulino (2021) demonstraram que há uma correlação inversa considerável entre a percepção de justiça organizacional e a percepção de estresse em diferentes faixas etárias. Isso indica que, conforme a faixa etária, diferentes fatores no ambiente de trabalho são percebidos como estressores. A percepção de injustiça no ambiente de trabalho pode influenciar diretamente a experiência de estresse dos funcionários. Os participantes do grupo focal relataram várias formas de injustiça por parte dos líderes, como a contratação de novos funcionários para cargos promocionais quando estavam prontos para serem promovidos, impedindo seu crescimento. Outros exemplos incluíram a percepção de favoritismo, a falta de reconhecimento pelos acertos e a atribuição de culpa exclusiva aos subordinados pelos erros. As proposições de Benzoni e Paulino (2021) sobre a relação entre a percepção de justiça organizacional e o estresse são claramente refletidas nos relatos dos participantes do grupo focal. A percepção de injustiça, tanto explícita quanto velada, mencionada pelos funcionários, está associada a um aumento do estresse no ambiente de trabalho. A sensação de que o crescimento está sendo tolhido, o favoritismo e a falta de reconhecimento são fatores que geram estresse significativo, corroborando a ideia de que a justiça organizacional é um determinante crucial na percepção do estresse dos trabalhadores. Isso confirma a importância de um ambiente de trabalho justo e transparente para reduzir o estresse e promover o bem-estar dos funcionários.

Schwepker Jr. e Dimitriou (2021) destacam que as organizações podem influenciar significativamente o bem-estar dos funcionários através dos níveis de estresse no trabalho e as lideranças, no exercício de suas funções de engajamento e motivação da equipe (Pereira et al., 2021), desempenhando um papel crucial no desenvolvimento de um ambiente de trabalho salutar, sobretudo a partir de seus comportamentos e atitudes para com a equipe. Durante a reunião do grupo focal, onde os participantes compartilharam suas angústias relacionadas ao

estresse no trabalho, ficou evidente a existência de comportamentos inadequados por parte dos líderes, que não forneciam uma orientação clara, pois se mostravam despreparados e indecisos, resultando em uma falta de direcionamento e sentimento de estar perdido entre os funcionários. Além disso, mencionaram a ausência de planejamento adequado, com atividades sendo realizadas de última hora, criando um ambiente de “apagar incêndios”. Houve, também, críticas à procrastinação na resolução de problemas por parte dos líderes, cobranças excessivas, excesso de trabalho e sobrecarga. Esses relatos vão ao encontro da visão de Maissiat, Lautert e Tavares (2015), que afirmam que as condições de trabalho e o ambiente social da organização, junto com as relações profissionais, cobranças por resultados, tarefas repetitivas, ritmo de trabalho acelerado, sobrecarga e hierarquia rígida, quando percebidas de forma incoerente pelos trabalhadores, promovem doenças psíquicas, frequentemente manifestadas pelo esgotamento resultante do estresse. Pereira et al. (2021) destacam a importância do apoio dos líderes, dentro dos conceitos de apoio organizacional, para uma maior produtividade com um ambiente equilibrado. Isso também vai ao encontro das proposições de liderança estressora, apontadas pelos participantes do grupo focal. Essas ideias são validadas por Schwegker Jr. e Dimitriou (2021) que pontuam que a falta de preparo e clareza dos líderes, junto com as más condições de trabalho, resultam em um ambiente estressante e propício ao desenvolvimento de doenças psíquicas.

No grupo focal, os participantes descreveram situações nas quais erros cometidos pelos liderados se tornavam rótulos permanentes, indicando uma falta de empatia por parte dos líderes. Além disso, os líderes tendiam a enfatizar os erros, ignorando as várias tarefas realizadas corretamente, o que contribuiu para um ambiente de trabalho tenso e estressante. Houve relatos de gestores tensos que também tensionavam o trabalho e criavam um ambiente hostil ao expor negativamente os liderados; outros gestores, focavam exclusivamente nos resultados numéricos e negligenciavam o reconhecimento do esforço dos funcionários. Esses relatos vão ao encontro dos achados de Dollard, Dormann e Idris (2019), que enfatizam a influência das variáveis externas ao indivíduo, especialmente as relações de poder, no contexto da saúde mental relacionada ao trabalho, destacando nesse aspecto que pressões e assédios morais no trabalho impactam negativamente o ambiente interno das organizações. O conjunto de dados associados ao “Ambiente de Trabalho e Relacionamento” confirma esses impactos.

Silva et al. (2023) pontuam que o líder é a pessoa que tem influência sobre os liderados, alguém que, com sua visão pessoal e energia, motiva os liderados e passa a ser uma referência a ser seguida, aumentando, assim, o engajamento e produtividade da equipe. Adicionalmente, Black, Rice e Shank (2017) complementam essa análise ao afirmarem que o comportamento

dos líderes é crucial e serve como um modelo a ser seguido no ambiente de trabalho, inclusive em termos de civilidade nas relações humanas. O comportamento inadequado dos líderes relatado no grupo focal, como a falta de empatia, a ênfase nos erros e a falta de reconhecimento, demonstra a importância de um comportamento adequado por parte do líder, para um ambiente de trabalho benéfico. Portanto, os resultados do grupo focal encontram respaldo na literatura, demonstrando que a influência das relações de poder e o comportamento dos líderes são fundamentais para o bem-estar e a saúde mental dos funcionários. A falta de empatia, o foco nos erros e a tensão no ambiente de trabalho, como descrito pelos participantes, são reflexos das pressões e assédios morais mencionados por Dollard, Dormann e Idris (2019) e da falta de modelos de civilidade nas relações humanas conforme pontuado por Black, Rice e Shank (2017).

Souza et al. (2023) definem o estresse como uma resposta fisiológica e psicológica do organismo diante de pressões e estímulos estressores. Estes estímulos podem ser externos, como emoções físicas ou psicológicas, ou internos, como pensamentos negativos e preocupações. Barros, Funke e Lourenço (2017) afirmam que o estresse contínuo ou intenso pode levar a sensações de desconforto, irritação e outras emoções negativas. Os resultados da reunião do grupo focal destacam situações concretas onde os funcionários enfrentaram altos níveis de estresse devido ao comportamento dos líderes. Os relatos incluem líderes que xingavam diariamente, exigiam tarefas sem instrução prévia, cometiam assédio moral com gestos e palavras sutis, demonstravam mau humor e rudeza, e expunham negativamente os funcionários. Tais comportamentos eram percebidos como responsáveis por aumentar significativamente o estresse dos funcionários, resultando em insegurança, sensação de escravidão, humilhação e problemas de saúde, como desconforto estomacal.

Benzoni (2019) argumenta que o estresse pode ter efeitos positivos e negativos, dependendo da sua intensidade, duração e dos mecanismos de enfrentamento do indivíduo. Embora uma certa quantidade de estresse possa ser motivadora, o estresse excessivo ou crônico pode enfraquecer o sistema imunológico, aumentar o risco de doenças crônicas e causar problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão. Os participantes do grupo focal relataram experiências que exemplificam os efeitos negativos do estresse crônico: insegurança, sentir-se aliviado ao ser demitido, pedir demissão devido aos xingamentos constantes, perda de apetite, sentir-se humilhado e desacreditar de si mesmo. Estes relatos refletem os efeitos prejudiciais do estresse prolongado e contínuo, como descrito por Benzoni (2019) e também Zenelis (2021), mostrando como a exposição a um ambiente de trabalho hostil pode levar a sérios problemas de saúde física e mental. Assim, os resultados do grupo

focal corroboram os estudos apresentados. A exposição constante a comportamentos abusivos e estressantes por parte dos líderes cria um ambiente de trabalho prejudicial que provoca respostas fisiológicas e psicológicas negativas nos funcionários. Essas respostas refletem as descrições teóricas de estresse intenso e contínuo, levando a efeitos negativos significativos na saúde física e mental dos indivíduos.

A perspectiva cognitiva de Lazarus (2000), também chamada de modelo relacional de estresse, destaca a interação entre o indivíduo e o meio, sugerindo que a resposta ao estresse depende da avaliação cognitiva do indivíduo sobre o evento estressor e das estratégias de enfrentamento disponíveis. Lazarus e Folkman (1984) explicam que a percepção do estresse envolve uma avaliação cognitiva inicial, definindo a ameaça e as estratégias de coping. No grupo focal, os participantes relataram diversas situações de estresse relacionadas às condições de trabalho e à gestão, como: demora na resolução de problemas, cobranças exageradas e sem fundamento, e sobrecarga de trabalho. Estes relatos indicam que os líderes não consideram o contexto e a totalidade das informações antes de cobrar resultados, gerando uma percepção negativa e elevada de estresse entre os funcionários. Isso confirma a teoria de que a percepção e avaliação dos eventos estressores são cruciais para a resposta ao estresse, como propõem Lazarus (2000) e Benzoni (2023). A teoria relacional de estresse é corroborada pelos relatos dos participantes, que destacam a importância da avaliação cognitiva e das condições de enfrentamento na experiência do estresse no ambiente de trabalho. As falhas na gestão e na comunicação por parte dos líderes intensificam a percepção de estresse, conforme descrito na teoria de Lazarus e no modelo de percepção do estresse.

Durante a aplicação e posterior discussão do jogo, as falas dos participantes trouxeram também muitas reflexões acerca das atitudes dos líderes frente aos seus liderados. Um dos participantes destacou que, em situações de jogo, preferia usar seus próprios recursos ao invés de buscar ajuda, refletindo sua prática cotidiana como líder. Essa tendência de autossuficiência pode ser interpretada como uma relutância em colaborar ou em envolver a equipe nas decisões. Souto (2022) enfatiza a importância de um ambiente de trabalho positivo para o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade da organização. A relação entre líderes e subordinados, assim como o ambiente físico, são determinantes para o estado emocional dos trabalhadores. Sunarsi (2019) complementa essa visão ao afirmar que o ambiente de trabalho pode afetar diretamente o estado emocional dos trabalhadores, impactando seu desempenho. A observação de que um líder prefere utilizar seus próprios recursos em vez de buscar ajuda pode ser interpretada sob a perspectiva das considerações de Souto (2022). A autossuficiência pode criar um ambiente de trabalho menos colaborativo, onde os membros da equipe se sentem menos envolvidos nas

decisões, potencialmente diminuindo a motivação e o comprometimento. Isso reflete a necessidade de um ambiente de trabalho que incentive a cooperação e o apoio mútuo, aspectos essenciais para o bem-estar emocional dos trabalhadores e, conseqüentemente, para a produtividade organizacional.

A fala de um líder sobre as pessoas agirem no jogo de acordo com a forma com que agem no cotidiano, oferece uma reflexão interessante sobre o funcionamento do jogo e seu impacto nos participantes. Cada pessoa respondeu de acordo com suas próprias capacidades e comportamentos habituais, o que indica que o jogo é eficaz em refletir as ações reais dos indivíduos, destacando a importância de explorar diferentes soluções e não se acomodar com as primeiras opções que surgem. Isso sugere que o jogo não apenas simula situações reais, mas também pode ajudar os participantes a identificarem áreas onde podem melhorar suas abordagens e estratégias no dia a dia, promovendo um autoconhecimento que é crucial para o desenvolvimento pessoal e a gestão do estresse.

Outro participante, durante o jogo, comentou que o jogo espelhava a realidade diária, onde líderes precisam avaliar e serem avaliados continuamente. Isso sugere uma natureza dinâmica e interativa da liderança, exigindo uma constante adaptação às demandas e expectativas dos outros. A ênfase na forma de comunicação, incluindo o tom e a energia, foi destacada como crucial para engajar e motivar a equipe. A forma como a mensagem é transmitida pode influenciar significativamente a percepção e a reação dos membros da equipe. A importância da comunicação eficaz, destacada pelos participantes, encontra respaldo em Souto (2022) e Sunarsi (2019). A capacidade de um líder de ajustar seu tom e energia de acordo com o estado emocional da equipe demonstra empatia e percepção situacional, fatores cruciais para um ambiente de trabalho positivo. Uma comunicação clara e assertiva pode ajudar a engajar e motivar a equipe, reduzindo o estresse e promovendo um ambiente colaborativo.

A relação entre os resultados e a literatura sugere que práticas de liderança que promovem a colaboração, a comunicação eficaz e a adaptação às necessidades emocionais da equipe são essenciais para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. A autossuficiência do líder pode ser contraproducente, enquanto a capacidade de comunicar-se de maneira energizante e empática pode melhorar significativamente a dinâmica da equipe e o desempenho organizacional.

Outro participante mencionou que o jogo refletiu suas ações habituais, destacando que respostas automáticas e a falta de exploração de alternativas podem resultar em avaliações negativas. Isso sugere que o jogo ajudou a identificar comportamentos ineficazes,

promovendo autoconhecimento e melhorias na abordagem de problemas. A observação de que as pessoas às vezes escolhem a pior opção, mesmo tendo uma boa disponível, parece ter apontado para os desafios de tomar decisões rápidas em situações de alta pressão. O estresse e a urgência podem nublar o julgamento e levar a escolhas impulsivas. Isso pode sugerir que o jogo pode ser uma ferramenta valiosa para autoconhecimento. Ao perceber essa tendência, os participantes podem refletir sobre seus processos de tomada de decisão e aprender a gerenciar melhor o estresse e a pressão para fazer escolhas mais racionais e informadas no futuro. O jogo impacta como um meio para identificar e corrigir essas tendências, promovendo um melhor autoconhecimento e uma gestão mais eficaz do estresse. Outro participante destacou que o jogo incentivou um alto nível de engajamento e foco, mencionando a importância da intuição e preparação mental na tomada de decisões.

A experiência subjetiva de sentir-se preparado e confiante sugere que a simulação pode desenvolver uma confiança intuitiva nas decisões. Dollard, Dormann e Idris (2019) argumentam que o suporte psicossocial e a possibilidade de controle sobre o trabalho são cruciais para prevenir que o estresse ocupacional evolua para doenças mentais e comportamentais. A liderança desempenha um papel fundamental nesse processo, fornecendo suporte e promovendo um ambiente de trabalho sadio. A fala de um participante destacou alguns pontos importantes sobre a eficácia da simulação do jogo. O participante menciona que, estava focado e positivo, buscando dar as melhores respostas, o que sugere que o jogo incentivou um alto nível de engajamento e concentração. O participante menciona que, na última rodada, sentiu que ia “comprar” a resposta, indicando uma combinação de intuição e preparação. Isso sugere que o jogo pode ajudar os participantes a desenvolverem uma confiança intuitiva em suas decisões, baseada na prática e na reflexão. A observação de que o jogo começa a se envolver na mente dos participantes antes mesmo de iniciar formalmente aponta para a importância da mentalidade e do estado emocional no desempenho.

A preparação mental e a clareza de pensamento podem influenciar significativamente os resultados. A ideia de que as pessoas podem estar confusas inicialmente, mas se ajustam e moldam suas respostas ao longo do jogo, sugere que a simulação facilita o autoconhecimento e a adaptação. Isso é crucial para a aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas e gestão de estresse. Todos esses elementos são essenciais para melhorar a tomada de decisão e a capacidade de lidar com o estresse em situações reais.

A relação entre os resultados e a literatura sugerem que práticas de liderança que promovam o suporte psicossocial, a flexibilidade e a abertura a novas ideias são essenciais para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A pressão para resolver problemas

rapidamente pode ser abrandada através de um suporte adequado e de uma liderança participativa. Além disso, a reflexão sobre comportamentos habituais e a importância da preparação mental destacam a necessidade de desenvolver líderes que sejam intuitivos e adaptáveis, capazes de engajar suas equipes de forma eficaz. Essas práticas são cruciais para a gestão do estresse e para a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo. Nesse sentido um participante, durante a discussão do jogo, destacou a importância de refletir sobre suas ações e buscar coerência nas decisões diárias, mesmo sob pressão.

A necessidade de tomar decisões rápidas e coerentes em um espaço de tempo limitado é uma fonte significativa de estresse no ambiente de trabalho, conforme proposto por Souto (2022) e Sunarsi (2019). Outro participante afirmou que o jogo é eficaz, pois reflete as situações reais onde são necessárias decisões rápidas e reações imediatas. Isso reflete uma percepção positiva sobre a eficácia do jogo no contexto empresarial. A resposta indica que o participante vê valor na simulação, pois ela espelha as situações reais em que são necessárias decisões rápidas e reações imediatas. Sugere que o jogo pode ser uma ferramenta útil para preparar líderes e colaboradores para enfrentar desafios diários, ajudando a desenvolver habilidades de tomada de decisão sob pressão e adaptabilidade, essenciais para o gerenciamento de estresse no ambiente de trabalho.

A simulação que o jogo proporcionou parece ter ajudado os líderes a experimentarem e refletirem sobre suas decisões em um ambiente controlado, promovendo um senso de justiça e equidade, necessários para um ambiente de trabalho saudável (Benzoni & Paulino, 2021; Benzoni, Ervolino & Simões, 2018), o que pode reduzir o estresse no trabalho.

Black, Rice e Shank (2017) afirmam que a liderança é crucial para a criação de ambientes de trabalho civilizados e saudáveis. Ewest (2023) acrescenta que uma nova agenda de liderança é necessária para atender às demandas econômicas e sociais contemporâneas, promovendo a saúde mental no ambiente de trabalho. O jogo permitiu aos líderes reconhecerem e gerenciarem suas fontes de estresse, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, alinhando-se com a literatura. Assim, a necessidade de uma nova agenda de liderança, conforme argumentado por Ewest (2023), é refletida na eficácia do jogo em preparar líderes para enfrentar desafios diários. A simulação incentiva líderes a serem mais reflexivos, adaptáveis e preparados para tomar decisões coerentes sob pressão, promovendo a saúde mental no ambiente de trabalho.

De Masi (2000), ao abordar a evolução da liderança, descreve a transição de um modelo autoritário para um mais democrático e participativo. Além disso, a liderança transformacional, que tem características não autoritárias, tem sido apontada como a mais

eficaz para o desenvolvimento de um desempenho mais positivo por parte da equipe liderada (Alifah & Sukmawati, 2021). Essas proposições encontram eco nos resultados observados durante a atividade descrita de aplicação do jogo. Para De Masi (2000), a liderança contemporânea exige habilidades de comunicação, empatia e inteligência emocional, essenciais para motivar e inspirar os colaboradores. Durante a atividade, foi evidente que os líderes não só tomam decisões importantes e interagem com diversas pessoas, mas também são constantemente avaliados enquanto avaliam suas equipes. Isso exige um equilíbrio entre gerenciar suas próprias responsabilidades e atender às expectativas dos outros, aspectos relacionados ao estilo de liderança transformacional, o qual, segundo Kim e Cruz (2022), apresenta uma relação positiva com o bem-estar dos trabalhadores.

Na aplicação do jogo, um participante ressaltou a complexidade e a carga emocional envolvidas na liderança atual. Isso reflete a importância de um líder ser capaz de gerenciar eficazmente tanto suas próprias responsabilidades e emoções, quanto as expectativas em relação aos outros. Eles são avaliados por suas decisões e desempenho, enquanto simultaneamente precisam realizar avaliações críticas de suas equipes. Isso destaca a complexidade e a carga emocional envolvida na liderança, onde a capacidade de lidar com o estresse da equipe e manter a clareza de julgamento é crucial. Portanto, a frase sugere que liderança não é apenas sobre desafios individuais, mas também sobre interações contínuas e a habilidade de avaliar e ser avaliado de maneira justa e construtiva dentro de um contexto dinâmico.

Essa observação confirma a teoria de que a liderança contemporânea vai além da mera execução de ordens; envolve interações contínuas e a capacidade de avaliar e ser avaliado de maneira justa e construtiva, ou seja, ao mesmo tempo que são os principais impulsionadores da eficácia do trabalho, melhoram a saúde e o bem-estar da equipe (Edelmann, Boen & Fransen, 2020). Portanto, a experiência relatada pelo participante do jogo se respalda na literatura e é validada pela concepção de De Masi (2000) sobre a evolução da liderança para um modelo mais inclusivo e colaborativo, evidenciando a importância das habilidades interpessoais e emocionais na gestão eficaz de equipes em um contexto dinâmico e desafiador. Existem diferentes tipos de liderança e muito se tem discutido sobre a eficácia de cada uma delas, porém, discutir qual pode ser o melhor fuge ao escopo do presente trabalho.

Concluindo, os resultados observados no grupo focal e na aplicação do jogo se respaldam nas teorias que associam um ambiente de trabalho inadequado ao aumento do estresse e ao comprometimento do bem-estar dos funcionários. A ausência de preparo e clareza dos líderes, somada às condições de trabalho desfavoráveis, cria um ambiente estressante que

favorece o desenvolvimento de doenças psíquicas, evidenciando que a influência das relações de poder e o comportamento dos líderes são cruciais para o bem-estar e a saúde mental dos funcionários.

Este trabalho se limitou à aplicação do jogo a apenas um grupo, o que não permite a generalização dos resultados, sendo, então, necessário que seja aplicado a outros grupos de diferentes segmentos empresariais. Foi observado que poderia ser incluída uma carta coringa para as situações onde os jogadores não tenham em mãos uma carta que julgue adequada, o que demandaria alteração nos critérios de pontuação. Outra sugestão de variação, seria que, ao colocar a carta de reação ao estresse (copas vermelho, paus vermelho e ouro vermelho), o participante poderia ter a oportunidade de falar algo que pensa, o que poderia ser interessante. No entanto, isso implica em uma adaptação no modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb (1984), que preconiza que isso deve ser feito na fase de relato, que ocorre após o exercício em si.

6 Considerações Finais

A exposição constante a comportamentos abusivos e estressantes por parte dos líderes gera um ambiente de trabalho prejudicial, que desencadeia respostas fisiológicas e psicológicas desfavoráveis nos funcionários, resultando em efeitos negativos substanciais na saúde física e mental dos indivíduos. A gestão inadequada por parte dos líderes cria um ambiente de trabalho estressante e o estresse prolongado e intenso afeta negativamente o bem-estar dos indivíduos. A relação entre os resultados empíricos do jogo e a teoria sugere que as práticas de liderança que promovem um ambiente de trabalho justo, agradável e transparente são essenciais para a criação de um ambiente motivador e saudável. Essas práticas são cruciais para promover a saúde mental e a produtividade no ambiente de trabalho.

Podemos considerar que os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados, pois o jogo, por simular situações, atitudes e reações vivenciadas pelos líderes, pôde gerar diversão e reflexão entre os participantes, tornando-se uma ferramenta valiosa para melhorar a liderança e a capacidade de lidar com desafios reais no ambiente de trabalho.

Ficou evidente que a experiência do jogo trouxe à luz a forma como o líder se comporta em determinadas situações reais, trazendo consciência e reflexões sobre o seu comportamento. A forma que ele se demonstrou no jogo, será também a forma que se comportará na prática em situações reais com seus liderados, pois constitui seu *modus operandis*, ou seja, seu modo de operar seja no jogo ou na vida real. A partir do momento em que se vê agindo em determinada situação durante o jogo, tem condições de se autoperceber, refletir sobre suas atitudes e decidir mudar seu comportamento.

A simulação permite que os líderes experimentem e reflitam sobre suas decisões em um ambiente controlado, promovendo um senso de justiça e equidade, o que pode contribuir para a redução do estresse no ambiente de trabalho real. O jogo simulado pode ser uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento de habilidades de liderança, ajudando os líderes a gerenciarem o estresse e tomarem decisões mais eficazes. Essas práticas são essenciais para melhorar a saúde mental e a produtividade no local de trabalho.

Pela aplicação do jogo, aqui, ter se limitado a apenas um grupo, sugere-se que novos trabalhos sejam realizados, aplicando-o a outros grupos de diferentes segmentos empresariais. Evidenciou-se que o jogo pode trazer importantes contribuições para as organizações ao promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Sua principal função é reduzir o estresse ocupacional entre os líderes, o que tem um impacto direto na saúde mental dos colaboradores e no desempenho geral das equipes.

Ao ensinar líderes a adotarem atitudes mais saudáveis no exercício de suas funções, o jogo pode prevenir doenças ocupacionais como ansiedade, burnout e outras condições relacionadas ao estresse excessivo. Com isso, a incidência de afastamentos e o absenteísmo tendem a diminuir, resultando em uma menor carga financeira para a empresa e para os funcionários. A redução do estresse também pode melhorar a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, diminuindo conflitos e aumentando a coesão e a motivação da equipe. Além disso, o jogo serve como um espaço para o desenvolvimento contínuo das habilidades de liderança. Ao confrontar líderes com cenários e situações que demandam decisões estratégicas e empáticas, eles são incentivados a refletir sobre suas práticas de gestão, aperfeiçoando sua capacidade de conduzir suas equipes de maneira equilibrada e eficiente.

Em suma, a aplicação deste jogo oferece uma ferramenta de intervenção psicossocial simples e eficaz, cujos resultados podem ser observados na diminuição do estresse, na melhoria do exercício da liderança e na promoção de um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável. Isso gera benefícios diretos tanto para os funcionários quanto para a organização, reduzindo custos e aumentando a satisfação no trabalho, o que é crucial para o sucesso de longo prazo das empresas.

A experiência de desenvolver e analisar um jogo de cartas focado na liderança não estressora contribuiu de forma marcante para minha formação como psicóloga organizacional. O projeto me proporcionou uma compreensão aprofundada sobre como o estresse ocupacional, uma das questões mais prevalentes nas organizações, impacta diretamente a saúde mental e o desempenho dos colaboradores. Por meio de uma abordagem prática, fui capaz de aplicar teorias sobre liderança e estresse ocupacional na criação de uma ferramenta de intervenção psicossocial inovadora, ampliando minhas habilidades de análise e intervenção no ambiente de trabalho.

A condução de grupos focais foi crucial para entender as nuances dos comportamentos e atitudes de liderança que geram estresse. Essa vivência prática me permitiu adquirir habilidades importantes na coleta e tratamento de dados qualitativos, além de desenvolver uma maior sensibilidade para identificar fatores estressantes presentes no cotidiano organizacional. Ao transformar esses dados em um jogo de cartas lúdico e estratégico, tive a oportunidade de colocar em prática a interdisciplinaridade, unindo psicologia e gamificação como uma forma acessível de promover mudanças comportamentais em líderes.

Ao aplicar o jogo com líderes de uma empresa, observei como essa ferramenta lúdica pode ser eficaz, fortalecendo minha capacidade de criar intervenções que promovem o bem-

estar. O sucesso do jogo também reforçou meu papel como agente de mudança, capaz de desenvolver soluções práticas para problemas organizacionais complexos, com impacto direto na saúde mental e no ambiente de trabalho. Enfim, esse projeto foi fundamental para aprimorar minhas competências em desenvolvimento de lideranças, promoção de saúde mental e criação de ferramentas psicossociais inovadoras, consolidando minha formação ao integrar teoria e prática, mostrando a importância de intervenções preventivas no contexto organizacional.

Referências

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2022). Authentic Leadership and Follower Ethical Behavior: The Role of Positive Psychology. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 121–139. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05036-8>
- Alexandre, N. M. C., Gallasch, C. H., Lima, M. H. M. & Rodrigues, R. C. M. (2013). A confiabilidade no desenvolvimento e avaliação de instrumentos de medida na área da saúde. *Revista. Eletrônica de Enfermagem*, 15(3), 802–9. <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v15i3.20776>
- Alifah, A., & Sukmawati, A. (2021). Searching effective leader to improve SME performance: A literature review of leadership style. *AMAR (Andalas Management Review)*, 5(1), 61–76. <http://amareview.fekon.unand.ac.id/index.php/amar/article/view/66>
- Baqutayan, S. (2015). Stress and coping mechanisms: A historical overview. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 479–488. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2s1p479>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barros, M., Funke, G., & Lourenço, R. (2017). *Instituto Bem-Estar: 49 perguntas sobre o estresse*. São Paulo: Manole.
- Benzoni, P. E. & Paulino, R. C. (2021). A injustiça organizacional como estressora no ambiente de trabalho: uma análise por gênero e faixa etária no setor terciário. *Trabalho (En)Cena*, 6(contínuo), e021012. [10.20873/2526-1487e021012](https://doi.org/10.20873/2526-1487e021012)
- Benzoni, P. E. (2023). *Controle do estresse em 8 encontros: guia para profissionais com protocolo cognitivo para aplicação*. Sinopsys.
- Benzoni, P. E. (Oct-Dec 2019). Construction and validation of adults stressors inventory (ASI). *Trends Psychiatry and Psychotherapy*, 41(4). 2019 <https://doi.org/10.1590/2237-6089-2018-0079>

- Benzoni, P. E. (Org.) (2019). *Práticas psicossociais em saúde mental: da diversidade teórica ao encontro das atuações*. Sinopsys Editora.
- Benzoni, P. E.; Ervolino, J. G.; & Simões, M. M. (2018). A relação entre estresse ocupacional e justiça organizacional: um ensaio. *Trabalho (En)Cena*, 3(2) 34–43.
<https://doi.org/10.20873/2526-1487V3N2P34>
- Black, A., Rice, E., & Shank, R. (2017). Leadership and workplace wellness: Creating healthy environments. *Journal of Organizational Health*.
- Casarin, S. T., & Porto, A. R. (2021). Relato de experiência e estudo de caso: algumas considerações/Experience report and case study: Some considerations. *Journal of Nursing and Health*, 11(4).
<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/21998>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385–396.
<https://doi.org/10.2307/2136404>
- De Masi, D. (2000). O ócio criativo. Sextante.
- Dollard, M., Dormann, C., & Idris, M. A. (2019). Psychosocial safety climate: A new work stress theory and implications for Method, p. 3–30. Springer, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_1
- Edelmann, C., Boen, F., & Fransen, K. (2020). The power of empowerment: Predictors and benefits of shared leadership in organizations. *Frontiers in Psychology*, 11, 582894.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.582894>
- Ewest, T. (2023). Triadic leadership the emergence of a new leadership agenda. *Administrative Issues Journal: Education, Practice, and Research*, 13(2), 119–128.
<http://dx.doi.org/10.5929/2023.13.2.15>

- Fischer, T & Sitkin, S. B. (2023). Leadership Styles: A Comprehensive Assessment and Way Forward. *Academy of Management Annals*, 17(1).
<https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340>
- Guimarães, L. A. M. (2003). O estado da arte das pesquisas em estresse, saúde mental e trabalho. In *Anais do Congresso Brasileiro De Stress, Centro Psicológico de Controle do Stress*, Campinas, SP.
- Gunasekra, K., & Perera, B. A. K. S. (2023). Defining occupational stress: A systematic literature review. *Revista FARU*, 10(1), 104–111.
<https://doi.org/10.4038/faruj.v10i1.194>
- Jian, G. (2021). From empathic leader to empathic leadership practice: an extension to relational leadership theory. *Human Relations*, 75(5), 931–955.
<https://doi.org/10.1177/0018726721998450>
- Kailola, T. (2019). The impact of leadership on organizational success and decline. *Leadership Journal*, 34(2), 45-60.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*. 24(2), 285-308.
https://www.jstor.org/stable/pdf/2392498.pdf?seq=1#page_scan_tab_con
- Kim, H., & Cruz, A. B. (2022). Transformational leadership and psychological well-being of service-oriented staff: Hybrid data synthesis technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13).
<http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19138189>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. In R. Crandall & P. L. Perrewé (Ed.), *Occupational stress: A handbook*, 3–14.

- Lazarus, R. S. (2000). Toward better research on stress and coping. *American Psychologist*, 55(6), 665-673. <http://dx.doi.org/10.1037//0003-066x.55.6.665>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. 1913–1915, Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_215
- Lister, K. (2018). *The staggering cost of workplace stress: Why it's time to act*. Work Stress Research Institute.
- Luo, J., Zhang, B., Willroth, E. C., Mroczek, D. K., Roberts, B. W. (2021). The Roles of General and Domain-Specific Perceived Stress in Healthy Aging. *The Journals of Gerontology: Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 77(3), 536-549. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbab134>
- Machado, C. J. S., & Ribeiro, J. L. D. (2015). Estresse ocupacional e suas consequências para a saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40(131), 40–49. <https://doi.org/10.1590/0303-7657000078915>
- Maissiat, G. D. S., Lautert, L., Pai, D. D., & Tavares, J. P. (2015). Contexto de trabalho, prazer e sofrimento na atenção básica em saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 36(2), 42–49. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2015.02.51128>
- Marçal, A., & Rosso, S. (2018). Estresse no ambiente de trabalho: Fatores desencadeantes e suas implicações para a saúde. *Revista de Psicologia do Trabalho*, 15(2), 123-135.
- Mehmood, K., Zhang, X., & Sarfraz, M. (2021). Entrepreneurial leadership: A new paradigm for enhancing team creativity and innovation in organizations. *Journal of Business Research*, 124, 322-333. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.034>
- Oliveira, P. T. de, Ferreira, P. T. & Costa, D. H. (2022). Liderança e o impacto da saúde mental no clima organizacional. *E-Acadêmica*, 3(2), e2932173. <https://doi.org/10.52076/eacad-v3i2.173>

Organização Mundial da Saúde. (2022). Guidelines on mental health at work.

<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

Pereira, G. O., Aidar, S., & Rosalem, V. (2021). Uma visão geral sobre liderança: Conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. *Enciclopédia Biosfera, Centro Científico*

Conhecer, 18(37), 519–528. https://doi.org/10.18677/EnciBio_2021C44

Robbins, S. P., Judge, F. S. & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional, teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson.

Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H. & Herrmann, P. (2022). What is strategic

leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*.

Elsevier Science, 33(3), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>

Schwepker Jr., C. H. & Dimitriou C. K. (2021). Usando a liderança ética para reduzir o

estresse no trabalho e melhorar a qualidade do desempenho no setor de hospitalidade.

Jornal Internacional de Gestão Hoteleira, 94, 10286.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>

Selye, H. (1950). Stress and the general adaptation syndrome. *British Medical Journal*.

1(4667), 1383-1392. [10.1136/bmj.1.4667.1383](https://doi.org/10.1136/bmj.1.4667.1383)

Selye, H. (1959). *Stress: A tensão da vida*. Ibrasa.

Silva, A., Souza, B., Oliveira, C., & Mendes, D. (2023). O papel do líder no engajamento e produtividade da equipe. *Revista de Gestão e Liderança*, 12(1), 45-58.

Simonelli, L. (2020). Estresse ocupacional e alternativas de intervenção: Um estudo

bibliométrico. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 9(3), e67932401.

<https://doi.org/10.33448/rsd-v9i3.2401>

Sousa, M. B. C. de, Silva, H. P. A. & Galvão-Coelho N. L. (2015). Resposta ao estresse: I.

Homeostase e teoria da alostase, *Estudos de Psicologia*, 20(1), 2–11.

<https://doi.org/10.5935/1678-4669.20150002>

- Souto, A. R. (2022). Condições de trabalho e stress: Implicações no emprego e na vida pessoal [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <http://hdl.handle.net/10400.3/6294>
- Souza, L. S., Magalhães-Timotio, J. G., Ferreira Júnior, F. J., & Cristovam, L. G. (2023). Estresse: estudo entre supervisores de uma empresa atuante no ramo de call center em Montes Claros/MG. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 7(1), 55–70. <https://doi.org/10.30781/repad.v7i1.14431>
- Stone, A. G., & Patterson, K. (2023). The history and evolution of leadership theories: From task-oriented to people-oriented styles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Stoner, JAF, & Freeman, R. E. (2000). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Sunarsi, D. (2019). The impact of work environment on employee performance and motivation. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(2), 140–152.
- Turato, E. R. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*. Vozes.
- Turato, E. R. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*. Vozes.
- Wu, A., Roemer, E., Kent, K., Ballard, D., & Goetzel, R. (2021). Organizational best practices supporting mental health in the workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(12), e925–e931. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002407>
- Zenelis, I. E. (2021). Estresse no trabalho. [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Repositório Institucional UFRJ. <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/18793>

Anexo I – Questionário de Caracterização Demográfica e Social

Nome: _____ Código: _____

Sexo: M () F () Idade: _____ Nacionalidade: _____ Naturalidade: _____

Local de Moradia:
Cidade: _____
Bairro: _____

Estado Civil: _____ Nº de filhos: _____

Sexo e idade dos filhos:

Escolaridade: _____ () Completo () Incompleto ()

Cursando

Profissão: _____

Tempo que exerce a profissão: _____ Tempo total de trabalho:

Empresa na qual trabalha: _____

Observações:

Anexo II – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Caro Participante:

Gostaríamos de convidá-lo a participar como voluntário da pesquisa intitulada “Desenvolvimento e validação de um jogo de cartas para desenvolvimento da liderança não estressora” que se refere a um projeto de pesquisa do(s) participante(s) Andréa Richinho Silveira Cruz que pertence(m) ao Curso de Mestrado Profissional em Práticas Institucionais em Saúde Mental da Universidade Paulista (UNIP) campus Ribeirão Preto.

O(s) objetivo(s) deste estudo é desenvolver e validar um instrumento de intervenção psicossocial, para líderes, no formato de um jogo de cartas, para desenvolvimento de atitudes de liderança saudável e promotora da saúde mental no trabalho. Os resultados contribuirão para o desenvolvimento de uma ferramenta de intervenção em estresse e liderança que possa ser aplicada de forma simples e eficaz, tendo como resultado a diminuição do estresse na equipe de trabalho, melhoria na forma do exercício da liderança dos indivíduos participantes, diminuição das doenças relacionadas ao trabalho e de seus reflexos como afastamentos, absenteísmo e custo financeiro tanto para empresas quanto para funcionários.

Sua forma de participação consiste em

Como participante da Etapa 1 do projeto:

Participar de grupos focais, com local e hora agendados, reunido em grupos de 20 participantes que inicialmente responderão a um Questionário de Caracterização Demográfica e Social, que consiste em quinze perguntas que versam sobre o seu perfil social e ocupacional, tais como idade, sexo, estado civil, profissão e outras que vão na mesma linha. Após ter respondido e entregue o questionário, se iniciará a aplicação do grupo focal no qual será estabelecida uma pergunta e após a discussão desta pergunta, participará de uma dinâmica de grupo, elaborando uma colagem retratando um tema sobre liderança que lhe será fornecido na hora da dinâmica. Os grupos focais têm por objetivo levantar informações sobre a relação da liderança com os liderados e como essa relação pode ser ou não estressora. Após as discussões será dada uma palestra abordando o que é o estresse, o estresse no trabalho e formas eficazes de gerenciá-lo, o que lhe ajudará a conhecer, combater e controlar o estresse.

Como participante da Etapa 2 do projeto:

Inicialmente responder a um Questionário de Caracterização Demográfica e Social, que consiste em quinze perguntas que versam sobre o seu perfil social e ocupacional, tais como idade, sexo, estado civil, profissão e outras que vão na mesma linha. Após ter respondido e entregue o questionário, se iniciará a aplicação de um jogo de cartas, simples, que tem por objetivo promover uma reflexão sobre as condutas do líder que podem gerar estresse na equipe. Após a aplicação do jogo será solicitado que relate como foi passar pelo processo do jogo e no que o mesmo pode ter contribuído para você, enquanto pessoa e profissional. Segue-se, após esse relato, uma discussão sobre como implementar, no cotidiano, o que foi discutido após o jogo, de modo a proporcionar-lhe um aprendizado e mudança para melhor performance profissional e qualidade de vida.

Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa, o que garante seu anonimato e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os voluntários.

Não será cobrado nada e não haverá gastos decorrentes de sua participação. Se houver algum dano decorrente da pesquisa, o participante será indenizado nos termos da Lei.

Considerando que toda pesquisa oferece algum tipo de risco, nesta pesquisa o risco pode ser avaliado como **médio** e estão relacionados a possíveis desconfortos emocionais causados pelo processo de reflexão sobre o trabalho, processo esse gerado pela participação, tanto na etapa I dos grupos focais, como na etapa II da aplicação do jogo. Caso tais desconfortos ocorram pedimos que os relate e a atividade em curso (grupo focal ou aplicação do jogo) será interrompida e se passará a conversar sobre o que está ocorrendo, de modo a acolher o participante. Caso seja observada a necessidade de acompanhamento individual, podemos encaminhá-lo para serviços de atendimento psicológico como clínicas escola e Unidades Básicas de Saúde, sendo que a pesquisadora estará acompanhando esse encaminhamento.

São esperados os seguintes benefícios para você, decorrentes da sua participação nesta pesquisa: uma melhor compreensão do fenômeno estresse e a aquisição de ferramentas e técnicas que lhe possibilitem combater e controlar o seu estresse no dia a dia, sobretudo no que se refere à vida profissional. Caso tenha interesse você pode pedir o envio por e-mail do resultado da sua participação.

Gostaríamos de deixar claro que sua participação é voluntária e que poderá recusar-se a participar ou retirar o seu consentimento, ou ainda descontinuar sua participação se assim o preferir, sem penalização alguma ou sem prejuízo ao seu cuidado. Caso queira retirar o seu consentimento entre em contato com o pesquisador responsável **Andréa Richinho Silveira Cruz**, pelo e-mail **andrearichinho@gmail.com** com cópia para o CEP-UNIP pelo e-mail **cep@unip.br**. A pesquisadora **Andrea Richinho Silveira Cruz** também pode ser encontrada na UNIP – Universidade Paulista, Campus Ribeirão Preto SP, na Avenida Consoni 10, Jardim Canadá, Ribeirão Preto SP, telefone 16 3602 6720 Os seus dados serão retirados caso seja possível identificá-los no banco de dados.

Desde já, agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos à disposição para maiores informações.

Esse termo terá suas páginas rubricadas pelo pesquisador principal e será assinado em duas vias, das quais uma ficará com o participante e a outra com o pesquisador principal.

Eu, _____ (nome do participante e número de documento de identidade) confirmo que **Andréa Richinho Silveira Cruz** explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como, a forma de participação. As alternativas para minha participação também foram discutidas. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, eu concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário desta pesquisa.

Local e data: _____, de de 20 _____.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Eu, _____
(nome do membro da equipe que apresentar o TCLE)

obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido do participante da pesquisa ou representante legal para a participação na pesquisa.

(Assinatura do membro da equipe que apresentar o TCLE)

(Identificação e assinatura do pesquisador responsável)

Apêndice A – Transcrição do Grupo focal, realizado no dia 24/01/2024

Local: CECAP – Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional (Servidores da Prefeitura de Franca-SP) – espaço cedido à pesquisadora

Quantidade de participantes: 16 pessoas

Quantidade de empresas envolvidas: 11 empresas

Horário: das 19h às 22h

Breve descrição: Inicialmente a pesquisadora acolheu os participantes, se apresentou e em seguida fez uma breve apresentação do projeto de pesquisa: “DESENVOLVIMENTO E TESTAGEM DE UM JOGO DE CARTAS PARA DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NÃO ESTRESSORA”, mostrando seu objetivo geral: Desenvolver e testar um instrumento de intervenção psicossocial para líderes, no formato de um jogo de cartas, para desenvolvimento de atitudes de liderança saudável e promotora da saúde mental no trabalho, e os objetivos específicos: Desenvolver um levantamento, junto a liderados, de atitudes e comportamentos estressantes dos líderes com os quais trabalham; Mapear atitudes e comportamentos estressantes de líderes de equipes em organizações com fins lucrativos; Desenvolver um jogo de cartas, de caráter lúdico, com regras e pontuações para trabalhar aspectos psicossociais relativos à liderança antiestresse; Testar o jogo de cartas junto a líderes de equipes em organizações com fins lucrativos. Foram explicadas suas 2 etapas: Etapa 1: Elaboração do jogo e Etapa 2: Testagem do jogo, enfatizando a Etapa 1: Participarão 40 adultos, divididos em dois grupos de 20 para comporem os grupos focais, trabalhando em um emprego formal e há pelo menos dois anos consecutivos no mesmo emprego, que não exerçam cargos de liderança e que sejam de diferentes empresas, de diferentes segmentos econômicos.

Foram reforçados os critérios: ser adulto; ter entre 18 e 65 anos (não aposentado); ser voluntário espontâneo para a participação, sem recebimento de nenhuma compensação pecuniária ou de qualquer outra forma; não ser portador de nenhum transtorno mental grave como, por exemplo, esquizofrenia, psicoses ou transtornos psiquiátricos.

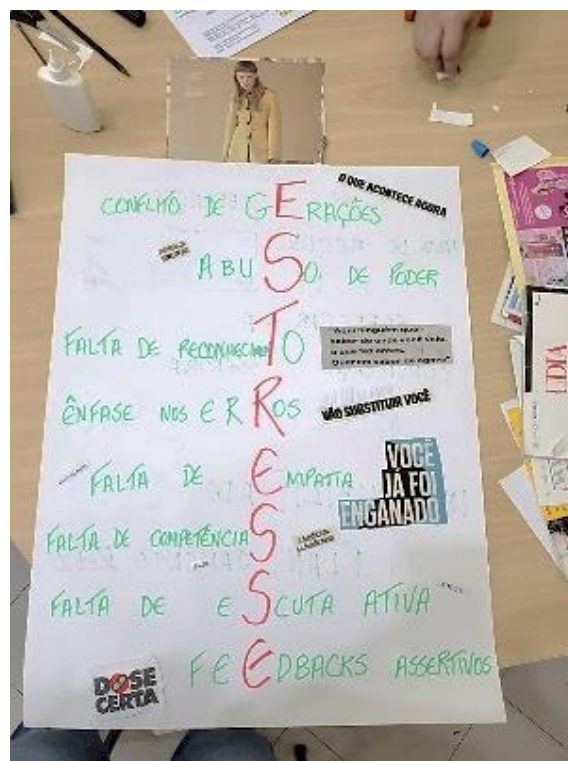
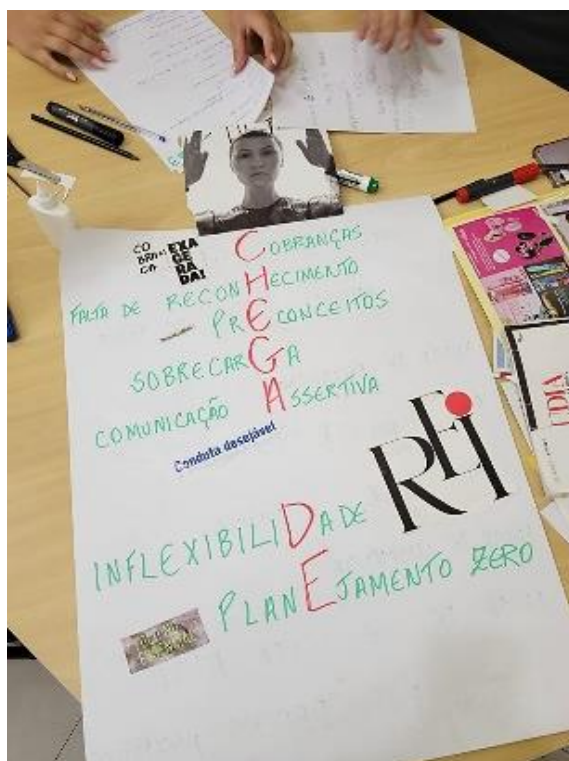
Em seguida, foi reforçado com os participantes que o objetivo não será analisar a empresa na qual trabalham e que todo o conteúdo que será discutido na reunião a ser realizada é confidencial.

A pesquisadora pediu permissão aos participantes para gravar a reunião e todos concordaram e após a concordância de todos em participar da pesquisa, o TCLE foi assinado em duas vias. Em seguida, formaram-se 3 grupos aleatórios utilizando a técnica do 1, 2, 3 e

cada grupo realizou, de forma lúdica, a discussão e confecção de um cartaz. O tema da discussão, foi: “Como meu chefe me estressa?”

Após a discussão e confecção do cartaz, os grupos apresentaram suas produções na sequência abaixo.

Grupo 3



Participante 1

Participante 2

Participante 3

Participante 4

Participante 5

Participante 1 – E nós escolhemos aí uma forma de apresentar o nosso bate-papo, né, éee a ferramenta do acróstico, tá. E aí nós pegamos como temática principal aí, né, o CHEGA DE... (pausa) ESTRESSE, né, e aí nós pensamos assim: bom, o que gera... na maioria das situações o que gera o estresse é porque tem falta de alguma coisa, né, ou excesso, né? Mas de coisas não tão legais, né. Aliás a falta de coisas legais, né. E aí a gente buscou aí éeee, identificar palavras que mostrassem um pouco o nosso bate-papo, né, a gente tentou buscar pelo menos os principais tópicos aí que a gente fez um levantamento, que gera estresse na maioria das situações no ambiente de trabalho, quando não tem. E aí, vocês vão complementando...

Participante 5 – Eu vou falar aqui da cobrança porque fui eu que levei esse primeiro tópico, né. Na verdade, assim, não é a questão da cobrança, porque a cobrança é necessária. Se você tá liderado, você vai ser cobrado em algum momento, por alguma atividade, por alguma coisa. Mas é a cobrança exagerada no sentido de o líder não saber o contexto da situação e te cobrar por uma coisa que ele não tem a informação completa ou não sabe a informação completa, então eu acho que alguém já deve ter passado por isso. Ele chega em você e fala assim: ah, porque o relatório tal não tá pronto, já devia estar pronto, você não enviou para tal coisa, mas às vezes você fez de um jeito diferente, conversou com pessoas diferentes, que ele não tava inserido, que ele não chegou a informação a tempo a ele ou enfim, existem vários contextos, e aí você é cobrado por uma coisa sem nenhum fundamento, sem nenhuma razão. Isso gera, pelo menos em mim gente, gera um estresse horroroso, assim, porque acho que é a falta da comunicação, né?

Participante 1 – E aí a gente colocou que a falta de reconhecimento, né, que assim como o feedback negativo é positivo para a nossa evolução, né, para o nosso desenvolvimento, os elogios também são, né. Então a falta desse reconhecimento, do seu profissionalismo, das competências, né, éeeee... isso gera estresse, né. Preconceitos, né, às vezes eles... às vezes eles vem com um Pré Conceito já formado até pelo ponto de vista de outras pessoas ou muito nas situações que a (**Participante 5**) trouxe, né, e aí acaba gerando esses preconceitos que também gera o estresse. A sobrecarga, quando joga muitas coisas aí em cima de nós, liderados, né, eee... gera. A falta da comunicação assertiva, né, a gente não tem nem o que falar, né, isso gera estresse em todos os sentidos. Éeee, E aí no meio do acróstico... a gente foi colocando algumas frases que nós achamos importantes. (**Participante 3**: pode falar...) que seria uma conduta desejável, né, no caso assertiva Éeee que seria uma cobrança exagerada, menos problemas... (**Participante 3**: O empoderamento...) **Participante 1** – Ah éee a falta aqui, né... A inflexibilidade, né, por parte do perfil do líder, gera estresse.

Participante 2: Vamos colocar a questão da mudança, né. Quando é difícil mudar e aí acaba tendo conflito. A inflexibilidade atrapalha o trabalho no dia a dia...

Participante 1 – Aqueles líderes... a gente até trouxe aqui a questão das gerações, né. Aqueles líderes que são de gerações anteriores...pra não falar mais velhos, né. (risos) e aí eles não têm muito... eles não ficam muito confortáveis diante de mudanças, né, diante de situações que exigem adaptabilidade rápida.

Participante 5 – Eu lembrei tb em relação a isso aquela frase, né, ... a síndrome de Gabriela: “Eu nasci assim, eu cresci assim e vou morrer assim” e nada vai mudar, então a inflexibilidade

vem disso, né, um líder que, sempre foi feito desse jeito, pra que que vai mudar agora? Isso gera... estresse...

Participante 1 – Aqui a gente colocou planejamento zero, né, só repetir a palavrinha planejamento né (risos) mas quando tem essa falta de planejamento por parte das lideranças, né, impacta no nosso profissionalismo, né. Aquela coisa assim, de passar tarefas e não por afazeres ali em cima da hora, sendo que você não tem um... um período ali éee, para se planejar, para se organizar, né.

Participante 3 – Tipo assim, você estava falando éee... tipo assim que você tem essa...consegue né, fazer...

Participante 1 – Éh, eu tava até falando pra elas que assim, faz parte do meu perfil a flexibilidade. Eu sou uma pessoa que eu não fico desconfortável, e eu não sofro com as mudanças drásticas de uma hora para outra, tipo assim, ah to fazendo isso aqui, chega óh... eu to programada para amanhã fazer algo e aí o chefe chega hoje e fala óh, amanhã não vai ser isso, amanhã vai isso aqui, pra pra pra... eu não sofro com isso, me adapto rapidinho, eu... só que tem liderados que sofrem com isso. Tenho colegas de trabalho que não tem esse perfil assim de adaptar facilmente. Não é um processo confortável, néh, Fala um pouquinho também...fiquem à vontade (risos...)

Participante 2 – Nós falamos muito sobre o conflito de gerações, né... éeeee, quando junta num mesmo ambiente de trabalho, até tem um consenso... com a mesma geração já é difícil, imagina as gerações diferentes, né... abuso de poder, então eu sou... agora nesse momento meu cago é esse, então eu vou me empoderar disso daí e vou fazer com que todos os contatos sejam da maneira que eu quero. Éeee... a falta de conhecimento, né, e aí nós trouxemos aqui uma frase que até eu me identifico muito: Aqui ninguém quer saber de onde você veio, o que fez antes, querem saber de agora, quer dizer, começa um líder novo, a gente tem que trabalhar todo... todo o histórico, né, porque começa do zero.

Participante 3 – Então caiu bem a camiseta, né...(risos)

Participante 2 – Ênfase nos erros, então assim... éeee, muitas vezes a gente... éee o líder, ele... a gente fez um monte de coisas, uma coisa que a gente sai daquele, daquele roteiro, aquilo é conhecido e taxado com aquele erro... então, ah, num chama fulana não, porque ela sempre faz isso. Às vezes uma vez que a fulana fez, duas vezes, isso virou... a fulana, né...

Éee, Falta de empatia, né, se colocar no lugar do outro, éeee, falta de competência, aqui a gente conversou muito da falta de competência e vivência para aquele cargo. Muitas pessoas despreparadas para atuar nesse cargo e que aí chega, pega ali e... (risos)

Participante 1 – e aí a gente acaba fazendo o trabalho do chefe sem ele saber, né, porque não está preparado para liderar, então já vem esse estresse

Participante 3 – Ée a falta de escuta ativa, ée quando... bem...a gente quer que alguém escuta a nossa ideia e saiba as nossas mudanças, pode estar no meio de mudanças, ée.. pelo menos ée... eu aprendi muito a sair da minha zona de conforto, então, tipo assim, e é muito bom isso depois que a gente aprende, né, mas aí , tipo assim, não tem isso, né, a pessoa não escuta e você quer falar oh, assim vai ser melhor, vamos fazer assim... e a pessoas não escuta... (risos) Ée e feedbacks assertivos, ée que , a gente até pois aqui na dose certa porque se a pessoas tá falando que você tá fazendo errado, então quando você melhorar, porque que ela não fala? Ela fala que você tem que fazer assim, tem que melhorar assim, mais e aí? Eu melhorei, eu piorei? Tipo assim, só dá o feedback negativo.

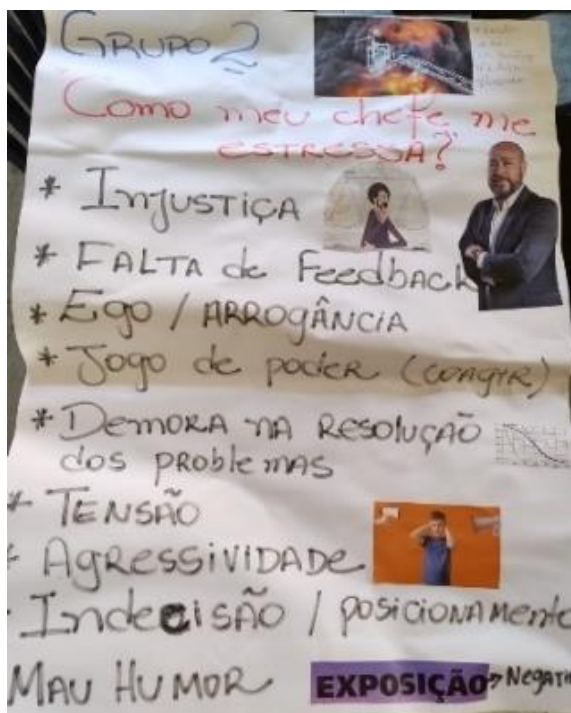
Participante 1 – Ou até por não fazer as pontuações negativas, né, aquilo que você precisa melhorar. Tem como ser feito isso. Tem como realizar o feedback de forma assertiva, mesmo falando que não tá legal.

Participante 2 – É... eu queria só complementar a questão do outro aí, mas que, a gente queria até dar uma ênfase legal na questão do assédio moral, né. Às vezes com pequenos gestos, com pequenas palavras isso fica tão forte que a gente acaba olhando como se a gente fosse aquilo, sabe... e aí a gente desacredita de quem às vezes a gente é.

Participante 5 – Além de gerar o estresse... estresse... é crime, né, então precisa ser olhado mais a fundo, buscar ajuda mesmo de terceiros pra resolver a situação, né, de grande estresse (Risos e palmas...)

*****Comentário da pesquisadora:** O fato de lembrar das situações estressantes, também, pode gerar estresse.

Grupo 2



Participante 6

Participante 7

Participante 8

Participante 9

Participante 10

Participante 6 – Então vamos lá. A gente fez uma... uma discussão ali e resolvemos fazer de maneira bem simples, né, é, como meu chefe me estressa, acho que tivemos conversas bastante interessantes ali, cada um expôs aí o teu ponto de vista, a tua forma de pensar como o chefe estressa e e e aí elencamos algumas que a gente acha que... que são as mais, ée... não sei se importantes, mas as mais latentes aí que cada um achou. Que é a injustiça, né. É Injustiça, ée... não sei se ela é relativa, né, é porque o que talvez possa ser injustiça pra você, pra mim não, mas existem ée... a injustiça pura, né. Tem 4, você dá 3 pra um e 1 pra outra é a injustiça ée... evidente e hoje dentro das corporações, dentro das companhias isso é cada vez mais ée... explícito e ao mesmo tempo feito de forma velada, então assim, ée... existe muita injustiça, ée... que é feita pelo topo da pirâmide na base, aqui, mas a base acabou que sabendo, então assim, acho que é a pior coisa, né, que você sabe que não vai ser promovido, você sabe que vai até certo ponto, você sabe que vai contratar alguém quando você tiver quase chegando para ir pro teu lugar, assim, ée... acho que é... essa é a pior forma de injustiça, né, ée... é você tolher ée... o crescimento das pessoas e a maioria das corporações fazem isso.

Participante 7 – É angustiante, né, fulano. Saber da competência, entender que existem cartas marcadas, entender que existem outras pessoas que vão, né, ocupar um espaço que em alguns momentos, a gente sabe, né, que poucos talvez tenham mais disponibilidade ou mais

competência para realizar aquela atividade, né. Enquanto isso é um gerador de estresse no ambiente de trabalho.

Outro fator que nos atravessou também, foi a falta de feedback. Então, um fator que gera estresse, né, que repercutiu e trouxe algumas experiências é a ausência do feedback por conta de deixar o colaborador perdido. Então se você traz alguns caminhos e norteia o trabalho da pessoa que tá ali com você, se o líder, né, se o chefe consegue conduzir dessa forma, o caminho é muito mais assertivo. Tem até aquela frasezinha da Alice, né: “Quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve” então se o líder não consegue conduzir o liderado à partir de algumas conversas que nós estamos chamando de feedback, ele acaba prejudicando e pode causar aí esse estresse no colaborador, né. A gente falou um pouquinho também sobre a questão do ego ée.. e do quanto o líder, né, ele...se torna arrogante em alguns processos dentro da empresa e à partir dessa arrogância, desse movimento egóico, ele começa ah, é, utilizar de alguns jogos de poder, né. Então eu sou o líder, eu sou o chefe, né, eu to conduzindo aqui algumas situações ée, eu utilizo disso para colocar as pessoas umas contra as outras, pra, ée, aproveitar, né, desse, desse meu poder, né, que meu chefe coloca, né, Fulana?. (risos...) Éee... Que meu chefe, né... que meu líder...A fulana tá me olhando assim, né, gente, como nós trabalhamos na mesma empresa, né, ela tá me olhando e identificando algumas situações (risos...) Porque a gente compartilha, né. Todos vocês estão meio assim com a cabecinha, né, a gente tá achando até engraçado e legal ao mesmo tempo, porque nós estamos falando de gente e de empresas, né. Éee Então acontece esse movimento de de coagir mesmo, né. O colaborador, o chefe, acaba fazendo esse, esse movimento com o colaborador e isso acaba gerando situações estressoras também, certo? Vocês querem continuar?

Participante 8 – A gente conversou também à respeito da demora na resolução de problemas, isso também impacta e gera um estresse dentro do ambiente de trabalho, tanto problemas entre pessoas, quanto problemas técnicos acontecem, estruturais, como resolver trocar uma lâmpada, colocar uma cortina, decisões que são benéficas para a equipe, são demoradas para tomar e gera muito estresse nas pessoas eu acho que isso foi bem colocado e discutido e também gera estresse...

Participante 7 – E que acaba sendo um gerador de tensão também, né, Fulano. Então, a gente sabe que a vida já é tensa, né, gente? Dentão quando a gente levanta da cama, quando a gente pensa, ée, no nosso trabalho, né, enfim que a gente vai realizar, a gente sabe das tensões que a gente vai enfrentando no dia a dia. Se a gente se depara com um chefes, né, com gestores que são tensos, ée... a gente acaba de alguma forma tensionando o trabalho e isso acaba, de alguma forma, ée... não sendo assertivo, né, ali dentro da empresa e gerando também tensão...

Então eu vou abrir um parênteses aqui ou talvez aspas, né, nós compartilhamos uma situação, ée...tive uma gestora que éee... acho que é importante contar alguns casos, né Andréa, (risos...). Tive uma gestora...

Participante 10 – Sem expor, né...

Participante 7 – sem expor ninguém, fale de situações, de fatos e não de pessoas, né gente, sempre. E aí a gente teve uma situação, né eu tinha reuniões semanais e essa gestora, sempre quando a gente trazia alguma situação adversa, alguma situação de conflito que a gente vivenciava, ela olhava pra equipe e falava que ia piorar (Ohhh...nossa!...) Volta... assim, né: Vai piorar! Então esse aspecto era algo que gerava tensão na equipe, porque o ambiente já é tenso em algumas situações dos trabalhos que a gente desenvolve. Se a gente tem um líder, né um chefe que conduz dessa forma, e essa tensão, ela aumenta à partir de uma fala dessa, a gente sabe o quanto a gente fica sem conseguir, né conduzir algumas situações. Só porque você falou, você fala agora... (risos...)

Participante 10 – Tá bom, fulano... Bom, eu vou falar um pouquinho da agressividade e mau humor porque ta ali...eu acho que tem a ver, né, ée... a agressividade geralmente mais verbal, né porque assim, acho que nenhuma empresa aqui senta a mão no outro, apesar de ter vontade... (risos...) Mas essa agressividade na...no falar né, na ação ali no momento, ée... eu acho que entra também o mau humor muitas vezes alguns gestores, chefes, ou líderes que tem essa característica, a gente fica com medo até de conversar, né eu já tive néee... eu ficava com medo de entrar na sala, tropeçar de tão nervosa e tensa que eu ficava. Porque a pessoa era tão rude...

Participante 1 – E a expressão, né, facial dos gestores...

Participante 10 – III, issoo. E até no falar TB, né. Parece que você sempre tá errada, você não quer nem cumprimentar a pessoa. Então isso causa um estresse diário, né, ...

Participante 9 – Eu fiquei com a indecisão e o posicionamento. A gente conhece aí, muitos supervisores que ficam em cima do muro mesmo, noo não decidem, não se impõem e isso acaba gerando estresse na equipe... é falta deee...de coordenação mesmo...

Participante 10 –E a exposição negativa também. Ée... quando a pessoa tem que te falar, né, te chamar a atenção em algum momento, te ensinar e ela acaba fazendo isso de uma forma é... pejorativa, de alguma forma que te expõe diante da equipe ée... de uma maneira... às vezes até uma brincadeira ruim, né, éee ou então querendo mesmo fazer essa exposição como se você fosse um ensinamento para as pessoas, e acaba gerando isso aí...até além do estresse, assim...um desconforto muito grande.

Participante 5 – Quando a brincadeira é um assédio, né?

Participante 10 – Iissooo...

Participante 7 – Ultrapassa, né?

Comentário de um participante de outro grupo: É, ultrapassa, né...

Participante 7 – Gente, obrigada pela atenção de vocês. (palmas...)

- Participante 5 apresenta os nomes dos participantes do grupo.

*****Comentário da pesquisadora:** Senti a fala desse grupo como um desabafo. O desabafo ajuda amenizar o estresse. Traz a ideia do Burnout, como se tivesse realmente cercada pelo fogo, sem ação, sem conseguir realizar o que precisa ser realizado...

Participante 10 – Na hora até pensei em por uma Cruz vermelha lá (risos...)

Porque muitas vezes a gente termina no plantão, né? a gente tem os pânico...

Participante 7 – Os sintomas...

Participante 10 – ...as ansiedades e às vezes a gente nem sabe se passa mal por isso... Ou sabe... Né? E como a gente tem que pagar boleto, às vezes a gente acaba se submetendo a muita coisa, né?

Participante 8 – No final eu tava conversando com o Fulano e a gente chegou ao assunto que o mundo de hoje, por muitas coisas empresariais ser muito business for business, a gente acaba vendo o número só. Então o líder mesmo esquece que a gente é pessoa e acaba gerando isso, né.

Participante 5 – Olhando a foto do bombeiro, não sei se minha visão foi...né... Mas eu eu eu vi como se fosse o gestor olhando de cima o circo pegar fogo ...

Participante 1 – A equipe pegando fogo.

Participantes 5 – Ee tá lá como... nada é urgente... E tá todo mundo pegando fogo e eu tô aqui...

Participante 1 – Ele tá acima da zona de perigo, né...

Participante 5 – Ele tá acima de tudo.

Participantes 7 – Não, e de pensar, né, que alguns líderes conduzem desta forma.

Participante 5 – Siiim.

Participantes 7 – Alguns líderes utilizam desse poder do ego, né, para colocar fogo no parquinho mesmo né. Às vezes até tem prazer nesse momento né fulano? As vezes até de brincadeira

Participante 10 – o que a (participante 2) falou também a falta de capacitação às vezes eles ...a empresa coloca líderes que não estão preparados E aí os liderados tem que ser bombeiro, apagar fogo por que não tem posicionamento a indecisão dele acaba gerando isso a gente tem que ir lá apagar o fogo para ele/ Até na hora da resolução dos problemas, porque...

Isso... vira uma bola de neve pega fogo e a gente fica apagando fogo... quem fica apagando fogo vive no estresse problemas, assim zé um p na resolução dos problemas porque ele isso é uma bola de neve e a gente vive apagando fogo até na hora da resolução dos problemas, porque...

Isso... vira uma bola de neve pega fogo e a gente fica apagando fogo... quem fica apagando fogo vive no estresse problemas, assim quando é um p na resolução dos problemas porque ele isso é uma bola de neve e a gente vive apagando fogo...

Participante 5 – Na hora até pensei em por uma Cruz vermelha lá (risos...)

Porque muitas vezes a gente termina no plantão, né? A gente tem os pânicos...

Participante 2 – Os sintomas...

Participante 5 ...As ansiedades, e às vezes, a gente nem sabe se passa mal por isso... Ou sabe... Né? E como a gente tem que pagar boleto, às vezes a gente acaba se submetendo a muita coisa, né?

Participante 3 – No final eu tava conversando com o Fulano e a gente chegou ao assunto que o mundo de hoje, por muitas coisas empresariais ser muito business for business, a gente acaba vendo o número só então o líder mesmo esquece que a gente é pessoa e acaba gerando isso, né.

Participante 5 – Olhando a foto do bombeiro, não sei se minha visão foi...né... Mas eu... eu... eu vi como se fosse o gestor olhando de cima o circo pegar fogo...

Participante 1 – A equipe pegando fogo

Participantes 5 – Ele tá lá como... nada é urgente... E tá todo mundo pegando fogo e eu tô aqui...

Participante 1 – Ele tá acima da zona de perigo, né...

Participante 5 – Ele tá acima de tudo.

Participantes 7 – Não, e de pensar, né, que alguns líderes conduzem desta forma.

Participante 5 – Siiim.

Participantes 7 – Alguns líderes utilizam desse poder do ego, né, para colocar fogo no parquinho mesmo né. Às vezes até tem prazer nesse momento né fulano? As vezes até de brincadeira.

Participante 10 – O que a (Participante 2) falou também, a falta de capacitação às vezes eles; a empresa coloca líderes que não estão preparados E aí os liderados têm que ser bombeiro, apagar fogo porque não tem posicionamento a indecisão dele acaba gerando isso a gente tem que ir lá apagar o fogo para ele. A demora na resolução dos problemas, porque...Isso... vira

uma bola de neve aí o negócio pega fogo e a gente vive apagando fogo... quem vive apagando fogo vive no estresse.

Participante 6 – E hoje a maioria das empresas, elas não levam um código de conduta, um código de ética, uma... Ah falar... uma cartilha mesmo... ali... do que a empresa não tolera... Muitas empresas hoje não têm compliance, né. Então você vê que poucas empresas tem compliance então é... a probabilidade de dar ali... Ée... de dar injustiça pura é muito grande.

Participante 5 – Mas fulano, às vezes as empresas até tem um manual de ética desenhado, mas não aplica. (Tumulto e murmurinho do grupo) Não resolve... É uma lacuna, né... Tem porque... tem porque acharam bonito fazer, e foram lá, desenharam, escreveram, e deram um treinamento sobre isso, é falado na empr... eu já participei e... criar até um manual de ética e tudo mais, dar um treinamento de *onboard*, hoje a gente fala *onboard*, mas é um manual de integração que falava sobre isso mas cadê a cobrança no dia a dia? Cadê o acompanhamento do líder no dia a dia para ver se aquilo vinha sendo realmente feito?

Participante 11 – Engraçado que os liderados são cobrados pela ética, agora os líderes não são cobrados por aquilo que eles cobram a gente pra fazer.

Participante 10 – Tem os líderes também que às vezes até tem super competência, sabem da... né, da capacidade que eles têm, tudo, mas não querem trabalhar aí deixam pra equipe fazer, não dá os insumos certos, aí a pessoa tem que se virar.

Participante 16 – E até essa questão da... do posicionamento, né, então a pessoa, ela pega algo que ela tinha que fazer, para você fazer e quando você não faz você é cobrado por aquilo... E você recebe todo abuso de poder em cima daquilo. Que é o fogo no parquinho (risos...)
...Uma situação comigo que eu liguei para uma pessoa no trabalho, recente eu não conhecia na empresa, eu não sabia quem era, aí, né, começou a falar, pediu um monte de coisa eu falei quem tá falando? Aí, é o John Travolta você não sabe quem eu sou? Eu falei: não, eu não sei quem você é, eu tô aqui agora... Então assim, são coisas... é justamente para causar na pessoa, uma irritabilidade.

Participante 1 – Pra intimidar, né...

Participante 7 – John Travolta (Risos...)

Participante 16 – Deu vontade de falar, tá bom, seu John Travolta, vamos continuar aqui então...

(Risos...)

A gente trouxe também a questão do reconhecimento e foi uma coisa que vocês falaram, e esses dias o líder tanto falando, né, pra quem? Essa empresa é tão grande e no entanto, tá indo para onde? Porque aqui eu tô sendo sobrecarregado... para dentro de uma teia de manipulação. Onde tudo aquilo... É só para poder ganhar o dinheiro no final do mês, da empresa, porque feedback não recebe nenhum... Exército função de 5, 6 pessoas numa só, né? Gente...

(Risos...)

Participante 13 – eu vou pegar o gancho aqui um pouquinho mais do feedback que eu vi que foi assim... todos os grupos trouxeram isso, né, e eu falei e teve 2 pessoas que falaram... mais duas pessoas do nosso grupo falou disso, né: o feedback e a forma que ele é feito ou que não é feito também, né, e muitas vezes a gente recebe o feedback do nosso par... e porque foi falado para ele no corredor, foi falado da gente, sabe...pro nosso par. Sabe lá o que foi falado e aí fala da gente pro outro e fala do outro pra gente e vai virando uma teia, esse emaranhado aqui... Dana tudo, né? Vai virando um bolo... uma bagunça. Isso perde identidade da empresa, perde confiança a quebra de confiança é muito importante... E num forma equipe... e aí... tem coisa que...

Participante 11 – Acaba gerando um ambiente ruim que a gente colocou essa tensão entre a equipe, essa tensão entre liderado e líder e a gente até colocou sobre Burnout, medicamento e a gente viu: uns tomam floral, uns tomam medicamentos, outros foram para a psiquiatria, outros foram para o plantão toda semana, então a gente viu que tudo isso aqui afeta na verdade, nossa saúde principalmente a gente deveria dar um foco maior para o afeto, por esse estresse que a empresa causa através do líder...

Participante 12 – O que os grupos pontuam é uma coisa heterogênea, por mais que a gente seja um grupo de empresas distintas, aqui ficou um grupo bem heterogêneo. Mas a questão da líder trabalhar legal o planejamento, porque o planejamento não pode ser individual, não pode ser só meu. Eu trabalho o planejamento em cima da equipe que está comigo, então dentro das potencialidades que eu tenho que desenvolver dentro de um grupo, a gente planeja e replaneja. E é uma dor que surge muito grande. Então, assim, as lideranças precisam muito pensar nesse desenvolvimento, como planejar e que ferramentas mesmo que possam ajudar. Por que? a gente vive uma cultura do líder aqui com... com... esse... esse ego, com essa arrogância, então, a minha experiência enquanto líder pode ser d...

Participante 14 – Também essa questão da falsa autonomia é que, assim, o líder fala: “olha você tem total autonomia para fazer o seu trabalho faça bem feito, que vai... olha como eu sou

bonzinho, olha como eu sou parça...”. Beleza... (risos...), mas aí, por exemplo, se você erra ou não dá certo ou tem algum problema...

Participante 10 – ou faz do seu jeito...

Participante 14 – ... a culpa é sua. Agora, quando deu certo, eu sou um ótimo líder!... e não leva a equipe, né, para dar o crédito. É só você mesmo. Só o líder né, então tira esse crédito da equipe, onde deixa a gente estressado e a gente fala assim: por que que eu vou dar o meu melhor? Não vou dar! Né? Aí já fica um ambiente ruim, aí é estresse, é doença... Fora que também tem líderes que ficam na própria bolha, né. Tem uma imagem aqui... que só faz o que ele pensa e as outras opiniões não importa. A gente como liderado a gente faz o operacional a gente sabe fazer o trabalho então por que você não escuta? Né, acho que... E também é a falsa: "Somos equipe, somos uma família" porque tem horas que eu sou autoritária, então...

Participante 15 – Ah e essa parte de... do líder, né... funcionar, muito essa questão de misturar o lado profissional do pessoal é o que mais existe hoje e eu acho que é o que mais estressa a gente, né. Às vezes assim, você toma uma decisão e às vezes a decisão dele é que prevalece, né, aquela hora a gente tava falando de injustiça, né, às vezes assim, eu penso muito na forma de liderar hoje, a gente que é mais jovem, né, é muito difícil a gente tentar entrar nessa bolha, né. Já tive empregos passados de eu tomar uma decisão e às vezes por eu ser mais jovem, e de repente vem aquela herança de liderança ali sempre prevalecer essa decisão. Independente se essa decisão foi errada ou não o pessoal quer errar, sendo que a minha vai ser certa, e ele quer errar, e ainda pôr a culpa na gente, né. A gente bate muito nesta questão de não escutar o funcionário, né, e eu acho que hoje na empresa, a gente tendo um ambiente, onde mesmo que ele seja um funcionário, né, a gente tentar aceitar ouvir a ideia do outro, né a gente tentar observar que entra muito a parte do feedback, né, As decisões que as pessoas tomam nas empresas também eu acho que leva muito em consideração essa parte de não escutar, né. E o principal para mim é misturar essa parte pessoal né, que existe, principalmente para as mulheres, né éee... o assédio que existe muito nas empresas e hoje a gente vê isso todos os dias, né estampado, né. Eeee eu acho que essa parte é o que estressa ainda mais, né, o que não acontece que a gente não sabe, tá debaixo do tapete, mas sempre acontece, eu acho que é muito sério...

Participante 11 – Essa questão de não escutar os funcionários também vem muito do que a... fulana falou. A pessoa tá fazendo, ela tá aí na frente, ela sabe exatamente o problema que ela tem. Ela já te falou desse problema, ela continua falando, mas você não quer escutar... Já aconteceu muito no meu caso, Eu trabalhava numa empresa e fazia a Campanha de marketing dessa empresa e tecnicamente usava o Instagram e eu falava, oh, isso assim... isso assim tá

errado. Aí vem outra pessoa no mesmo dia que eu, no mesmo nível do que eu ali, né, de hierarquia, falava assim... assim tá errado. Não, tá de boa. Aí vem um cara de sei lá onde, na onde, (risos...) não sei que empresa, não sei das quantas e fala assim: oh, isso aqui tá errado. Nossa!! O mundo todo contra mim!! Porque a pessoa não consegue ouvir quem tá dentro da empresa, quem está todo dia vivendo isso...

Participante 15 – Tá na prática

Participante 11 – Tá na prática, tá vivendo. Uma coisa que a gente colocou aqui também é que tudo é urgente. E essa cobrança excessiva pela entrega. Tudo é urgente! Como tudo é urgente não tem nada urgente. Você não sabe o que você entrega quando tudo é para amanhã quando tudo é para ontem. Ou pra anteontem. Ah, por que você não fez, por que você fez isso? Vamo, vamo, vamo, precisamos entregar, precisamos bater meta e trabalha das 7:00 às 10 horas, das 7:00 às 11:00 da noite, e excesso de trabalho, banco de horas que você não vai ganhar por isso, é só um banco de horas, você não tem reconhecimento pelo trabalho que você fez.

Participante 10 – E quando você vai tirar horas, tá errado...

Participante 11 – Você tem que tirar horas também no dia que eu quero, ou seja, no meio do ano, quando não tem um feriado, aí a gente pode nas férias, no Natal... (risos...)

Participante 12 – O nosso grupo trouxe também gente que é geral, né, éee a situação com os salários. Então assim, a gente sofre tanta pressão, tanto desgaste, né, e todos ainda estamos assim, um pouco insatisfeitos com a remuneração que nos é paga em relação à nossa entrega, né? Éeee. A inflexibilidade de horários é uma coisa que estressa demais todo liderado porque todo mundo tem circunstâncias e situações que a gente dá conta de gerir o nosso trabalho, a nossa tarefa e conseguir assim, éeee fazer algumas coisas pessoais, particulares, que acaba sendo no horário de trabalho, né. E isso é muita inflexi ... Éeee essa inflexibilidade que vem trazer, porque compete-se ao líder que não tem esse olhar de flexibilidade então a gente sempre escuta um não, ou você fica desconfortável ou taxado dentro da equipe, né? Fulano tá sempre me deixando na mão. Então a questão salarial também é uma insatisfação e é um ponto de estresse. Eu já vi muitos colegas abrirem mão do emprego e falar: eu vou tentar trabalhar como autônomo porque aqui não dá e a pessoa entrega muito, mas realmente não é olhada essa questão financeira.

Participante 11 – E essa questão da inflexibilidade também é muito engraçado porque, tipo assim, acontece algumas situações que nós precisamos do nosso direito de um atestado ou de um covid e aí no meio do seu atestado – eu sei que cê tá doente, mas você pode fazer só um negócio para mim rapidinho? Eu sei que você tá passando mal, eu sei que seu avô morreu,

eu sei que você tá passando por isso, mas você não consegue só abrir Instagram para mim? Você não consegue só fazer um post. As pessoas... eles não entendem mesmo a questão da empatia, a gente coloca muito aqui dentro da manipulação porque o que... um caso que aconteceu que foi até meu. Dentro da manipulação, a empresa, ela maquia tanto que você faz parte de algo tão grande que quando você vê, você fala assim: nossa é verdade! Posso pegar... Posso fazer... posso dar mais, principalmente quando é o primeiro emprego de alguém, que era o meu caso, eu fiquei 4 anos numa empresa onde era meu primeiro emprego e eu fiquei lá muito tempo. Então eu dei tudo de mim ali (voz ofegante) eles mandaram embora eu tomei medicamento e um burnout, no plantão aos 21 anos de idade. Então a gente vê ali a questão da manipulação, da sobrecarga, ela vai muito pra todos aqueles que são liderados por um líder que não tem a competência e não tem equilíbrio também.

Participante 13 – eu quero trazer mais um ponto de reflexão que até foi falado no final do grupo... éeeee... parece que tem muita informação no cartaz né mas aí parece que...a gente queria colocar mais imagem... uma pessoa surtando mas aí só de olhar o cartaz já dá essa impressão, né (Risos...) que a pessoa tá surtada. (Risos...)

Participante 10 – Até eu tô surtando...essa é a cabeça da gente...

Participante 13 – Aí eu fiz uma pergunta: será que esses líderes...

Participante 1 – Representou bem...

Participante 13 – Será que esses líderes não fizeram Senac? Será que esses líderes não fizeram?

Participante 10 – Não.

Participante 13 – Pior que não. E aí eu fiquei pensando assim, no poder que esse pessoal tem. Que o líder tem sobre as nossas vidas, né, infelizmente, mas assim, até dele não fazer nada, ele também exerce o poder. Quando ele é muito passivo, ele não dá um Norte para gente, a gente fica perdido, a gente não sabe para onde ir né, e aí você fica ali: se eu fizer, se eu errar, a culpa é minha. Se eu fizer bem-feito, às vezes ele não gosta né? Então você fica sem saber o que fazer, então realmente as lideranças precisam de mais treinamento, precisam de ajuda, precisa desse jogo e é urgente, assim, Franca tá pedindo nossa ajuda né? pedindo uma formação e você vê que tem gente que tá achando bom quando é demitido. Tá assim se sentindo livre das algemas... A carta do... Vixe as pessoas falam pra mim que receberam uma carta de alforria. Porque tá se sentindo realmente escravo ali.

Participante 15 – Porque trabalha num ambiente ruim. O ambiente tem que ser bom. Tinha um lugar de trabalho, onde eu trabalhava, que eu assustei cara, fiquei assustado, que o cara lá, o homem, xingava todo dia. Chegava lá ele tava xingando, assim, sabe, xingando funcionário,

xingando no telefone, todo mundo. Aí eu pensei, eu parei pra pensar... Pô, será que não é eu... acho que eu tô no ambiente errado. Aí eu tive que sair por conta disso, porque eu não conseguia, aí eu joguei a culpa no lado pessoal, eu não consigo viver isso aqui. É uma coisa assim, você para pra pensar cara, é tratamento, sabe? é uma coisa... você não consegue acreditar e acontece.

Participante 16 – E até o estômago, né, quem que vai conseguir comer.

Participante 13 – É humilhação, né, por causa do trampo, tudo mais, aquele ambiente horrível.

Participante 4 – dependendo do ambiente, a gente fica mais no serviço do que em casa, né, parece.

Participante 11 – E é engraçado, tipo assim, essa questão de ambiente ruim a gente num tá falando de não ter tobogã, de não ter um puff pra gente deitar.

(Risos...)

Participante 11 – Porque se vocês forem lá nos maiores Calls Centers do Brasil, você tem tudo pintado de cinza, mas as pessoas saem de lá doentes, por quê? Porque lá tem todo o caos para as pessoas...

Participante 6 – Ainda mais Call Center, né, Call Center é estressante... recebem informação ali o dia todo, e são pessoas jovens, né. Na maioria dos Calls Centers são pessoas jovens ali, já vi várias... Inclusive vários problemas...

Participante 16 – E as vezes tem benefícios que você sabe que não valeram de nada

Participante 6 – Às vezes saem muito rápido...

Participante 5 – Eu ouvi um...um podcast esses dias que a Ivete Sangalo, tá em todas... A Ivete falando que essa questão do instinto de sobrevivência ao longo dos anos foi mudando né. A era dos primatas, a sobrevivência era caçar pra comer e depois foi mudando, foi evoluindo né, e que hoje o instinto de sobrevivência não é trabalhar para comer. É a saúde mental. A gente tá... tá... Vai sobreviver no mundo que a gente vive hoje quem tá buscando cuidar da saúde mental. E aí o que que isso tem a ver, né? A gente tá na maior parte do tempo da nossa vida dentro do trabalho, aí tô lembrando de uma outra frase que eu escuto muito e que eu adoro: que a gente faz terapia para saber como lidar com quem não faz terapia, né, que são os nossos líderes, então... A gente tem que cuidar da nossa saúde mental, colocar a nossa terapia em dia para saber lidar com esses líderes que nós convivemos.

Participante 10 – a senha do meu computador é saúdemental2023@

(Risos...)

Participante 13 – Esse é o objetivo... Uma meta...

Participante 1 – E os convênios não cobrem isso...

(Murmurinhos...)

Participante 3 – Engraçado, né, assim, a gente se submete a essas situações porque acha que não é capaz, fica ali 10 anos ali, metade da minha vida e essa outra metade, né, e aí? Igual você...foi parar no hospital, cara. E aí?

Participante 11 – E vítima assim, às vezes e no meu caso virou chacota no meio do grupo, né, de brincar com sua saúde mental... Ah, mas você é bipolar mesmo.

(Expressões de espanto do grupo)

Participante 11 – Realmente não faz sentido... Então... Foi exigido que eu faça sem ter me ensinado... Então pode fazer isso daí . É você. Sua responsabilidade. Mas o que é isso daqui? Eu nem estudei para isso? Eu não sei o que é isso, não mas é seu agora, se vira! Depois foi uma coisa atrás da outra e brincando com a saúde mental não só o líder, mas vários... Ah a Fulana é mais sensível mesmo... Então isso foi gerando... que chegaram em outros líderes fazendo brincadeiras comigo. Ah, é verdade, você tem que ir pra Apae, mesmo..., uma brincadeira... na minha cabeça tava um lugar tão: eu sou parte daqui, que não fui levar para frente, sabe, essa situação. Você devia limpar isso daqui faz sua parte, né, você que é a mulher do time de marketing você tem que limpar este espaço, é sua obrigação. Então muitas e muitas coisas a gente foi maquiando...

(Murmurinhos...)

Participante 12 – A Apae entende de convivência e ressignificação de quem tem deficiência mental, né, aí, desvaloriza o crescimento deles.

Participante 13 – Fiquei indignado

Participante 12 – Eu fiquei indignada!

Participante 5 – Ah! depois se você puder me falar em off o nome dessa empresa, eu não quero passar nem na porta.

Participante 12 – Ô gente, obrigada!

(Aplausos...)

*****Comentário da pesquisadora** – Esse foi um grupo da emoção e sensatez. Enquanto apresentavam, as pessoas se colocavam neste lugar. Foram falas que nos identificamos bastante...

- Na sequência, a pesquisadora iniciou uma discussão com o grupo todo sobre o estresse, fazendo algumas reflexões sobre as lideranças, sobre como foi uma participação bem natural de todo o grupo, e várias pessoas verbalizaram que se sentiram mais aliviados

ao falar. Sentiram- se confortáveis com as pessoas ali presentes e compartilharam experiências bem interessantes.

- Em seguida, conversamos sobre formas de amenizar o estresse, a parte benéfica do estresse, e algumas técnicas de *Mindfulness*.
- A pesquisadora agradeceu a presença e a excelente participação de todos e encerramos a reunião do grupo Focal às 22h.

Apêndice B – Categorização

Após a leitura flutuante, extraiu-se o conteúdo trazido pelos participantes do grupo focal, categorizados em 6 eixos:

Eixo 1. Comunicação

Refere-se à forma como o líder fala e escuta o liderado, envolvendo atitudes, palavras e tom de voz ao se comunicar.

- Falta de comunicação
- Falta comunicação assertiva
- Falta escuta ativa
- Falta feedback assertivo
- O líder não consegue conduzir o liderado a partir de alguma conversa
- O gestor que, diante de uma situação adversa, fala para a equipe que irá piorar
- Agressividade verbal em falar
- Expressão facial dos gestores
- Não escutam o que o liderado tem a dizer sobre o trabalho que pode se tornar um problema, mas ouvem uma pessoa de fora da empresa dizendo a mesma coisa que o liderado quis dizer
- O líder prefere ouvir uma pessoa de fora
- Não ouve sugestões de melhoria
- Não ouve opiniões dos liderados

Eixo 2. Feedback

Refere-se ao retorno que o líder dá aos seus liderados, no que diz respeito ao desempenho e comportamento desse no trabalho, envolvendo atitudes e habilidades do líder para tal.

- Fala que está fazendo errado, mas não fala quando você melhora
- Não deixa claro se melhorou ou piorou, somente realiza o feedback negativo
- Não pontua nem o que precisa melhorar
- Falta de feedback
- Ausência de feedback que deixa o colaborador perdido
- Feedback deixa o colaborador perdido
- Falta de feedback

- Excesso de feedback
- O tempo todo falando o que você deve ou não deve fazer, se tá certo ou errado
- Zero feedback
- Forma que é feito o feedback
- Recebe feedback dos pares
- Não sabe para onde está indo

Eixo 3. Exercício do poder e da autoridade

Refere-se à forma como o líder se posiciona como autoridade na equipe, envolvendo comportamentos e atitudes.

- Chamar atenção de forma que te expõe diante da equipe
- Expor através de uma brincadeira ruim
- Brincadeiras que provocam irritabilidade
- Líder fala da pessoa nos corredores para outro colaborador
- Líder fala de um para outro e vira uma bagunça: gera perda de identidade da empresa, perde confiança e não forma a equipe
- Líder diz que sempre foi feito assim e não há razão para mudar
- Abuso de poder
- Assédio moral com pequenos gestos e pequenas palavras
- Injustiça por parte do líder
- Injustiça explícita e velada
- Contratar alguém quando você está quase pronto para assumir um cargo promocional
- Tolher o crescimento das pessoas
- Saber que existem cartas marcadas
- Saber de sua competência e não ser promovido
- Alguém que nem tem tanta competência ocupando cargos
- Líder utiliza de alguns jogos de poder
- Líder coloca as pessoas umas contra as outras para aproveitar do poder
- Líder faz movimento de coagir
- Líder age como se você estivesse sempre errada
- Ensinar de forma pejorativa
- Expor querendo fazer essa exposição como se você fosse um ensinamento para as pessoas, gerando desconforto.

- Ultrapassar nas brincadeiras a ponto de se tornar um assédio
- Líder age a ponto de ir para plantão médico
- Líder gera pânico, passa mal, gera ansiedade
- Liderados se submetem por necessitar do dinheiro
- Líder olhando de cima o circo pegar fogo
- A equipe pegando fogo
- Líder acima da zona de perigo
- Nada é urgente para o líder e a equipe pegando fogo
- Líder está acima de tudo
- Líder utiliza do poder do ego para colocar fogo no parquinho
- Às vezes tem prazer nesse momento até de brincadeira
- Injustiça por falta de código de conduta
- Tem manual de ética, mas não aplica
- Não há cobrança por parte do líder
- Não há acompanhamento do líder no dia a dia para ver se o código de ética está sendo seguido.
- Os liderados são cobrados pela ética, mas os líderes não são cobrados por aquilo que eles cobram as pessoas para fazer
- Líder tem competência, mas não querem trabalhar e deixam para a equipe fazer
- Posicionamento do líder
- Pega algo que ele tem que fazer e passa para a equipe fazer e se a equipe não faz é cobrada por não fazer.
- Abuso de poder
- Intimidação por parte do líder
- Empresa maquiada: te tratam bem quando você está produzindo e se não produz como querem, te deixam de lado.
- Líder gera tensão entre líder e liderado: pessoas tomam medicamentos, florais, passam na psiquiatria e plantão toda semana – afeta a saúde.
- Líder dá uma falsa autonomia
- Líder se faz de bonzinho, parceiro, mas não é
- Quando você erra, a culpa é sua
- Quando o liderado acerta, ele é um ótimo líder e quando erra a culpa é só do liderado.

- Não dá o crédito para a equipe
- Líderes ficam na sua própria bolha
- Só faz o que ele pensa
- Cria uma falsa ideia de que somos uma família
- Autoritarismo
- Líderes misturam o lado profissional com o pessoal
- O liderado toma uma decisão, mas somente a decisão do líder prevalece
- A decisão de quem faz o operacional é a melhor, mas o líder quer que prevaleça a decisão dele.
- Quando erra, coloca a culpa no liderado.
- Assédio por parte do líder principalmente com as mulheres
- Coisas que acontecem que não ficam sabendo
- Quando pede para folgar o banco de horas, agem como se o liderado estivesse errado em pedir.
- Ter que compensar horas no dia em que o líder quer e nunca tem esse dia
- O líder não permite que possam resolver seus problemas pessoais dentro do horário de trabalho.
- Sempre escuta um 'não' do líder que não tem esse olhar de flexibilidade
- Fica desconfortável com o líder e é taxado dentro da equipe
- O líder pede para o liderado trabalhar estando de atestado ou de luto
- Manipulação
- Líder exerce o poder até não fazendo nada
- Insegurança sobre fazer ou não e levar a culpa se errar
- Sente-se livre (alforriado) ao ser demitido
- Sente-se escravo
- Líder xingava todo dia: funcionários e no telefone
- Sentimento de estar no ambiente errado
- Pedir para sair por não suportar xingamentos
- Não consegue nem comer. Ataca o estômago
- Humilhação
- Virou chacota da equipe com relação à saúde mental
- Chamado de bipolar

- Exigir que faça sem ter ensinado
- Se sentia tão pertencente à empresa que não percebia que estava sendo vítima de assédio moral
- Faz com que a pessoa desacredite de si mesmo

Eixo 4. Ambiente de Trabalho e Relacionamento

Refere-se ao clima organizacional e qualidade dos relacionamentos do líder com seus liderados, envolvendo comportamentos e atitudes do líder para com a equipe.

- Lembrar de situações estressantes
- Falta ou excesso de algo;
- Falta de reconhecimento;
- Falta de elogios;
- Não reconhece as competências e o profissionalismo;
- Ter um preconceito já formado pelo ponto de vista de outras pessoas;
- Dificuldade de mudar gerando conflito
- Líderes de gerações diferentes;
- Líderes mais velhos;
- Conflito de gerações;
- Mudança constante de líder tendo que mostrar todo o histórico constantemente;
- Começar sempre do zero
- Ênfase nos erros: faz várias coisas certo e uma não é e é apontada por isso
- Quando um erro se torna o rótulo das pessoas
- Falta empatia
- Decisões que são benéficas para a equipe são demoradas para tomar. Exemplo: trocar uma lâmpada ou colocar uma cortina
- Gestores tensos que tensionam o trabalho e geram tensão
- Exposição negativa
- Líder foca no resultado (números) e esquece que o liderado é uma pessoa
- Falta reconhecimento
- Líder gera tensão entre a equipe
- Líder gera ambiente ruim
- Leva o liderado a questionar se deve dar o seu melhor
- Banco de horas sem receber nada

- Não tem reconhecimento
- Insatisfação com o salário
- Pouca remuneração em comparação com a entrega
- Inflexibilidade de horários
- Falta empatia Ambiente ruim
- Lembrar de situações estressantes
- Ambiente horrível
- Caos
- Call center
- Ter que investir na saúde mental para conviver com os líderes e os convênios não cobrem

Eixo 5. Condições de Trabalho e Gestão

Refere-se às condições de organização e distribuição das atividades, relativas ao trabalho, entre os liderados, bem como à forma como é gerenciada a execução do trabalho.

- Demora na resolução de problemas pessoais, técnicos, estruturais
- Cobrança exagerada sem saber o contexto da situação
- Não ter a informação completa do que está cobrando
- Cobrança sem fundamento
- Sobrecarga de trabalho
- Falta de empoderamento
- Falta de planejamento
- Passar tarefas em cima da hora
- Falta de um período para se planejar e se organizar
- Ter que realizar algo diferente do que estava programado em cima da hora
- Não resolve a situação, tendo o liderado ter que buscar ajuda de terceiros
- O líder não norteia o trabalho do colaborador
- Indecisão
- Falta posicionamento
- Supervisores que ficam em cima do muro
- Líder não decide, não se impõe
- Falta coordenação

- Líderes não capacitados
- Líderes despreparados
- Falta posicionamento do líder
- Indecisão
- Equipe vive apagando fogo
- Não dá insumos para a equipe que tem que se virar sozinha
- Realizar funções de 5, 6 pessoas (excesso de trabalho)
- Falta o planejamento estar claro para a equipe
- Não há planejamento nem ferramentas
- Tudo é urgente e você não sabe o que entrega primeiro
- Cobrança excessiva pela entrega
- Cobrança excessiva para bater meta
- Excesso de trabalho
- Sobrecarga
- Não dá um norte: liderado sente-se perdido
- Excesso de informações o dia todo

Eixo 6. Atitudes, habilidades e comportamentos

Refere-se à demonstração de segurança do líder para com a sua equipe, ao exercer o cargo, bem como comportamentos e atitudes.

- Inflexibilidade
- Líderes não ficam confortáveis diante da mudança
- Falta rapidez na adaptabilidade
- Falta competência
- Fazer o trabalho do chefe sem ele saber por não estar preparado para liderar
- Falta preparo
- Líder sem equilíbrio
- Falta treinamento para os líderes
- Passividade
- Líder se torna arrogante em alguns processos
- Líder tem um movimento egóico
- Mau humor

- Rudez
- Líder manipulador

Apêndice C – Tabela de Situações e Atitudes/Reações por Eixo

Eixo	Situação Naipes: espada ♠	Reação estressante +2 pontos Naipes: copas ♥	Reação médio estresse +5 pontos Naipes: paus ♣	Reação não estressante +10 pontos Naipes: ouro ♦
1.Comunicação Objetivo: Refere-se à forma como o líder fala e escuta o liderado, envolvendo atitudes, palavras e tom de voz ao se comunicar.	♠ 1. Ocorreu um problema ao longo do processo de trabalho e seu liderado precisa contar-lhe o que houve. Você precisa ouvir o que ele tem a dizer, mas está ocupado. O que você faz diante disso?	♥Vou “enrolando” meu liderado e não paro para conversar.	♣Paro com todas as tarefas urgentes e importantes que estou fazendo e dou atenção ao liderado, mesmo que isso atrase meu trabalho.	♦Acolho com empatia e consideração e combino um horário adequado para conversar.
	♠ 2. O seu liderado vem te avisar que a forma que o trabalho está sendo realizado pode se tornar um problema. Como você age diante desta informação?	♥Não dou importância a esta situação e quando vem uma pessoa de outra empresa que diz a mesma coisa, concordo com ela e dou a devida importância, afinal, é alguém de fora que está falando.	♣Isso deveria ter sido trazido à minha atenção muito antes! Não podemos cometer erros que podem se transformar em problemas! Precisamos resolver isso!	♦Digo: “Obrigado por trazer isso à minha atenção. Aprecio sua honestidade e transparência. Vamos analisar essa questão juntos e entender melhor como podemos abordá-la da melhor maneira possível.
	♠ 3. Seu liderado conhece bem o trabalho que realiza e vem lhe dar opiniões e sugestões de melhorias. Como você age diante desta situação?	♥Eu sei o que estou fazendo! Não preciso dele me dizendo o que eu deveria estar melhorando. Se houver algo errado, eu mesmo saberia.	♣Sempre realizamos o trabalho dessa forma. Acho difícil mudar o modo de trabalharmos neste momento que estamos tão atarefados.	♦Digo a ele: “É ótimo ouvir suas opiniões e sugestões para melhorias. Agradeço sinceramente seu interesse em contribuir para o aprimoramento do nosso trabalho. Vamos reservar um tempo para discutir suas ideias em detalhes e considerar como podemos implementá-las da melhor forma possível.
	♠ 4. Você recebe uma informação importante. É necessário que todos saibam desta informação. Qual sua atitude diante disso?	♥Mesmo sabendo que é uma informação importante, não direi nada. Já basta que eu, como líder, saiba o que fazer.	♣Neste momento estou ocupado. Mas vou trabalhar para que todos sejam informados.	♦Vou garantir que todos sejam informados o mais rápido possível, de forma clara e eficaz para que todos estejam cientes e possam agir conforme necessário.
	♠ 5. Houve uma situação adversa. Você precisa comunicar isso à equipe. De que forma você faz isso?	♥Estou cansado de sempre ter que lidar com essas situações!	♣ Vou fazer uma reunião urgente com a equipe sobre isso.	♦Realizo uma conversa rápida, mas tranquila com a equipe.

Eixo	Situação	Reação estressante +2 pontos	Reação médio estresse +5 pontos	Reação não estressante +10 pontos
	Naipes: espada ♠	Naipes: copas ♥	Naipes: paus ♣	Naipes: ouro ♦
2. Feedback Objetivo: Refere-se ao retorno que o líder dá aos seus liderados, no que diz respeito ao desempenho e comportamento desse no trabalho, envolvendo atitudes e habilidades do líder para tal.	♠ 1. Seu liderado realizou um trabalho bem feito que teve uma repercussão positiva na empresa. O que você faz diante disso?	♥ Não faço nada. Não digo nada.	♣ Digo ao liderado: Precisamos conversar sobre seu trabalho.	♦ Parableno-o pelo excelente trabalho que vem realizando na empresa! E aproveito para reforçar a orientação sobre as normas e formas de trabalho.
	♠ 2. Seu liderado vem realizando seu trabalho de forma errada. O que você faz diante disso?	♥ Digo ao meu liderado: Você sabe como fazer bem feito. Não é aceitável realizar seu trabalho de forma errada!	♣ Converso com meu liderado sobre o modo como ele vem desempenhando suas responsabilidades ultimamente.	♦ Digo: Chamo meu liderado para conversar sobre a importância de realizar o trabalho de forma correta e dentro das regras. Coloco-me à disposição para ajudá-lo a superar os desafios.
	♠ 3. Você percebe que seu liderado está perdido em relação ao que deve ser feito. O que você faz diante disso?	♥ Não dou feedback nenhum ao meu liderado, pois teoricamente ele já deveria saber disso.	♣ Não justifico eu falar algo com ele, pois todos os dias dou feedback aos meus liderados.	♦ Mostro a ele que estou aqui para apoiá-lo em cada passo do caminho e que posso também ajudar, esclarecer dúvidas e fornecer orientação sobre como proceder.
	♠ 4. Você percebe que seu liderado está tendo comportamentos equivocados com relação às normas da empresa. O que você faz diante disso?	♥ Verbalizo de forma irônica: “Parabéns, assim você vai longe!!!”	♣ Digo ao meu liderado que é importante ele demonstrar que está alinhado às normas, expectativas e forma de trabalhar da empresa.	♦ Inicio a conversa com o liderado destacando os pontos positivos do seu trabalho, reconhecendo seu esforço e dedicação e ressaltando a importância de estar alinhado com as normas e regras para a realização do trabalho.
	♠ 5. Seu liderado vem cometendo erros frequentes no trabalho. O que você faz diante disso?	♥ Verbalizo ao meu liderado: “Estou cansado de ter que ficar te falando sobre isso!”	♣ Mostro a ele onde está acertando e parableno-o. Mostro também onde está errando e como podemos consertar isso.	♦ Acolho o liderado com empatia, mostro a ele as evidências dos seus acertos e dos seus erros e juntos traçamos um plano de melhorias

Eixo	Situação	Reação estressante +2 pontos	Reação médio estresse +5 pontos	Reação não estressante +10 pontos
	Naipes: espada ♠	Naipes: copas ♥	Naipes: paus ♣	Naipes: ouro ♦
<p>3.Exercício do poder e da autoridade</p> <p>Objetivo: Refere-se à forma como o líder se posiciona como autoridade na equipe, envolvendo comportamentos e atitudes.</p>	<p>♠ 1. Um liderado cometeu um erro grave no trabalho. Como você age nesta situação?</p>	<p>♥Ajo de acordo com as minhas regras. Afinal, o líder sou eu!</p>	<p>♣Preciso tomar uma providência. Estou sob pressão para garantir que minha decisão não prejudique ninguém, seja justa e beneficie a equipe como um todo.</p>	<p>♦Vou analisar a situação com calma para tomar decisões justas que não prejudique a equipe.</p>
	<p>♠ 2. Você tem a chance de aumento de salário de uma pessoa da sua equipe. Como você age nesta situação?</p>	<p>♥ Faço sempre uma piada sobre a situação, e resolvo do meu jeito, buscando algum benefício pessoal nisso.</p>	<p>♣ Isso vai impactar meu dia, então vou precisar que a equipe se ajuste um pouco enquanto resolvo este problema.</p>	<p>♦ Vou focar na solução do problema, buscando resolver de forma equitativa.</p>
	<p>♠ 3. Você recebe uma ligação da escola do seu filho para buscá-lo pois ele está doente e você está ocupado. O que você faz nesta situação</p>	<p>♥ Peço para o primeiro que estiver na minha frente para ir buscar meu filho.</p>	<p>♣ Vou lá buscar, afinal o filho é meu.</p>	<p>♦ Vejo, entre os membros da minha equipe, quem está mais disponível para ir buscar meu filho e peço a ele.</p>
	<p>♠ 4. Surgiu uma oportunidade de promoção na sua empresa e você foi escolhido para indicar uma pessoa da sua equipe para a vaga. Qual é sua atitude nessa situação?</p>	<p>♥ Tomo minhas decisões sem me importar com a opinião pessoal dos demais. Se estou aqui como líder, deve ser porque eu sei o que fazer.</p>	<p>♣ Vou trocar uma ideia com todos da equipe, antes de tomar uma decisão. Esta situação é séria e terá algumas consequências. Talvez a equipe me auxilie nesta decisão.</p>	<p>♦ Vou conversar de forma assertiva com a equipe para que eu possa tomar a melhor decisão que beneficie a todos.</p>
	<p>♠ 5. O liderado pediu para entrar e sair mais cedo nesta sexta feira, pois tem um compromisso pessoal. Qual é sua atitude nessa situação?</p>	<p>♥ Como sou eu que mando, vejo que vantagens teremos com essa situação.</p>	<p>♣ Vou avaliar cuidadosamente a situação, antes de tomar uma decisão definitiva.</p>	<p>♦ Vou pensar calmamente no que fazer, analisar a melhor forma e tomar uma decisão justa para que todos ganhem.</p>

Eixo	Situação Naipes: espada ♠	Reação estressante +2 pontos Naipes: copas ♥	Reação médio estresse +5 pontos Naipes: paus ♣	Reação não estressante +10 pontos Naipes: ouro ♦
4. Ambiente de trabalho e relacionamento Objetivo: Refere-se ao clima organizacional e qualidade dos relacionamentos do líder com seus liderados, envolvendo comportamentos e atitudes do líder para com a equipe.	♠ 1. Os membros de sua equipe fizeram uma força tarefa para terminar um projeto e realizaram um bom trabalho. Qual a sua atitude diante disso?	♥ Não faço nada! Afinal, não fizeram mais do que a obrigação.	♣ Me preocupo muito é com as horas extras. O restante está sob controle.	♦ Elogio o desempenho da equipe, incentivando um ambiente de colaboração contínua e apoio mútuo.
	♠ 2. Os membros da sua equipe estão passando por problemas, e isso está afetando o desempenho no trabalho. Qual a sua atitude diante disso?	♥ Não tenho tempo para resolver problemas ou conflitos. Cada um deve fazer sua parte mesmo.	♣ Ofereço apoio e compreensão e ao mesmo tempo, avalio o impacto que terá no trabalho.	♦ Expresso meu reconhecimento e gratidão pelos resultados alcançados até aqui e aproveito para destacar os pontos fortes de cada um, incentivando um ambiente de colaboração contínua e apoio mútuo.
	♠ 3. Você recebeu o comunicado de que foram vendidos alguns projetos importantes na sua área, que devem ser distribuídos individualmente às pessoas da sua equipe, e que quem os fizer, terá uma recompensa extra. Qual a sua atitude diante disso?	♥ Eu reforço para a equipe toda que temos metas para cumprir e que não podem mesmo fazer “corpo mole”.	♣ Mostro a importância que todos da equipe têm para o sucesso do departamento.	♦ Mostro minha preocupação genuína com o bem-estar da equipe e ofereço apoio e suporte.
	♠ 4. A alta administração definiu metas ousadas para sua área e você precisa realizar a distribuição das tarefas para os membros da sua equipe. Isso te coloca sob pressão. De que forma você age nestas circunstâncias?	♥ Não faço nada, pois não sei lidar com essas situações	♣ Busco ser correto, sem prejudicar ninguém	♦ Busco ser justo com todos da equipe, assegurando que todos sejam beneficiados.
	♠ 5. Sua equipe veio em peso para lhe dizer que o salário está baixo e não há reconhecimento da empresa. Qual a sua atitude diante disso?	♥ Fico procrastinando para tomar uma atitude sobre isso, pois não gosto de me expor a esse respeito.	♣ Busco dar suporte necessário à equipe, buscando maneiras de amenizar os problemas.	♦ Adoto uma abordagem empática e reservo um tempo para conversar individualmente.

Eixo	Situação Naipes: espada ♠	Reação estressante +2 pontos Naipes: copas ♥	Reação médio stress +5 pontos Naipes: paus ♣	Reação não estressante +10 pontos Naipes: ouro ♦
<p>5. Condições de trabalho e Gestão</p> <p>Objetivo: Refere-se às condições de organização e distribuição das atividades, relativas ao trabalho, entre os liderados, bem como à forma como é gerenciada a execução do trabalho.</p>	<p>♠ 1. Você precisa que sua equipe realize algumas tarefas urgentes. Como você faz isso?</p>	<p>♥ Cobro a equipe, pressionando por resultados, afinal estão ali para isso.</p>	<p>♣ Comunico a situação de forma clara e urgente para todos, enfatizando a importância de ajustar os planos para atender à demanda.</p>	<p>♦ Avalio calmamente o impacto disso no trabalho a ser realizado, levando em consideração as variáveis envolvidas de forma tranquila e transparente para a equipe.</p>
	<p>♠ 2. A diretoria havia estipulado um prazo para a entrega de um projeto para um cliente estrangeiro e ele antecipou o prazo devido à mudança de data de sua vinda para o Brasil. O prazo já estava curto e diminuiu ainda mais. Qual a sua atitude diante disso?</p>	<p>♥ Vou deixando seguir, espero até o último momento para comunicar sobre o que deve ser feito.</p>	<p>♣ Me preparo adequadamente, revisando todas as mudanças e os motivos por trás delas, garantindo uma compreensão clara e completa antes de comunicar à equipe.</p>	<p>♦ Mantenho a calma e abordo a situação de forma tranquila e construtiva. Escolho um momento apropriado para conversar com a equipe e forneço o apoio necessário.</p>
	<p>♠ 3. Você precisa comunicar à equipe algumas mudanças que deverão ser realizadas e que irão interferir diretamente na forma de trabalho da equipe. Como você faz isso?</p>	<p>♥ Digo à equipe que as metas precisam ser cumpridas totalmente dentro dos prazos estipulados, independente da carga de trabalho atual.</p>	<p>♣ Convoco uma reunião, informo a urgência da situação, envolvo a equipe e distribuo a carga de trabalho</p>	<p>♦ Reservo um momento para revisar todas as tarefas que precisam ser realizadas. Em seguida, realizo uma reunião com a equipe para discutir os objetivos do trabalho e as expectativas para cada membro, encorajando a participação ativa de todos</p>
	<p>♠ 4. Você necessita definir metas ousadas em prazos curtos, e distribuir a carga de trabalho entre os membros da equipe. Como você realiza isso?</p>	<p>♥ Convoco uma reunião de urgência e anuncio as mudanças, afinal estão ali pra isso e é melhor não dar espaço para discussão ou questionamentos, pois isso precisa ser feito.</p>	<p>♣ Convoco uma reunião para discutir a necessidade de cumprir metas desafiadoras em prazos curtos, comunicando a urgência da situação, envolvendo a equipe</p>	<p>♦ Crio um ambiente transparente e motivador, explico os benefícios que podem surgir das mudanças a serem realizadas e distribuo a carga de trabalho de forma equitativa.</p>
	<p>♠ 5. Você precisa entregar um trabalho que há tempos está sendo realizado pela equipe, pois esgotou-se o prazo. Como você realiza isso?</p>	<p>♥ Peço para a equipe realizar uma série de tarefas complexas e urgentes que precisam ser concluídas em um prazo muito curto.</p>	<p>♣ Comunico à equipe a necessidade de estarmos preparados para enfrentar os desafios que virão e coloco-me junto à equipe para realizar o que for necessário.</p>	<p>♦ Considero as habilidades individuais e ofereço suporte necessário, garantindo que a equipe se sinta capacitada e motivada para enfrentar os desafios e alcançar as metas estabelecidas, sem sentir um peso excessivo sobre seus ombros.</p>

Eixo	Situação	Reação estressante +2 pontos	Reação médio estresse +5 pontos	Reação não estressante +10 pontos
	Naipes: espada ♠	Naipes: copas ♥	Naipes: paus ♣	Naipes: ouro ♦
<p>6. Atitudes, habilidades e comportamentos</p> <p>Objetivo: Refere-se à demonstração de segurança do líder para com a sua equipe, ao exercer o cargo, bem como comportamentos e atitudes.</p>	<p>♠ 1. Você tem vários desafios a enfrentar ao exercer o cargo de liderança. Diante dos desafios de ser líder, Como você reage?</p>	<p>♥ Fico indeciso e sinto-me incapaz de fornecer orientações claras para a equipe.</p>	<p>♣ Procuro me mostrar seguro e competente na frente da equipe, porém, há momentos em que me desestruturo e quero ir chorar no banheiro</p>	<p>♦ Adoto uma abordagem tranquila e proativa, reconhecendo que enfrentar desafios é uma parte natural do papel de liderança e uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional.</p>
	<p>♠ 2. Seu liderado te mostra uma forma melhor de realizar o trabalho, diferente do que você havia mostrado à equipe. Como você se comporta nessa situação?</p>	<p>♥ Ajo acreditando que tem todas as respostas e que as minhas ideias são as melhores, sem considerar as opiniões e contribuições dos outros membros da equipe.</p>	<p>♣ Sinto um leve desconforto. No entanto, tento me controlar e adotar uma postura aberta e receptiva.</p>	<p>♦ Digo: Mantenho uma postura tranquila e receptiva, demonstrando abertura para considerar e implementar novas formas de realizar o trabalho.</p>
	<p>♠ 3. Você está competindo por uma promoção. Alcançar suas metas é crucial para impressionar e aumentar suas chances de promoção. Neste caso, precisa conseguir resultados com sua equipe. Como você age nesta situação?</p>	<p>♥ Conduzo as suas interações com a equipe, usando táticas sutis para influenciar e alcançar meus próprios objetivos, sem me preocupar com o bem-estar e da moral da equipe.</p>	<p>♣ Convoco uma reunião repentina e sem prévio aviso. Durante a reunião, comunico de forma direta e enfática a importância de alcançar as metas destacando a pressão adicional que estou enfrentando.</p>	<p>♦ Crio um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, comunicando de forma transparente à equipe a importância de alcançar as metas para o sucesso do departamento e para o progresso na carreira de todos.</p>
	<p>♠ 4. Você está passando por algumas dificuldades pessoais e profissionais e precisa tomar decisões importantes. Por estar passando por essa turbulência, como você age com seus liderados?</p>	<p>♥ Sigo como deve, mesmo que soe como rude a minha atitude por criticar abertamente qualquer falha ou atraso nas atividades.</p>	<p>♣ Mostro-me menos acessível do que o habitual, respondendo de maneira mais curta ou evitando interações mais profundas com a equipe.</p>	<p>♦ Mantenho a calma e a transparência, comunicando abertamente à equipe sobre as dificuldades que estou enfrentando, sem entrar em detalhes, mas garantindo que os objetivos sejam alcançados.</p>
	<p>♠ 5. Você teve um comunicado da Diretoria que irá mudar de área e de equipe. Como você age nesta situação?</p>	<p>♥ Convoco uma reunião repentina e sem prévio aviso, mesmo que isso crie um clima de urgência e incerteza na equipe.</p>	<p>♣ Comunico a todos da equipe, individualmente, o que está ocorrendo.</p>	<p>♦ Convoco uma reunião com a equipe e comunico sobre o que está ocorrendo, os tranquilizando e encorajando a enfrentarem os desafios</p>

Apêndice D – Relato da aplicação do Jogo, realizado no dia 21/06/2024

Local: Empresa JB Shoes situada à Avenida Adhemar Pereira de Barros, 2120, Jardim Brasilândia, Franca-SP

Quantidade total de participantes: 9 pessoas

Quantidade de participantes do jogo: 6 pessoas

Quantidade de participantes observadores: 3 pessoas

Quantidade de empresas envolvidas: 1 empresa

Horário: das 7h30 às 9h

Breve descrição: Inicialmente a pesquisadora acolheu os participantes, se apresentou e em seguida fez uma breve explicação do jogo. Em seguida, foi reforçado com os participantes que o objetivo não será analisar a empresa na qual trabalham e que todo o conteúdo que será discutido na reunião a ser realizada é confidencial.

A pesquisadora pediu permissão aos participantes para gravar a reunião e todos concordaram e após a concordância de todos em participar da pesquisa, o TCLE foi assinado em duas vias. Em seguida, iniciou-se o jogo. Após o jogo, houve a discussão de como foi a experiência para os participantes e possíveis sugestões.

Participantes:

Participante 1 – jogador

Participante 2 – observadora

Participante 3 – jogador

Participante 4 – jogador

Participante 5 – observadora

Participante 6 – jogador

Participante 7 – jogador

Participante 8 – jogador

Participante 9 – observadora

Pesquisadora: Então, bom dia. Nós estamos, então, começando o jogo.

Todos já assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o Questionário de Caracterização Demográfica e Social. Então, eu vou explicar como é que funciona esse jogo.

Essas cartas aqui, que estão separadas, elas são cartas de situação. O que que é isso? São situações que acontecem no dia-a-dia de um líder, com os seus liderados, com os seus problemas e tudo mais. São cartas de espada. Então, lembra só, a espada é a situação.

Ela cutuca. Imagina uma espada te cutucando. São situações que acontecem no dia-a-dia, certo? Então, eu vou entregar cinco cartas de situação para cada jogador.

Vamos ficar tranquilos para jogar. Depois a gente conversa sobre o jogo.

Essas outras cartas aqui são de paus, ouro e copas. Então, tem esses três naipes nesse monte aqui. Esses daqui também eu vou entregar cinco cartas para cada jogador aleatório daquele monte.

Sempre que tiver uma situação, alguém vai ter uma atitude ou uma reação, certo? Então, essas cartas são de reação. Então, por exemplo, Vamos supor que o participante 1 começa. Ele pega uma carta de situação. Ele vai ler a situação no sentido anti-horário. Ele vai ler a situação para o participante 8. O participante 8 vai ver na mão dele quais são as cartas de reação que ele tem. Ele vai ver na mão dele qual é a carta que ele tem que responder ao que o participante 1 falou. Certo? Vai escolher.

Se ele não tiver alguma carta que tenha um pouco a ver com aquilo, se ele não quiser colocar uma dessas cartas, ele pode comprar. Só que ele só pode comprar duas cartas por rodada. Comprou uma, não deu. Comprou duas, não deu. Então, é ele que sabe. Ele vai ter que colocar ali alguma coisa.

As cartas de situação são as de espada. O **participante 1** começa a ler a situação para o **participante 8**. O **participante 8** vai lá na mão dele e fala, deixa eu ver qual dessas reações tem a ver com aquela situação. Ele escolhe e coloca junto com a carta. A gente vai deixando aqui os montinhos de cada um na mesa. Certo? Se ele não tiver na mão, ele pega ali no monte até duas cartas. E escolhe qual tem que colocar. Tendo feito isso, o **participante 4** vai olhar para esses três montes aqui. E ele vai classificar como que ele acha que o **participante 8** agiu.

Então, essa aqui é uma contrarreação. Na verdade, é a reação de um liderado. Então, ele vem aqui e fala assim, eu acho que o **participante 8** não foi legal, não. Acho que ele foi muito emocional. Ele agiu com muita emoção. Então, acho que não foi boa a reação dele frente a essa situação. Aí, ele vai classificar com copas. Certo? Então, copas é uma situação emocional. É uma situação estressora, na verdade.

Copas é estressora. O paus é neutra. E o ouro é não estressora.

Se o **participante 4** achou que a reação do **participante 8** com relação ao que o **participante 1** falou é neutro, não é nem estressora, nem não estressora, ele vai dar paus. Se

ele achou que foi muito bom, acho que foi legal, foi uma reação boa, não foi estressora, ele vai dar ouro.

Participante 6: A não estressora que é boa?

Pesquisadora: A não estressora é o ouro, que é boa.

Participante 3: Gostei da resposta eu dou ouro, Se eu não tive nem um nem outro, dou paus. Se eu não gostei, eu dou copas.

Pesquisadora: Isso mesmo. Certo? O **participante 1** lê a situação, o **participante 8** mostra a reação, o **participante 4** avalia a reação dele. Então, eu vou entregar cinco cartas desse aqui. O jogo é de cinco rodadas. Você pode deixar separadas as de espada, certo? Quem começa?

Participante 1: Pode? O seu liderado vem te avisar que a forma que o trabalho está sendo realizado pode se tornar um problema. Como você age diante dessa informação?

Participante 7: São todas perguntas?

Pesquisadora: As de espada são as situações. As outras são as respostas.

Participante 8 demora para decidir a resposta.

Participante 8: Crio um ambiente transparente e motivador. Explico os benefícios que podem surgir das mudanças a serem realizadas e distribuo a carga de trabalho.

Participante 4: Foi bom. (atribuindo uma carta de ouro)

Participante 8: Os membros da sua equipe estão passando por um problema. E isso está afetando o desempenho no trabalho. Qual a atitude diante disso?

Demora para decidir a resposta.

Participante 4: Você pode ler novamente a pergunta, por favor?

Participante 8: Os membros da sua equipe estão passando por problemas. E isso está afetando o desempenho no trabalho. Qual a atitude diante disso?

Participante 4: Mostro a ele que estou aqui para apoiá-lo em cada passo do caminho. E que posso também ajudar. Esclarecer dúvidas e fornecer orientação sobre como proceder.

O **Participante 7** atribuiu a carta de ouro.

Participante 4: A diretoria havia estipulado um prazo para a entrega de um projeto para um cliente estrangeiro. E ele antecipou o prazo devido à mudança de data de sua vinda para o Brasil. O prazo já estava curto e diminuiu ainda mais. Qual a sua atitude diante disso?

Participante 7: O que é forma equitativa?

Pesquisadora: Equitativa é justa para todo mundo.

Participante 4: Lê de novo.

Participante 4: A diretoria havia estipulado um prazo para a entrega de um projeto para um cliente estrangeiro. E ele antecipou o prazo devido à mudança de data de sua vinda para o Brasil. O prazo já estava curto e diminuiu ainda mais. Qual a sua atitude diante disso?

Participante 7: Sinto um leve desconforto. No entanto, tento me controlar e adotar uma postura aberta e receptiva.

O **participante 3** atribuiu a carta de ouro

Participante 7: Você necessita definir metas ousadas em prazos curtos e distribuir a carga de trabalho entre os membros da equipe. Como você realiza isso?

Demora para responder

Participante 3: Eu não tenho resposta para essa dúvida. Eu posso comprar ainda?

Pesquisadora: Você pode comprar duas, até duas.

Participante 3: Vou avaliar cuidadosamente a situação, antes de tomar uma decisão definitiva.

O **participante 6** atribuiu a carta de paus. (Neutro)

Participante 3: Você recebe uma informação importante. É necessário que todos saibam desta informação. Qual a sua atitude diante disso?

Participante 6: Vou comprar

Participante 3: Você recebe uma informação importante. É necessário que todos saibam desta informação. Qual a sua atitude diante disso?

Participante 6: Realizo uma conversa rápida, mais tranquila com a equipe.

O **participante 1** atribuiu a carta de ouro

Participante 6: Seu liderado vem realizando seu trabalho de forma errada, o que você faz diante disso?

Demora na resposta

Participante 6: Seu liderado vem realizando seu trabalho de forma errada, o que você faz diante disso?

Participante 1: Comunico a situação de forma clara e urgente para todos, enfatizando a importância de ajustar os planos para atender a demanda.

O **participante 8** atribuiu a carta de paus

Risos e ameaças...

Participante 1: Você precisa entregar um trabalho que há tempos está sendo realizado pela equipe, pois esgotou-se o prazo. Como você realiza isso?

Demora na resposta. Compra de 2 cartas... risos de todos

Participante 8: Converso com o liderado sobre o modo que ele vem desempenhando suas responsabilidades.

O participante 4 atribuiu a carta de copas

Participante 8: Você tem vários desafios a enfrentar ao exercer o seu cargo de liderança. Diante dos desafios de ser líder, como você reage?

Participante 4: Busco ser correto sem prejudicar ninguém.

O participante 7 atribuiu a carta de ouro

Participante 4: Sua equipe veio em peso para lhe dizer que o salário está baixo e não há reconhecimento da empresa. Qual a sua atitude diante disso?

Participante 7: Vou focar na solução do problema buscando resolver de forma equitativa.

Participante 3: É, meu filho. A resposta está coerente, né? Tem que dar o ouro de novo.

Fala a pergunta. Vamos lá. Vamos lá.

Participante 7: Vamos lá. Você tem um comunicado da diretoria que irá mudar de área e de equipe. Como você age nesta situação?

Demora na resposta

Participante 7: Você teve um comunicado da diretoria que irá mudar de área e de equipe. Como você age nesta situação?

Participante 3: É, eu acho que eu vou fazer a resposta pessoal mesmo. A parada é meio difícil, mas tudo bem. Fico procrastinando para tomar uma atitude sobre isso, pois não gosto de me expor e ser explorado.

Participante 6: Isso é estressor. (participante 6 atribuiu a carta de copas)

Participante 3: O liderado pediu para entrar e sair mais cedo nesta sexta-feira, pois tem um compromisso pessoal, qual é a sua atitude nesta situação?

O participante 7 compra 2 cartas. Risos...

Participante 7: Não tem resposta não. Eu vou ler aqui. Lê de novo. Acho que eu tenho resposta aqui.

Participante 3: O liderado pediu para entrar e sair mais cedo nesta sexta-feira, pois tem um compromisso. Qual é a sua atitude nesta situação?

Participante 7: Não faço nada, pois não sei lidar com essas situações.

Risos...

Participante 7: Não tenho o que fazer.

O participante 1 atribuiu a carta de copas

Participante 7: Seu liderado realizou um trabalho bem feito, que teve uma repercussão positiva na empresa, o que você faz diante disso?

Participante 7: Vai comprar de duas? Risos...

Participante 1: Digo a ele: é ótimo ouvir suas opiniões e sugestões para melhorias, agradeço sinceramente seu interesse em contribuir para o aprimoramento do nosso trabalho. Vamos reservar um tempo para discutir suas ideias em detalhes e considerar como podemos implementá-las da melhor forma possível.

O **participante 8** atribuiu a carta de ouro

Participante 1: Ocorreu um problema ao longo do processo de trabalho e seu liderado precisa contar-lhe o que houve. Você precisa ouvir o que ele tem a dizer, mas está ocupado. O que você faz diante disso?

Demora na resposta. Ficou lendo e relendo as cartas na mão.

Participante 8: Convoco um reunião de urgência e anuncio mudanças, afinal estão ali para isso. É melhor não dar espaço para discussão ou questionamentos pois isso precisa ser feito.

Muitos risos...

Participante 1: Você tinha 2 opções aqui...

Participante 8: Mas vou ficar comprando? Daí vou ficar com a mão cheia...

Participante 6: Tem que comprar...

Participante 4: Pode ler de novo por favor?

Participante 1: Ocorreu um problema ao longo do processo de trabalho e seu liderado precisa contar-lhe o que houve. Você precisa ouvir o que ele tem a dizer, mas está ocupado. O que você faz diante disso?

Participante 8: Convoco um reunião de urgência e anuncio mudanças, afinal estão ali para isso. É melhor não dar espaço para discussão ou questionamentos pois isso precisa ser feito.

Mais risos...

O **participante 4** atribuiu a carta de copas

Participante 8: Você precisa que sua equipe realize algumas tarefas urgentes. Como você faz isso?

Demora na resposta

Participante 4: Me preocupo muito é com as horas extras. O restante está sob controle.

O **participante 7** atribuiu a carta de ouro

Participante 4: Seu liderado te mostra uma forma melhor de realizar o trabalho diferente do que você havia mostrado à equipe. Como você se comporta nessa?

Participante 7: Avalio calmamente o impacto disso no trabalho a ser realizado, levando em consideração as variáveis envolvidas de forma tranquila e transparente para a equipe.

Participante 3: Ele deu sorte, porque a resposta está coerente de novo.

O **participante 3** atribuiu a carta de ouro

Participante 7: Você tem a chance de aumento de salário de uma pessoa da sua equipe. Como você age nesta situação?

Participante 3: Comunico a todos da equipe, individualmente, o que está ocorrendo.

O **participante 6** atribuiu a carta de copas

Participante 3: Você recebe uma ligação da escola do seu filho para buscá-lo pois ele está doente e você está ocupado. O que você faz nesta situação?

O **participante 6** compra uma carta e responde

Participante 6: Vejo, entre os membros da minha equipe, quem está mais disponível para ir buscar meu filho e peço a ele.

Risos...

O **participante 1** atribuiu a carta de ouro

Participante 6: Você recebeu o comunicado de que foram vendidos alguns projetos importantes na sua área, que devem ser distribuídos individualmente às pessoas da sua equipe, e que quem os fizer, terá uma recompensa extra. Qual a sua atitude diante disso?

Participante 1: Comunico à equipe a necessidade de estarmos preparados para enfrentar os desafios que virão e coloco-me junto à equipe para realizar o que for necessário.

O **participante 8** atribuiu a carta de ouro

Participante 1: Você percebe que seu liderado está tendo comportamentos equivocados com relação às normas da empresa. O que você faz diante disso?

Demora para responder

Participante 8: Adoto uma abordagem tranquila e proativa, reconhecendo que enfrentar desafios é uma parte natural do papel de liderança e uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

O **participante 4** atribuiu a carta de ouro

Participante 8: Você está competindo por uma promoção. Alcançar suas metas é crucial para impressionar e aumentar suas chances de promoção. Neste caso, precisa conseguir resultados com sua equipe. Como você age nesta situação?

Participante 4: Procuo me mostrar seguro e competente na frente da equipe, porém, há momentos em que me desestruturo e quero ir chorar no banheiro.

Muitos risos

O **participante 7** atribuiu a carta de copas

Participante 4: Você percebe que seu liderado está perdido em relação ao que deve ser feito. O que você faz diante disso?

O **participante 7** compra 2 cartas

Participante 7: Vou trocar uma ideia com todos da equipe antes de tomar uma decisão. Esta situação é séria e terá algumas consequências. Talvez a equipe me auxilie nesta decisão.

O **participante 3** atribuiu a carta de copas

Participante 7: Seu liderado conhece bem o trabalho que realiza e vem-lhe dar opiniões e sugestões de melhorias. Como você age diante desta situação?

Demora na resposta

Participante 3: Apoio o liderado com empatia. Mostro-lhe as evidências dos seus acertos e dos seus erros e, juntos, traçamos um plano de melhoria.

O **participante 6** atribuiu a carta de ouro

Participante 3: Surgiu uma oportunidade de promoção na sua empresa. Você foi escolhido para indicar uma pessoa da sua equipe para a vaga. Qual a sua atitude nesta situação?

Demora na resposta

Participante 6: Inicio uma conversa com o liderado destacando os pontos positivos do seu trabalho, reconhecendo seu esforço e dedicação e ressaltando a importância de estar alinhado com as normas e regras para a realização do trabalho.

O **participante 1** atribuiu carta de ouro

Participante 6: O liderado cometeu um erro grave do trabalho. Como você age nesta situação?

Participante 1: Isso deveria ter sido trazido à minha atenção muito antes. Não podemos cometer erros que podem se transformar em problemas. Precisamos resolver isso.

O **participante 8** atribuiu carta de ouro

Participante 1: A alta administração definiu metas ousadas para sua área e você precisa realizar a distribuição das tarefas para os membros da sua equipe. Isso te coloca sob pressão. De que forma você age nestas circunstâncias?

O **participante 8** diz não ter uma boa resposta, mas também não compra nenhuma carta

Participante 8: Conduzo as suas interações com a equipe usando táticas sutis para encontrar e alcançar seus próprios objetivos, sem preocupar com o bem-estar e moral da equipe.

Risos...

O **participante 4** atribuiu carta de copas.

Participante 8: Você está passando por algumas dificuldades pessoais e profissionais e precisa tomar decisões importantes. Por estar passando por esta turbulência, como você age com seus liderados?

Participante 4: Chamo meu liderado para conversar sobre a importância de realizar o trabalho de forma correta e dentro das regras. Coloque-me à disposição para ajudá-lo em superar os desafios.

O **participante 7** atribuiu carta de ouro

Participante 4: Houve uma situação adversa. Você precisa comunicar isso à equipe. De que forma você faz isso?

O **participante 7** compra 2 cartas

Participante 7: Mantenho uma postura tranquila e receptiva, demonstrando abertura para considerar e implementar novas formas de realizar o trabalho.

O **participante 3** atribuiu carta de ouro

Participante 7: Seu liderado vem cometendo erros frequentes no trabalho. O que você faz diante disso?

Participante 3: Digo ao meu liderado: Você sabe como fazer bem feito. Não é aceitável realizar seu trabalho de forma errada!

O **participante 6** atribuiu carta de ouro

Participante 3: Você precisa comunicar à equipe algumas mudanças que deverão ser realizadas e que irão interferir diretamente na forma de trabalho da equipe. Como você faz isso?

Participante 6: Vou garantir que todos estejam informados o mais rápido possível, de forma clara e eficaz, para que todos estejam cientes e possam agir conforme o necessário.

O **participante 1** atribuiu carta de ouro

Participante 6: Os membros de sua equipe fizeram uma força-tarefa para terminar o projeto e realizaram um bom trabalho. Qual a sua atitude a dizer isso?

O **participante 1** comprou 1 carta

Participante 6: Perfeitamente, vou responder. Perfeito! Busco ser justo com todos na equipe, assegurando que todos sejam beneficiados.

O **participante 8** atribuiu carta de ouro

* Neste momento, foi realizada a soma da pontuação das cartas para verificar quem ganhou o jogo, seguindo a seguinte pontuação: Ouro vale 10 pontos, Paus vale 5 pontos e copas vale 2 pontos.

1º lugar – Participante 1

2º lugar – Participante 4

3º lugar – Participante 7 e 3

Em seguida iniciou-se a discussão, com o questionamento da pesquisadora:

“Como foi para vocês jogar esse jogo?”

O **participante 8** iniciou dizendo que *Foi divertido e constrangedor, porque as respostas não condizem com as perguntas*

O **participante 1:** *Muitas vezes, não temos saída a não ser tomar uma atitude, que mesmo não sendo aquela que você gostaria, é o que temos no momento e temos que arcar com a consequência desta decisão.*

O **Participante 4:** *Parece que é o nosso dia a dia, né? Na mesma hora que a gente está sendo avaliado, a gente tem que avaliar. Tanto internamente, quanto externamente na empresa*

A **participante 9** (observadora): *As respostas que foram dadas realmente respondiam a pergunta que foi feita? Assim, a situação, realmente a gente está agindo dentro do que foi respondido? Às vezes, não tinha muita coerência com o que o participante 8 falou, será que a gente está agindo dessa forma?*

O **participante 6:** *Eu achei muito interessante o jogo porque traz o que eu vivencio, né. Às vezes, o cliente me faz uma pergunta e eu não tenho resposta. Às vezes, eu converso com um, converso com outro, para ter uma informação, para poder responder para ele. É isso que aconteceu aqui comigo. Comprei bastante para ver se eu conseguia achar alguma resposta à pergunta que eu recebi.*

Pesquisadora: “Vocês sentem que esse jogo pode trazer uma reflexão para vocês, enquanto líderes?”

O **participante 8:** *Sim. Relacionado à nossa vida, ao nosso trabalho.*

Pesquisadora: “E aí você reflete sobre isso e muda alguma coisa para vocês?”

O **participante 3:** *Muda a forma de agir. Eu tenho uma recomendação na compra de duas respostas, ou seja, diante ao dia a dia da gente, essa pressão, a pergunta que te vem ali, você tem resposta, não tem aonde eu tenho opção. Eu só tenho duas opções de resposta, de busca de alternativa, o que eu faço. Então, ela te coloca em uma situação que você tem que colocar a cabeça para pensar e agir. Acho que é interessante, no geral, além de trazer para o nosso dia a dia, te bota de frente a situação que é real, para a gente tomar atitude dentro de um espaço pequeno, mas ela tem que ter no mínimo uma coerência com a situação que você está vivendo. Interessante.*

Pesquisadora: “Vocês acham que esse jogo funciona? Te faz pensar no seu comportamento no dia a dia?”

Participante 4: *Eu acho que sim. Dentro da empresa tem as situações que a gente tem que tomar uma ação, né? Uma reação. Então, eu acho que sim. Pra mim sim.*

Participante 1: *Eu acho que cada um respondeu dentro das suas possibilidades, né? E a gente tem que... Às vezes até replicou o que faz no dia a dia, né? O Participante 8, por exemplo, ele não buscou a alternativa. Entendeu? Ele falou, ah, isso aqui, isso aqui vai. E aí, ele teve uma nota baixa. Então, a gente tem que... É pra a gente refletir também, entendeu? Tipo, a pessoa vai agir de acordo com o que ela age mesmo...*

...É. Fica claro isso. É, mais ou menos isso. E, assim, da minha parte, né? Eu estava muito focado e positivo pra... Pra dar as melhores respostas. E, na última, eu percebi que eu ia comprar. Na última, eu senti que eu ia comprar. Então, eu acho que tudo na vida também tem aquele sentimento, sonho. Né? E... E quando as coisas acontecem, as perguntas vêm, você simplesmente age, né? Parece que já tá pronto aquilo. Então, você vê, sai essa resposta na última aqui. Agora você vê, parece que foi...E eu acho que o jogo, ele começa a se envolver bem antes de ele começar. Na minha cabeça. É o que cada um tem dentro, entendeu? Às vezes a pessoa tá dentro totalmente confuso e tal, e aí os resultados não são bons. Ela entende, no meu ponto de vista, ela não sabe o que vai acontecer, mas ela sabe o que precisa acontecer. Então, isso vai acontecendo, vai se moldando. É o meu sentido...

Uma coisa que eu fiz também, na hora de responder, eu respondia com uma ênfase em algumas coisas pra conquistar todo mundo. Eu não deixei assim. É tipo esse, né? “Busco ser justo com todos na empresa., entendeu? É... E aí eu vou ...(falando baixinho, sem energia) É a forma de falar... Entendeu? O participante 7 também usou essa técnica. De pegar e falar assim, é ‘Busco ser justo.’ Na hora que eu falei, até brinquei. Fiz assim, ó. Desculpa aí...

O que eu tô fazendo com isso? Eu tô tentando convencer com o meu gesto. Como é aquela história lá? Caras e bocas? Então você imagina bem. Na hora de responder, eu falo assim...lá em cima. Neurolinguística, né? ‘Busco ser justo com todos...(baixinho, sem energia...), Aí, eu vou te dar um neutro porque eu não tô dando conta de você, sabe? Você não tem emoção na fala.

A resposta é... É uma entonação de voz que é bem importante, né? Por exemplo, eu vou comunicar alguma coisa. Se eu percebo que a equipe tá murcha, eu vou aumentando o som. Eu vou aumentando a minha vibração. Se eu percebo que alguém tá morto, eu tento dar um significador na pessoa. Ou, se não, focar naquilo que tem mais energia, para que eu aumente a minha energia e convença todo mundo.

Participante 4: *Na minha opinião assim... Depende muito da pergunta e da resposta, né? Claro que a resposta tem que ser uma resposta coesa. ‘Ah, o que você acha do aumento de salário com funcionários do seu setor? Peço para o primeiro que estiver na minha frente para*

buscar meu filho na escola'.(usando uma entonação exagerada)... "Então, acho que... não é assim

Participante 1: *Então, isso... Não, isso assim, você não fala dessa forma se você quer transmitir uma coisa diferente. Igual essa última...*

Participante 4: *Eu acho que vai muito com a situação, com a reação. Acho que a entonação da voz não.*

Participante 1: *A entonação da voz é muito importante. para quem você está conversando. Você vai conversar com uma pessoa que está estressada... Calma, vai dar certo...Depende do que está acontecendo agora.*

Participante 2 (observadora): *A situação que eu mais vi foi a do Participante 8, né? Na hora que ele deu aquela resposta sem noção, ele tinha a opção de buscar mais uma carta. Então, a gente acha que quando você não tem as respostas, você tem que procurar ajuda. E, na minha opinião, se você tem mais duas chances tem que buscar elas.*

Participante 5 (observadora): *Teve uma hora também que foi do **participante 3**, que ele falou do salário e aí o **participante 6** não gostou da resposta dele e ele teve uma reação de vingança porque o Fulano deu coração pra ele. Então, assim, ele meio que...*

Participante 6: *Ficou chateado... Risos*

Participante 5 (observadora): *Aí ele falou assim, ah, você vai ver a pergunta que eu vou te fazer.*

Participante 9 (observadora): *O que me chamou a atenção aqui, em especial foi o caso das respostas que o **Participante 7**: deu. Assim, hoje, diante das perguntas e das respostas, a gente age igual o que a gente respondeu. O **Participante 7**: respondeu, em algumas perguntas aqui, muito sobre tranquilidade. Ele age na tranquilidade das respostas que ele passou? A gente tem que verificar, assim, né. A gente está agindo diante do que a gente respondeu e do que a gente tem em mãos. Às vezes a gente escolhe a melhor, mas não age na forma que respondeu.*

Participante 2 (observadora): *Quando ele vai conversar com o pessoal dele, ele é tranquilo. O problema dele é o minuto, né. Às vezes, quando ele programa pra falar, ele é coerente.*

Participante 9 (observadora): *A palavra medo foi colocada. E a gente às vezes tem medo de fazer perguntas, medo de escutar as respostas. Né?*

Participante 1: *Eu acho que no planejamento, nos falta bastante. Porque toda vez que a gente planeja, a gente faz um trabalho bem feito.*

Pesquisadora: *Bom pessoal, olha quanta coisa surgiu aqui. Pudemos refletir bastante sobre nossas atitudes enquanto líderes e repensar nossa forma de agir. Eu espero que o jogo tenha contribuído para isso.*

Participante 1: *Com certeza me fez refletir...*

Participante 4: *Temos que mudar nossa forma de agir.*

Participante 3: *ou pelo menos pensar antes de agir.*

Participante 8: *Tomamos consciência de como temos o hábito de agir...*

Após essas últimas falas, a pesquisadora encerrou a discussão do jogo.