



Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

**NATALIA DA COSTA FERREIRA**

**ESTRESSE ORGANIZACIONAL E SAÚDE MENTAL DO  
TRABALHADOR: UMA REVISÃO TEÓRICA**

Açailândia-MA  
2025





Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

**NATALIA DA COSTA FERREIRA**

**ESTRESSE ORGANIZACIONAL E SAÚDE MENTAL DO  
TRABALHADOR: UMA REVISÃO TEÓRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração da Universidade Estadual da região Tocantina do Maranhão – UEMASUL.

Orientadora Prof<sup>ª</sup>. Esp. Diêgna da Cruz Silva.

Açailândia-MA  
2025





F383e

Ferreira, Natalia da Costa

Estresse organizacional e saúde mental do trabalhador: uma revisão teórica /  
Natalia da Costa Ferreira. – Açailândia: UEMASUL, 2024.  
24 f.

Artigo (Curso de Bacharel em Administração) – Universidade Estadual da  
Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Açailândia, MA, 2024.

Orientadora: Profa. Esp. Diêgna da Cruz Silva.

1. Estresse organizacional. 2. Saúde mental. 3. Estratégias de mitigação.  
I.Título.

CDU 658:005.32

*Ficha Catalográfica elaborada por **Kenilce Reis** – Bibliotecária CRB 13/840*





Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS CURSO  
DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

**NATALIA DA COSTA FERREIRA**

**ESTRESSE ORGANIZACIONAL E SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR:  
UMA REVISÃO TEÓRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração da Universidade Estadual da região Tocantina do Maranhão – UEMASUL.

Orientador (a): Prof<sup>ª</sup>. Esp. Diêgna da Cruz Silva.

Aprovado em: 27 de Janeiro de 2025

---

**Orientadora Prof<sup>ª</sup>. Esp. Diêgna da Cruz Silva**

Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** DINIORLEY DA SILVA  
Data: 03/02/2025 21:53:35-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof<sup>ª</sup>. Esp. Diniorley Silva**

Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** MARCOS PAULO ANDRADE SILVA  
Data: 04/02/2025 14:37:43-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof<sup>º</sup>. Esp. Marcos Paulo Andrade Silva**

Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)





Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, pela sabedoria e força para superar cada desafio desta jornada. Aos meus familiares e amigos, pelo incentivo e apoio. Em especial, à minha mãe, pelo exemplo de dedicação e pela força que me inspira, e ao meu namorado, Roberth, pelo carinho, por estar sempre ao meu, acreditando em mim e me incentivando a nunca desistir dos meus sonhos.

Com gratidão, dedico este trabalho a vocês.





## RESUMO

O presente trabalho analisa os impactos do estresse organizacional na saúde mental dos trabalhadores e destaca as estratégias mais eficazes para mitigá-los, com base em uma revisão bibliográfica. O objetivo é compreender como o estresse no ambiente de trabalho compromete o bem-estar psicológico dos colaboradores e apresentar práticas capazes de minimizar esses impactos. A investigação utilizou uma metodologia de natureza qualitativa, utilizando literatura especializada dos últimos dez anos para identificar fatores estressores e intervenções eficazes. Entre as estratégias analisadas, destacam-se a criação de programas de bem-estar, a gestão participativa e a promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Essas medidas visam reduzir sintomas como ansiedade e depressão, além de fomentar um ambiente de trabalho mais equilibrado e eficiente. A implementação dessas práticas requer adaptação às características organizacionais e o compromisso da liderança. Além disso, o estudo reforça a necessidade de ações contínuas que valorizam a melhoria da qualidade de vida no ambiente laboral, garantindo vantagens tanto para os colaboradores quanto para as organizações. O artigo conclui que compreender e gerir o estresse organizacional é essencial para alcançar maior eficiência e sustentabilidade nas organizações modernas.

**Palavras-chave:** Estresse organizacional; Saúde mental; Estratégias de mitigação.





## ABSTRACT

This work analyzes the impacts of organizational stress on workers' mental health and highlights the most effective strategies to mitigate them, based on a literature review. The objective is to understand how stress in the workplace compromises the psychological well-being of employees and present practices capable of minimizing these impacts. The research used a qualitative methodology, using specialized literature from the last ten years to identify stressors and effective interventions. Among the strategies analyzed, the creation of well-being programs, participatory management and the promotion of balance between professional and personal life stand out. These measures aim to reduce symptoms such as anxiety and depression, as well as foster a more balanced and efficient work environment. The implementation of these practices requires adaptation to organizational characteristics and leadership commitment. Furthermore, the study reinforces the need for continuous actions that value improving quality of life in the work environment, ensuring benefits for both employees and organizations. The article concludes that understanding and managing organizational stress is essential to achieving greater efficiency and sustainability in modern organizations.

**Keywords:** Organizational stress; Mental health; Mitigation strategies.





## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
Estresse Organizacional .....	10
Relação do estresse no trabalho com a saúde mental do colaborador .....	11
Causas e efeitos do estresse organizacional.....	13
Modelo Demanda-Controle .....	14
Síndrome de Burnout .....	15
Estratégias de Prevenção .....	17
Qualidade de Vida no Trabalho .....	18
METODOLOGIA.....	20
ANÁLISE E RESULTADOS .....	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	23



## INTRODUÇÃO

O estresse organizacional tem se tornado um fenômeno cada vez mais presente nas dinâmicas de trabalho atuais, impactando simultaneamente a saúde mental dos trabalhadores e o desempenho das organizações. Dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) indicam que mais de 300 milhões de pessoas sofrem de transtornos mentais, muitos dos quais estão relacionados a fatores estressantes no ambiente de trabalho. Esse cenário evidencia a urgência de compreender as causas e consequências do estresse nas organizações.

O estresse no ambiente de trabalho tem se tornado uma questão cada vez mais relevante no ambiente de trabalho, impactando diretamente o equilíbrio psicológico e a qualidade de vida dos colaboradores. Esse fenômeno é definido como uma resposta do indivíduo a exigências desmedidas e pressões provenientes do ambiente de trabalho, gerando consequências negativas, como síndrome de burnout, ansiedade, e depressão. À medida que as organizações se adaptam a um mercado em constante mudança, a identificação e gestão do estresse ocupacional são fundamentais para garantir não apenas a produtividade, mas também a saúde dos funcionários.

O estresse organizacional não afeta apenas a saúde mental dos colaboradores, mas também pode gerar repercussões significativas nas operações das empresas. Estudos têm mostrado que ambientes de trabalho com altos níveis de estresse estão associados a uma maior rotatividade de pessoal, aumento do absenteísmo e diminuição da produtividade. Esses fatores comprometem o desempenho individual e impactam negativamente a dinâmica coletiva e a cultura organizacional. Portanto, compreender os fatores do estresse no contexto organizacional e desenvolver estratégias eficazes para mitigá-lo é fundamental para o sucesso das organizações.

Paralelamente, este trabalho objetiva analisar de forma qualitativa como a interação entre os fatores que causam estresse organizacional afeta o bem-estar emocional e a qualidade de vida dos colaboradores. A problemática central que guia esta pesquisa questiona de que maneira o estresse no ambiente de trabalho influencia a saúde mental dos colaboradores e quais medidas podem ser inovadoras para reduzir seus efeitos negativos. Deste modo, o artigo propõe entender que o aumento do estresse organizacional, incluindo sobrecarga e conflitos, está diretamente relacionado a consequências negativas para a saúde mental, podendo ser atenuado por ações que favorecem a criação de um ambiente de trabalho equilibrado e saudável.

Por conseguinte, a revisão bibliográfica foi empregada como metodologia aplicada a este trabalho, buscando materiais que evidenciem a conexão entre o estresse no ambiente de trabalho e a saúde mental dos colaboradores, além de discutir a implementação de iniciativas eficazes para promover a saúde mental nas organizações.



## REFERENCIAL TEÓRICO

### Estresse Organizacional

De acordo com a evolução histórica do termo "estresse", é possível observar que sua origem remonta ao latim, significando "tencionar, apertar, comprimir". Com o decorrer do tempo, a conceituação foi adotada em inglês para descrever situações de "opressão, desconforto e adversidade". A partir das contribuições de pesquisadores como Robert Hooke e Selye, o termo foi progressivamente incorporado na área da saúde, inicialmente relacionado a cargas físicas e posteriormente associado a um conjunto de reações específicas observadas em pacientes com diversas doenças, culminando na definição da Síndrome Geral de Adaptação, composta por três fases distintas, a "fase de adaptação, fase de exaustão e da reação de alarme". (CUNHA et al. 2016).

O estresse é descrito também como uma resposta do corpo que envolve elementos físicos e psicológicos, desencadeada quando indivíduos enfrentam eventos que os irritam, excitam, assustam ou trazem grande felicidade. Em um contexto mais abrangente, Lipp (1996) declara que o estresse abrange qualquer forma de agressão ao organismo, seja independentemente de ser originado interna ou externamente, que possa perturbar o equilíbrio orgânico (LIPP, ROCHA, 1994 apud CUNHA et al. 2016).

Prado (2016) descreve que o estresse começa com a fase de alarme, onde o organismo responde rapidamente a estímulos estressantes, ativando o mecanismo de luta ou fuga. Essa fase é breve e visa enfrentar a ameaça, não apenas manter a harmonia interna. A fase seguinte, a de resistência, envolve a adaptação à nova situação, buscando restaurar o equilíbrio, mas resulta em maior desgaste físico e psicológico, levando a dificuldades cognitivas e maior vulnerabilidade a doenças. Se a exposição ao estressor continuar, podem surgir problemas de saúde mais graves ou distúrbios físicos.

Para a análise do estresse ocupacional, é importante considerar as vertentes biológicas, psicológicas e sociológicas, que, apesar das diferenças, são interdependentes e complementares. A abordagem biológica trata do desgaste físico do corpo, enquanto a perspectiva psicológica se refere aos processos afetivos, emocionais e intelectuais do indivíduo, ou seja, à forma como ele interage com outras pessoas e o ambiente. Por sua vez, uma vertente sociológica busca compreender as variáveis sociais que impactam o contexto do trabalho. O diagnóstico do estresse ocupacional deve ser essencialmente clínico, baseado na avaliação individual e no rastreamento dos perigos associados às condições e exigências do ambiente de trabalho (Rocha & Glima, 2002, apud Prado, 2016).



Segundo análises realizadas, o estresse no ambiente de trabalho é desafiador, pois muitos fatores estressores passam despercebidos. O estresse é uma expressão emocional da ansiedade, que pode afetar a capacidade de concentração e execução de tarefas (DA SILVA et al., 2017). Doenças psicossomáticas podem estar relacionadas à falta de qualidade de vida no ambiente organizacional, evidenciando a necessidade de um ambiente que promova um bom desempenho e motive os colaboradores. Além dos fatores clássicos, a sobrecarga digital tem se mostrado um grande contribuinte para o estresse, devido à constante exigência de estar disponível e conectado.

O estresse ocupacional é abordado sob diversas perspectivas teóricas, o que resulta em interpretações e métodos de avaliação variados. Essa diversidade reflete a falta de consenso teórico em relação à dinâmica saúde-doença no ambiente de trabalho. Segundo a literatura, o estresse pode ser percebido como um estímulo, uma resposta ou um desdobramento da interação entre ambos. (SILVA, 2019).

De acordo com Couto (1987, apud DA SILVA et al., 2017), o estresse pode ser definido como uma degradação anormal do organismo humano, reduzindo sua capacidade de trabalho. Esse processo decorre da dificuldade que o indivíduo tem em gerenciar as pressões psicológicas do cotidiano e equilibrá-las de forma eficaz. Tal degradação é frequentemente associada à inquietação característica da contemporaneidade.

Segundo Silva et al. (2017), compreender amplamente os processos de adoecimento requer considerar o ser humano em sua totalidade, incluindo as circunstâncias que o cercam. Essa abordagem destaca a importância de focar na pessoa como um todo, em vez de limitar a atenção apenas à doença. Essa perspectiva é crucial quando se trata de entender o estresse organizacional, pois não se pode analisar os impactos do ambiente de trabalho na saúde dos colaboradores apenas a partir de um ponto de vista médico ou individual. Ao integrar fatores sociais, emocionais e organizacionais, torna-se possível identificar soluções mais eficazes e holísticas, fomentando não apenas o tratamento, mas buscando também a prevenção de doenças ocupacionais.

### **Relação do estresse no trabalho com a saúde mental do colaborador**

Para Prado (2016) de acordo com especialistas, a caracterização do estresse depende da forma como cada pessoa percebe e avalia os eventos como potenciais causadores de estresse, destacando a importância do aspecto cognitivo nesse processo ocorrente em resposta aos estímulos estressores e as reações individuais a cada um deles. A expressão "estressor ocupacional" refere-se a estímulos originados no ambiente de trabalho que podem acarretar



consequências negativas tanto físicas quanto psicológicas para muitas pessoas expostas a eles. São considerados agentes estressores os fatores externos à organização, os internos, individuais e grupais.

O estresse é uma reação complexa que envolve aspectos físicos e psicológicos, levando comumente os trabalhadores a reagirem de forma negativa diante das perturbações provocadas. Com a escassez de recursos para gerenciar essas situações e o prolongamento dessas causas, o estresse acaba evoluindo para um estado mais grave, tornando o corpo mais suscetível a diversas doenças, inclusive as de origem psicossomática. (DA SILVA, FERREIRA, SILVA et al. 2017).

Segundo Ballone (2008, apud PEREIRA; DE MELLO, 2014), o estresse patológico pode surgir não apenas devido a pressões externas, mas também pela falta de estímulos, motivação e perspectiva de crescimento profissional. A repetição de atividades desprovidas de sentido contribui significativamente para o aumento do estresse, que, por sua vez, pode levar a consequências graves, como a desmotivação, desinteresse e até mesmo condições mais severas, como a depressão.

Chiavenato (2005, apud CUNHA et al., 2016) aponta que as principais causas do estresse no ambiente de trabalho incluem a sobrecarga de tarefas, pressão por prazos e urgências, supervisão ineficiente, clima organizacional de insegurança, delegação inadequada de autoridade, conflitos entre os valores individuais e organizacionais, mudanças internas na empresa e frustrações decorrentes dessas situações. Esses fatores ilustram como as pressões organizacionais podem influenciar diretamente a saúde mental dos trabalhadores, resultando em queda de produtividade, aumento do absenteísmo e até doenças psicossomáticas. Compreender essas causas é essencial para desenvolver estratégias de gestão que promovam um ambiente laboral mais saudável e equilibrado.

O estresse ocupacional pode ser compreendido como a sensação de desequilíbrio entre as demandas do trabalho e o estado emocional do colaborador, estando frequentemente relacionado a aspectos como o medo do fracasso, além do desgaste físico e emocional, ausência de apoio dos superiores, ambientes altamente competitivos e longas jornadas de trabalho (SILVA; SALLES, 2016).

O estresse no ambiente de trabalho afeta negativamente a vida social dos funcionários, pois a sobrecarga e o cansaço decorrentes da rotina laboral frequentemente impedem que tenham disposição ou tempo para se distrair, desfrutar de momentos de lazer e fortalecer vínculos de amizade. Essa limitação não apenas compromete as relações sociais, mas também



prejudica a qualidade de vida, dificultando a recuperação física e mental necessária para um equilíbrio saudável, conforme descrito por Varella (2010, apud PEREIRA; DE MELLO, 2014).

As análises revelam que o estresse ocupacional vai além do impacto no desempenho profissional, ele afeta profundamente os vínculos interpessoais e a qualidade de vida dos colaboradores. Essa realidade ressalta a importância de adotarmos práticas organizacionais que valorizem a harmonia entre a exigência profissional e o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores.

### **Causas e efeitos do estresse organizacional**

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2001) aponta que eventos significativos na vida de uma pessoa, quando ocorrem de maneira sucessiva, podem atuar como fatores estressantes, aumentando a vulnerabilidade a transtornos mentais e doenças físicas, como o infarto. Contudo, esses eventos não são os únicos responsáveis pelo impacto na saúde. Fatores como predisposição genética, características de personalidade e a capacidade de enfrentamento individual também desempenham um papel crucial no desenvolvimento dessas condições.

De acordo com Pereira e Mello (2014), Lipp (2010) destaca que as pressões excessivas por tempo e resultados no trabalho, em um ambiente competitivo, são grandes causadoras de estresse laboral. Como consequência, muitos indivíduos acabam se tornando *workaholics* (viciados em trabalho), assumindo uma sobrecarga de tarefas e trabalhando muitas horas além do recomendado, o que prejudica seus níveis de estresse e saúde.

Além disso, as constantes mudanças no ambiente de trabalho, muitas vezes realizadas sem um período adequado de transição, podem afetar significativamente a saúde do colaborador. Essas adaptações rápidas aos novos papéis sociais e profissionais tendem a ser mais desafiadoras para indivíduos com instabilidade emocional, traços de ansiedade ou que já estão em níveis elevados de estresse. Goleman (1995, apud Pereira & Mello, 2014) enfatiza que essas mudanças podem gerar desafios internos, exigindo estratégias de enfrentamento para evitar que o estresse evolua para uma condição patológica e incapacitante.

Outro fator que contribui para o aumento do estresse organizacional é a falta de uma gestão eficiente. Quando um colaborador é submetido a uma quantidade excessiva de gerentes, com diferentes níveis de autoridade e responsabilidades pouco claras, surgem confusões sobre as ordens a serem seguidas. Esse cenário aumenta a pressão, dificulta o cumprimento de prazos e prejudica o desempenho das tarefas, resultando em sobrecarga e frustração (Santi, 2014).

As causas do estresse também têm impacto direto na vida profissional do colaborador. De Borba et al. (2020) explicam que as respostas psicológicas, físicas e comportamentais



desencadeadas pelo estresse podem afetar a habilidade do indivíduo de desenvolver suas atividades. Esse desgaste contínuo não apenas dificulta o crescimento no desempenho organizacional, mas também gera insatisfação no ambiente de trabalho, contribuindo para a formação de um clima organizacional desfavorável.

Atualmente, a crescente competitividade no ambiente empresarial tem levado os colaboradores a perseguirem metas cada vez mais desafiadoras, o que pode comprometer sua saúde e dificultar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Esse desequilíbrio resulta em prejuízos e desgaste em ambas as esferas da vida (SILVA; SALLES, 2016).

De acordo com Santi (2014), o estresse excessivo no ambiente de trabalho pode prejudicar tanto a saúde quanto a qualidade de vida dos colaboradores, diminuindo seu rendimento e comprometendo sua motivação para o trabalho. Esse quadro pode resultar no surgimento de doenças vasculares e no esgotamento físico e mental, evidenciado pelo aumento do estresse e pela manifestação da síndrome de Burnout. Esse esgotamento, por sua vez, pode levar o colaborador a solicitar afastamento médico, com o objetivo de buscar tratamento e, posteriormente, retornar ao trabalho mais disposto, podendo assim cumprir suas metas e melhorar seu desempenho.

Martins (2011, apud Silva; Salles, 2016) classifica os fatores que influenciam o estresse ocupacional em seis categorias: condições de trabalho inadequadas, carga horária excessiva, remuneração insuficiente, riscos ocupacionais, novas tecnologias, e estressores relacionados ao papel, como tarefas ambíguas e conflitos interpessoais. Também incluem fatores de carreira, como falta de desenvolvimento e insegurança em reorganizações, problemas na estrutura organizacional, como comunicação deficiente, e desentendimentos entre as responsabilidades profissionais e a vida pessoal.

Portanto, é evidente que o estresse no trabalho resulta de fatores como condições de trabalho, exigências de desempenho e relações interpessoais. Quando crônico, impacta qualidades na saúde física e mental dos colaboradores, comprometendo também a produtividade e a harmonia no ambiente organizacional. Portanto, as empresas devem implementar estratégias para reduzir esses estressores e promover um ambiente equilibrado, garantindo eficiência e bem-estar dos funcionários.

### **Modelo Demanda-Controle**

Bastos (2016, apud Karasek, 1979) observa que os primeiros estudos sobre estresse no trabalho focavam nas demandas das tarefas, sem considerar o fator controle sobre o trabalho. Karasek, em seu modelo bidimensional, introduziu a ideia de que tanto as demandas



psicológicas quanto o controle do trabalhador sobre suas atividades influenciam diretamente os níveis de estresse e o risco de adoecimento. O Modelo Demanda-Controle, ou “Job Strain”, propõe que as reações adversas à saúde ocorrem quando há uma combinação de altas demandas e baixo controle sobre o trabalho, o que pode levar ao estresse e a doenças ocupacionais.

Karasek (1979) identifica quatro tipos de experiências laborais: alta exigência, trabalho passivo, trabalho ativo e baixa exigência. A combinação de altas demandas e baixo controle, o “job strain”, é particularmente prejudicial à saúde mental. Transtornos mentais relacionados ao trabalho, como ansiedade e depressão, têm grande impacto na saúde dos trabalhadores e podem afetar a produtividade, como é observado na saúde pública, onde os transtornos mentais são frequentes (MATTOS; ARAÚJO; ALMEIDA, 2017).

Moura et al. (2018) explicam que as demandas podem ser quantitativas, como tempo e velocidade, ou qualitativas, como tarefas contraditórias. O controle, por sua vez, envolve a capacidade do trabalhador de usar suas habilidades e decidir como realizar suas tarefas. O apoio social, como interações com colegas e superiores, também desempenha papel importante na redução dos impactos do estresse.

Portanto, o Modelo Demanda-Controle destaca a relevância de equilibrar as exigências do trabalho e o controle do trabalhador. Quando as exigências são altas e o controle é baixo, o risco de estresse crônico e problemas de saúde mental aumenta. O apoio social no ambiente de trabalho pode atuar como fator de proteção, ajudando a minimizar esses efeitos negativos e promovendo o bem-estar dos trabalhadores.

### **Síndrome de Burnout**

Em 1953, Schwartz e Will foram os primeiros a utilizar o termo *Burnout* ao analisar um caso emblemático envolvendo uma enfermeira conhecida como “Miss Jones”, destacando seu estado emocional e as atitudes desencadeadas pelas exigências do trabalho (CARLOTTO e CAMARA, 2006 apud MOLINA, SELA, 2018).

A síndrome de Burnout apresenta um diagnóstico complexo, resultando em consequências nas dimensões psicológicas, comportamentais e físicas. Psicologicamente, o indivíduo sofre desestabilização emocional, reage inadequadamente ao estresse, enfrenta dificuldades de aprendizagem e apresenta sintomas como insônia, pesadelos, impotência e apatia. Além disso, há rompimento de laços afetivos, dificuldade em estabelecer novas conexões, isolamento social e desinteresse pelas atividades profissionais (PRADO, 2016).

Bernd e Beuren (2017, apud Almeida, Silva e Carvalho, 2006) destacam que as crescentes pressões por produtividade, flexibilidade e as mudanças organizacionais têm afetado



a saúde dos trabalhadores, podendo levar ao estresse ocupacional crônico e à síndrome de Burnout. Essa síndrome, que vai além de um problema individual, é uma questão psicossocial, resultante tanto das condições do ambiente de trabalho quanto do contexto social em que o indivíduo está inserido.

O termo *Burnout*, de origem inglesa, é amplamente utilizado para descrever uma condição que remete à ideia de algo que deixou de funcionar devido à exaustão de energia ou recursos. No contexto da saúde ocupacional, refere-se a uma síndrome, se manifestando por meio de sintomas como exaustão emocional, distanciamento afetivo e diminuição da realização profissional, representando um impacto sério tanto para o bem-estar dos trabalhadores quanto para a realização profissional. produtividade organizacional (PÊGO e PÊGO, 2016).

Maslach e Goldberg definem a síndrome de Burnout como um conjunto de sintomas que incluem exaustão emocional, despersonalização e sensação de baixa realização profissional, associados à dificuldade de adaptação do indivíduo a um trabalho prolongado, altamente estressante e com elevada carga tensional (MASLACH e GOLDBERG, 1998, apud PÊGO e PÊGO, 2016).

A Síndrome de Burnout é caracterizada pelo esgotamento físico, mental e emocional de um indivíduo, mas, para ser considerada como tal, esse desgaste deve estar exclusivamente relacionado ao ambiente de trabalho, diferenciando-se de outros distúrbios como depressão, estresse rotineiro e ansiedade (CÂNDIDO e SOUZA, 2017).

Segundo Cândido e Souza (2017), Mitchell e Bray (apud BARTHOLLO, 2016) caracterizam os sintomas da Síndrome de Burnout em três etapas. A primeira, chamada "fase do aviso", inclui sinais emocionais iniciais como ansiedade, depressão e fadiga, que podem ser revertidos com mudanças na rotina. Se não tratados, esses sintomas evoluem para a "fase dos sintomas moderados", com problemas físicos como dores de cabeça e distúrbios do sono. Por fim, na "fase da consolidação", os sintomas se tornam graves, incluindo fadiga generalizada, abuso de substâncias e problemas de saúde física e mental, exigindo intervenção médica e afastamento do trabalho.

Com base em Silva e Salles (2016), a Síndrome de Burnout é um distúrbio psíquico relacionado ao estresse ocupacional, resultante de longos períodos de desgaste físico e emocional. Essa condição é causada por fatores como sobrecarga de trabalho, cobranças excessivas e falta de recursos para atender às demandas. O distúrbio se manifesta como um profundo sentimento de frustração e exaustão, impactando não apenas a performance profissional, mas também a vida pessoal do indivíduo.



Diante da complexidade da síndrome de Burnout, as organizações devem adotar estratégias preventivas, como promover ambientes saudáveis, revisar metas de produtividade, oferecer apoio psicológico e incentivar pausas. Reconhecer sinais de exaustão e fornecer suporte adequado preserva a saúde dos colaboradores, melhora o ambiente de trabalho e aumenta a produtividade. Assim, o cuidado com a saúde mental deve ser prioridade nas políticas corporativas.

### **Estratégias de Prevenção**

Segundo PRADO (2016, p. 288), a influência do estresse ocupacional no indivíduo e na qualidade do serviço torna indispensável a adoção de medidas preventivas. A prevenção destaca a importância da dimensão humana e o cuidado com a saúde dos trabalhadores, visando minimizar os impactos no bem-estar emocional e físico. Estratégias focadas na emoção e no problema mostram-se mais eficazes, pois ajudam a lidar diretamente com o estressor, enquanto outras oferecem apenas alívio temporário ou são ineficazes diante de estressores recorrentes.

O autor também aponta que a redução do estresse envolve múltiplos fatores, que devem ser tratados de forma integrada. Elementos como alimentação equilibrada, relaxamento, atividade física, estabilidade emocional e qualidade de vida são fundamentais para o enfrentamento do estresse ocupacional (Prado, 2016).

Além disso, é essencial reconhecer que cada colaborador possui maneiras distintas de lidar com o estresse. Programas de assistência psicossocial podem fornecer suporte personalizado, ajudando a identificar os fatores que desencadeiam o estresse no ambiente organizacional e a enfrentá-los de maneira mais eficaz.

O contexto físico e social no qual colaborador está envolvido desempenha um papel significativo no desenvolvimento do estresse. É essencial que o ambiente de trabalho proporcione condições adequadas, como temperatura confortável, iluminação equilibrada, níveis de vibração sonora compressivas e limpeza adequada, pois essas características podem influenciar tanto nas decisões tomadas pelos colaboradores quanto no seu desenvolvimento profissional (Santi, 2014).

Limongi-França e Rodrigues (2005, apud CUNHA et al., 2016) apresentam o modelo Hexágono Vital, desenvolvido por Kertesz e Kerman, para avaliar e gerenciar o estresse. Esse modelo considera seis elementos essenciais no estilo de vida: alimentação equilibrada, exercícios regulares, descanso adequado, lazer, realização no trabalho e apoio social. Um estilo de vida balanceado pode mitigar o estresse. Assim, é crucial que as organizações incentivem essas práticas, promovendo o bem-estar e a saúde dos colaboradores, o que resulta em um



ambiente de trabalho mais produtivo e na redução de custos com saúde. Complementando esse modelo, treinamentos e capacitações focados em inteligência emocional, gestão do tempo e resolução de problemas podem auxiliar os colaboradores a desenvolverem ferramentas práticas para enfrentar desafios cotidianos, promovendo tanto o bem-estar quanto a eficiência no trabalho.

Santi (2014) ressalta que melhorar as condições de trabalho passa pela promoção de uma boa comunicação, criação de um ambiente harmonioso e valorização do colaborador. Oferecer capacitação e treinamentos não só aprimora o desempenho nas tarefas diárias, mas também contribui para o bem-estar físico e mental, aumentando o rendimento. Além disso, gestores e o departamento de Recursos Humanos podem prevenir o estresse identificando sintomas precoces, ajustando funções às habilidades dos colaboradores e contratando pessoas alinhadas às exigências dos cargos, fomentando um ambiente mais equilibrado e eficiente.

Farias et al. (2016) destacam que as estratégias de prevenção ao estresse podem ser divididas em medidas individuais e organizacionais. As medidas individuais, como a identificação precoce dos sintomas e programas de apoio psicoterapêutico, são aplicadas quando o colaborador já apresenta sinais de estresse. As ações organizacionais, como a melhoria das condições de trabalho, têm um impacto maior a longo prazo (Queirós et al., 2018; Freitas, 2011 apud Farias et al., 2016).

Empresas que investem em treinamentos e incentivos para seus colaboradores aumentam a motivação, resultando em melhor desempenho, maior satisfação e uma imagem positiva da empresa. O custo dessas ações é baixo comparado aos benefícios, como maior produtividade e retenção de talentos (Santi, 2014).

As organizações devem adotar uma abordagem integrada para lidar com o estresse, considerando fatores individuais e organizacionais. Investir em motivação, capacitação e apoio psicossocial para melhorar a qualidade de vida no trabalho, promovendo bem-estar, produtividade e retenção de talentos. Um ambiente saudável reduz os impactos do estresse e beneficia tanto a empresa quanto os colaboradores.

### **Qualidade de Vida no Trabalho**

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), desenvolvido na década de 1970 por Louis Davis, está intimamente relacionado à saúde e ao bem-estar dos colaboradores no ambiente organizacional. Davis destaca que, com o tempo, o trabalho deixou de ser visto apenas como uma atividade produtiva, passando a ser reconhecido também como um fator que impacta diretamente a saúde dos trabalhadores. Esse entendimento surgiu, em grande parte, devido às



condições de trabalho extremas do passado, como jornadas exaustivas e ambientes degradantes, que comprometiam a saúde e até a vida dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010, apud DE OLIVEIRA LEÔNCIO FILHO; DE SOUZA, 2021).

O aprimoramento da qualidade de vida no local de trabalho tem início quando se considera o indivíduo de forma integral, adotando uma abordagem biopsicossocial. Este termo, originado na Medicina Psicossomática, promove uma visão holística do ser humano, considerando as dimensões biológica, psicológica e social como interconectadas. A visão integradora contrasta com a abordagem cartesiana, que fragmenta o indivíduo em partes. A autora Limongi-França (2009, apud Oliveira et al., 2015) afirma que "cada indivíduo é um complexo biopsicossocial, possuindo potenciais biológicos, psicológicos e sociais que respondem de forma simultânea às condições de vida".

Os fatores organizacionais que impactam significativamente a Qualidade de Vida no Trabalho incluem a sobrecarga de trabalho, falta de estímulos, ruído, perturbações do sono, necessidade de mudanças e ergonomia. Nesse cenário, é essencial implementar programas de bem-estar para promover o engajamento e comprometimento dos colaboradores, uma prática que deve ser adotada pelos gestores (PRADO, 2016).

Ao adotar iniciativas destinadas a melhorar a qualidade de vida no trabalho, as organizações podem observar melhorias significativas, como a redução de doenças e faltas, a diminuição dos custos com assistência médica, o aumento da satisfação interna e a promoção de hábitos mais saudáveis. Além disso, programas bem estruturados podem gerar um aumento na motivação das equipes, melhorar a produtividade e aprimorar a imagem da empresa (FONSECA, 2018).

Segundo Souza et al. (2016), para melhorar a qualidade de vida no trabalho, é necessário considerar fatores como riscos físicos, químicos e biológicos, além da carga de trabalho física, cognitiva e psíquica. Esses aspectos afetam a saúde dos colaboradores e a produtividade da organização. A saúde é entendida como um estado de bem-estar completo, que envolve aspectos biológicos, psicológicos e sociais. Compreender essa perspectiva é essencial para que se criem programas que aprimorem a qualidade de vida no ambiente de trabalho e reduzam o estresse profissional.

A qualidade de vida no trabalho vai além do bem-estar físico do colaborador, englobando também aspectos como a satisfação pessoal e a harmonia nas relações interpessoais. Para que um ambiente de trabalho seja agradável, é necessário que o colaborador se sinta bem consigo mesmo e com os que estão a sua volta. A saúde mental desempenha um papel essencial



nesse contexto, sendo fundamental para o bom desenvolvimento das relações humanas e para o ambiente organizacional. (CHIAVENATO, 2004 apud DE BORBA et al., 2020).

Empresas que priorizam o investimento na qualidade de vida no trabalho não só cuidam da saúde de seus colaboradores, mas também potencializam o desempenho organizacional, criando um ambiente mais saudável e produtivo. Ao implementar práticas que promovam o bem-estar completo, as empresas ajudam a criar uma cultura organizacional mais sólida e resiliente.

## **METODOLOGIA**

Para este trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, responsável por possibilitar uma maior reflexão acerca do tema, e paralelamente uma relação com os resultados obtidos. A pesquisa utilizou bases de dados como SciELO e Google Acadêmico, garantindo a qualidade e relevância das fontes. Utilizou materiais como livros, revistas e artigos científicos, focado na produção acadêmica publicada nos últimos dez anos para compreensão de como o estresse organizacional pode afetar adversamente o bem-estar psicológico do colaborador. Conforme a análise, o estresse no trabalho é uma condição de saúde resultante de fatores sociais. A estrutura de produção do sistema capitalista força os trabalhadores a operarem sob alta pressão, caracterizada por insegurança constante, competição intensa, controle rigoroso e exploração contínua. (SILVA, 2019).

O objetivo foi analisar teorias e pesquisas já existentes sobre estresse organizacional e saúde mental, sintetizando informações para oferecer um panorama sobre o tema. O método utilizado na pesquisa foi de caráter descritivo, fazendo uso de mecanismos técnicos para coletar os dados e as referências. A abordagem utilizada foi qualitativa, servindo como fundamento para a análise da bibliografia. Nesse sentido, a investigação contemplou as reflexões acerca dos efeitos que o estresse organizacional causa na vida do colaborador, onde ele sofre devido à excesso de tarefas, conflito de funções, falta de autonomia e pressão por resultados.

Como objeto de estudo foram analisados inicialmente 50 trabalhos na fase inicial, ao final do projeto permaneceu cerca de 35 trabalhos, por fim, 22 trabalhos foram selecionados na entrega do artigo final. Estas bases foram fundamentais para o artigo, que buscou oferecer informações para que as organizações adotem medidas visando fomentar um ambiente de trabalho saudável e promoção da saúde mental de seus trabalhadores.

Na produção deste trabalho, foi adotado o método conceitual-analítico, permitindo a utilização dos conceitos de outros autores para embasar a análise científica. Dentro desse critério, houve liberdade para analisar a bibliografia apresentada. O processo iniciou com o



levantamento do material, seguido pela análise dos dados relevantes à temática abordada. Os resultados da pesquisa foram apresentados em formato textual, complementados por um quadro comparativo que organiza e sintetiza as informações extraídas da literatura, baseados nos estudos de Pereira e Mello (2014), Silva (2017), Farias et al. (2016), e Oliveira et al. (2015).

## **ANÁLISE E RESULTADOS**

Este trabalho analisou, de forma qualitativa, os fatores estressores no ambiente de trabalho e suas implicações para a saúde mental dos colaboradores. Diversos fatores contribuem para o estresse organizacional, como a sobrecarga de trabalho, a falta de apoio social e a desorganização do ambiente laboral (Pereira e Mello, 2014; Silva, 2017). Foram também discutidas estratégias para mitigar esses impactos, como o incentivo à qualidade de vida no ambiente de trabalho, e políticas de gestão participativa (Oliveira et al., 2015; Farias et al., 2016).

A revisão destacou as consequências do estresse, como a síndrome de burnout e distúrbios psicossomáticos, e práticas que melhoram o bem-estar dos colaboradores. Estudos indicam que a sobrecarga de trabalho, a pressão por resultados e a falta de controle sobre tarefas são fatores estressores recorrentes, associados a efeitos psicossomáticos e maior rotatividade (Pereira e Mello, 2014; Cunha et al., 2016). Karasek (1979) apontou que alta demanda e baixo controle aumentam os riscos de ansiedade e depressão. Já Schaufeli e Bakker (2004) destacaram o impacto agravado pela falta de apoio social.

A síndrome de burnout, discutida por Pêgo e Pêgo (2016) e Cândido e Souza (2017), é comum em ambientes que não equilibram demandas e recursos, afetando profissionais de alta responsabilidade. A desconexão emocional gerada pelo burnout leva à redução do desempenho e do engajamento organizacional. Santos (2017) e Molina e Sela (2018) destacam que a carência de estratégias eficientes para a gestão do estresse contribui para o aumento de doenças relacionadas ao trabalho, como burnout e condições psicossomáticas. Esses dados evidenciam a necessidade urgente de intervenções sistemáticas para mitigar os impactos do estresse organizacional.

Por outro lado, ações à promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho, como programas de apoio psicológico e estratégias para equilibrar a vida pessoal e profissional, são eficazes na redução do estresse organizacional (Oliveira et al., 2015; De Borba et al., 2020). A gestão participativa, que envolve os colaboradores nas decisões, também se mostra uma medida importante. Empresas que investem em programas de bem-estar têm colaboradores mais



engajados e produtivos (Farias et al., 2016; Mattos et al., 2017). Esses resultados reforçam que estratégias focadas no bem-estar beneficiam tanto os colaboradores quanto as organizações.

O quadro a seguir resume as principais causas do estresse organizacional, suas consequências e as estratégias sugeridas para mitigar esses impactos, com base nas fontes consultadas. Essas informações oferecem uma visão clara das ações recomendadas para promover o bem-estar dos colaboradores e melhorar a qualidade de vida no trabalho, visando soluções eficazes para lidar com o estresse nas organizações.

Quadro 1. Comparação dos Fatores Estressores, Consequências e Estratégias de Mitigação no Ambiente de Trabalho.

<b>Causa do Estresse Organizacional</b>	<b>Consequências</b>	<b>Estratégias para Mitigação</b>	<b>Referência</b>
Sobrecarga de trabalho	Ansiedade, síndrome de burnout	Programas de apoio psicológico, gestão participativa	Pereira e Mello (2014)
Falta de reconhecimento	Diminuição da produtividade, absenteísmo	Reconhecimento de desempenho, incentivos	Silva (2017)
Ambiente de trabalho tóxico	Distúrbios psicossomáticos, rotatividade	Melhoria do clima organizacional, comunicação aberta	Farias et al. (2016)
Pressão por resultados	Estresse crônico, exaustão	Treinamento de habilidades emocionais, delegação	Oliveira et al. (2015)

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados apresentados permitem uma análise aprofundada das principais questões ligadas ao estresse organizacional, os dados permitem identificar que os fatores estressores mais prevalentes nos ambientes organizacionais incluem a sobrecarga de trabalho, a falta de reconhecimento e um ambiente de trabalho pouco colaborativo. Estes fatores apresentam uma correlação direta com a saúde mental dos colaboradores, frequentemente resultando em condições como burnout e transtornos psicossomáticos.

As estratégias de mitigação destacadas, como o fortalecimento do apoio social, a gestão eficaz das demandas de trabalho e a implementação de programas de bem-estar organizacional, são fundamentais para minimizar os impactos negativos do estresse. Essas medidas não apenas promovem a saúde mental dos colaboradores, além disso, auxiliaram na retenção de talentos e no aumento da produtividade.



É importante ressaltar, contudo, que a aplicação dessas estratégias devem ser ajustadas de acordo com a realidade de cada organização. Em organizações com níveis elevados de estresse, por exemplo, as intervenções precisam ser contínuas e envolver uma transformação na cultura organizacional. Isso inclui a promoção de um ambiente mais colaborativo e saudável, onde a valorização do colaborador e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal sejam prioridades.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estresse organizacional nas empresas revela-se como um desafio crucial para o incentivo à criação de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Este trabalho teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão de literatura, os principais fatores estressores no ambiente laboral e identificar estratégias teóricas e práticas eficazes para mitigar os impactos desse fenômeno na saúde mental dos trabalhadores. No decorrer da pesquisa, foi destacada a importância de compreender as causas do estresse organizacional, abordando suas consequências para o bem-estar psicológico e operacional das empresas, bem como apresentando alternativas viáveis para sua gestão.

As estratégias identificadas, como programas de bem-estar, políticas de apoio à saúde mental, comunicação aberta e equilibrada gestão das demandas de trabalho, evidenciam o papel fundamental da liderança organizacional e da cultura empresarial no enfrentamento desse problema. Tais práticas demonstram ser capazes de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e de potencializar a produtividade e a coesão dentro das empresas.

Além disso, o uso de novas tecnologias e o investimento em treinamentos para gestores e colaboradores se mostraram essenciais para a criação de um local de trabalho que priorize o equilíbrio emocional e o desenvolvimento humano. Estudos sugerem que a adaptação dessas estratégias às particularidades culturais e estruturais de cada organização é determinante para o sucesso das iniciativas voltadas à saúde mental.

Finalmente, é indispensável que novas pesquisas sejam realizadas, ampliando o conhecimento sobre a eficácia de diferentes práticas de manejo do estresse em variados contextos organizacionais. Essas investigações podem oferecer insights valiosos para integrar abordagens ainda mais inovadoras e adaptáveis, fortalecendo a capacidade das empresas em enfrentar os desafios do mercado contemporâneo. Em suma, a promoção de uma cultura organizacional que priorize o bem-estar mental dos trabalhadores não é apenas uma responsabilidade social, mas uma necessidade estratégica para assegurar a sustentabilidade e o sucesso das organizações.



## REFERÊNCIAS

- BASTOS, Rose Helen Shimabuku Rodrigues. PRESENTEÍSMO À LUZ DO MODELO DEMANDA-CONTROLE: UM ESTUDO MODERACIONAL. 2016.
- BERND, Daniele Cristina; BEUREN, Ilse Maria. A síndrome de Burnout está associada ao trabalho dos auditores internos?. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 99, 2017.
- CÂNDIDO, Jéssica; SOUZA, Lindinalva Rocha de. Síndrome de Burnout: as novas formas de trabalho que adoecem. **Psicologia. pt**, v. 28, p. 1-12, 2017.
- CUNHA, Norival Carvalho et al. Estresse dentro das organizações de trabalho. **Revista GeTeC**, v. 5, n. 9, 2016.
- DA SILVA, Jéssica Oliveira et al. A correlação existente entre o estresse no ambiente de trabalho e doenças psicossomáticas. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, v. 8, n. 2, p. 177-191, 2017.
- DE BORBA, Rosângela Maria et al. Qualidade de vida no local de trabalho: o estresse e seus fatores de negatividade. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 76-89, 2020.
- DE OLIVEIRA LEONCIO FILHO, Luiz; DE SOUZA, Luciane Albuquerque Sá. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATORES E CONSEQUÊNCIAS CAUSADAS PELO ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO. **Revista Mangaio Acadêmico**, v. 6, n. 1, p. 205-221, 2021.
- FARIAS, Paula et al. Riscos psicossociais: prevenção e controlo do stress ocupacional. *Revista de Saúde Ocupacional*, v. 10, p. 12-23, 2016.
- FONSECA, T. I. A qualidade de vida no trabalho, o estresse e seus impactos no ambiente de trabalho e a síndrome de Burnout. **Universidade Cândido Mendes. RJ**, 2018.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Stress & Trabalho – Uma abordagem Psicossomática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MATTOS, Amália Ivine Santana; ARAÚJO, Tânia Maria de; ALMEIDA, Maura Maria Guimarães de. Interação entre demanda-controle e apoio social na ocorrência de transtornos mentais comuns. **Revista de Saúde Pública**, v. 51, p. 48, 2017.
- MOLINA, Ana Carolina; SELA, Vilma Meurer. SÍNDROME DE BURNOUT EM EMPRESAS JUNIORES. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 2, n. 1, 2018.
- MOURA, Denise Cristina Alves de et al. Demandas psicológicas e controle do processo de trabalho de servidores de uma universidade pública. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 2, p. 481-490, 2018.
- OLIVEIRA, RR de et al. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Um estudo com professores dos institutos federais. **Holos**, v. 6, p. 432-447, 2015.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE; OMS. Relatório sobre a saúde no mundo 2001: Saúde mental: nova concepção, nova esperança. 2001.



PÊGO, Francinara Pereira Lopes; PÊGO, Delcir Rodrigues. Síndrome de burnout. **Rev. bras. med. trab**, p. 171-176, 2016.

PEREIRA, Jesane Graciotti; DE MELLO, Fabiane. Causas e efeitos do estresse no trabalho. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa E Extensão**, v. 16, n. 16, p. 146-164, 2014.

PRADO, Claudia Eliza Papa do. Estresse ocupacional: causas e consequências. **Rev. bras. med. trab**, p. 285-289, 2016.

SANTI, GABRIELLY ANDREOTTI. Estresse no ambiente de trabalho uma apresentação a síndrome de Burnout. 2014.

SILVA, Gabriel de Nascimento. (Re) conhecendo o estresse no trabalho: uma visão crítica. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 12, n. 1, p. 51-61, 2019.

SILVA, Leandra Carla; DE AFONSECA SALLES, Taciana Lucas. O estresse ocupacional e as formas alternativas de tratamento. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, 2016.

SOUZA, Vinicius Dourado de et al. FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL QUE COOPERAM PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTRESSE: um estudo de caso em uma empresa de recuperação de crédito. **REVISTA DE TRABALHOS ACADÊMICOS-UNIVERSO-GOIÂNIA**, n. 3, 2016.

