

## ARTIGO

# TRABALHO E SAÚDE NOS ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS BAIANOS: AS RELAÇÕES ENTRE ESTRESSE E LIDERANÇA<sup>1,2</sup>

SANDRO JOSÉ GOMES

Com mais de 10 anos de experiência na gestão de Unidade Prisional, possui Pós-Doutorado em Direitos Humanos e Cidadania no CENID - México e em Crítica Cultural pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB, é doutor em psicologia pela UAL - Universidade Autónoma de Lisboa, possuindo diversas publicações acadêmico-científicas sobre o sistema prisional.

**País:** Brasil **Estado:** Bahia **Cidade:** Paulo Afonso

**Email:** sandro.gomes@seap.ba.gov.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7637-8809>

## RESUMO

Esta pesquisa analisa as relações entre os estressores, o *coping*, os sintomas de estresse e o estilo de liderança e suas implicações na atividade gerencial nas unidades prisionais da Bahia. A pesquisa foi correlacional e descritiva, dentro de análises quantitativas, com a aplicação de testes psicométricos (EVENT, ISSL, ETC, EAEG) e um questionário. A amostra estava formada por 320 agentes e 80 gerentes prisionais. Foi encontrado um alto nível de estresse na população estudada, ficando evidente que a variável EVENT tem um efeito significativo no ETC ( $B = 0,095$ ;  $p = 0,003$ ), indicando que o aumento da pressão no trabalho provoca aumento no uso de estratégias de *coping*. Encontrou-se ainda uma correlação positiva do estilo de liderança focado nas tarefas ( $r = 0,112$ ;  $p < 0,05$ ) com os sintomas de estresse. O estudo mostra que a eficácia do gerente prisional sob uma condição de elevado estresse consiste no desenvolvimento de redes de relações que o ajuda a decidir em tais circunstâncias.

**Palavras-chaves:** Liderança. Estresse. Sistema prisional. Teoria do Reforço Cognitivo.

## ABSTRACT

### **WORK AND HEALTH IN PRISON ESTABLISHMENTS IN BAHIA: THE RELATIONSHIPS BETWEEN STRESS AND LEADERSHIP**

*This research analyzed the relationships between stressors, coping, stress symptoms and leadership style and their implications for managerial activity in prisons in Bahia. The research was correlational and descriptive, within quantitative analyses, with the application of psychometric tests (EVENT, ISSL, ETC, EAEG) and a questionnaire. The sample consisted of 320 agents and 80 prison managers. A high level of stress was found in the population studied, making it evident that the variable EVENT has a significant effect on ETC ( $B = 0.095$ ;  $p = 0.003$ ), indicating that increased pressure at work causes an increase in the use of coping strategies. There was*

<sup>1</sup> Agradeço imensamente aos pesquisadores portugueses Dr. José Magalhães e o Dr. Tito Rosa Laneiro, respectivamente, meu orientador e coorientador, pelo acolhimento em Lisboa e pela atenção e dedicação que me concederam durante o desenvolvimento da tese de doutorado, sem ajuda dos quais esta pesquisa não seria viável.

<sup>2</sup> Originalmente, o artigo teve resumo publicado nos anais de Bioethics & Clinical Applications na Medwin Publishers em 2020.

also a positive correlation between task-focused leadership style ( $r = 0.112$ ;  $p < 0.05$ ) with stress symptoms. The study showed that the prison manager's effectiveness under a high-stress condition consists of developing networks of relationships that help him to decide in such circumstances.

**Keywords:** Leadership. Stress. Prison system. Theory of Cognitive Reinforcement.

**Data de Recebimento:** 11/06/2021 – **Data de Aprovação:** 24/08/2022

**DOI:** 10.31060/rbsp.2023.v17.n2.1550

## INTRODUÇÃO

Neste artigo é levado em consideração que o estilo de liderança dos gerentes prisionais, quando correlacionado com a variável estresse, não apenas influencia no alcance das metas do estabelecimento penitenciário, como também pode afetar a saúde dos trabalhadores prisionais.

O artigo é resultado da adaptação da pesquisa realizada na elaboração da Tese de doutorado em Psicologia, defendida em 2016, na Universidade Autónoma de Lisboa, em Lisboa, Portugal, intitulada *Liderança em contextos instáveis: stresse e stressores dos gerentes prisionais e agentes penitenciários das unidades prisionais do estado da Bahia*. O objetivo original da pesquisa era analisar as relações entre os estressores, o coping, os sintomas de estresse e o estilo de liderança e suas implicações na atividade gerencial nas unidades prisionais da Bahia, descrevendo a correspondência destas relações com as principais proposições da Teoria do Reforço Cognitivo (TRC) de Fiedler e seus colaboradores.

Na hipótese central foi considerado que os efeitos negativos do estresse e o estilo de liderança inapropriado têm implicações sobre a atividade gerencial e o adoecimento dos trabalhadores prisionais, sendo pressuposta uma correlação entre o estilo de liderança utilizado no gerenciamento das unidades prisionais e a vulnerabilidade ao estresse no ambiente prisional com a sintomatologia do estresse dos agentes e gerentes prisionais; a qual fora comprovada, estatisticamente, através do uso de instrumentos psicométricos para as variáveis liderança e estresse ocupacional.

A pesquisa, no que diz respeito ao enquadramento teórico, em sua revisão de literatura e fundamentação teórica retratou o estresse ocupacional sobre o enfoque das questões psicológicas e o controle sobre o trabalho; apresentando a estrutura e o funcionamento do ambiente de trabalho, as unidades prisionais, como um fator de alta vulnerabilidade ao estresse para os agentes penitenciários<sup>3</sup> e os gerentes prisionais, com especial destaque para o estilo de liderança do gerente prisional. A liderança foi retratada no enquadramento teórico correlacionada ao estresse.

## O ESTRESSE OCUPACIONAL

A maior fonte de estresse para adultos, segundo Junior e Lipp (2011), é o estresse ocupacional, conceituado por Lin, Lin e Lin (2011) como a experiência pessoal de desconforto efetuada pelo desequilíbrio significativo que a pessoa percebe entre certas exigências do seu contexto de trabalho e as suas capacidades de resposta.

<sup>3</sup> Com a Emenda Constitucional nº 104, de 4 de dezembro de 2019, que cria as polícias penais federal, dos estados e do Distrito Federal, o agente penitenciário é equiparado aos membros das demais polícias brasileiras, mas com atribuições específicas, que serão reguladas em lei, sendo denominado de Policial Penal (BRASIL, 2019).

O estresse ocupacional não afeta apenas a saúde mental do trabalhador, mas também é danoso à organização, pois afeta o *turnover*<sup>4</sup>, a produtividade e o desempenho organizacional, devendo ser levado em consideração que algumas profissões predisõem os seus profissionais a situações mais estressantes que outras (JUNIOR; LIPP, 2011; MOSADEGHRAD, 2013).

Diversos estudos realizados com profissionais de segurança pública consideram que, dentre tais profissionais, os mais afetados pelo estresse ocupacional são os policiais e os agentes penitenciários (BEZERRA; MINAYO; CONSTANTINO, 2013; BONEZ; DAL MORO; SEHNEM, 2013; FERREIRA; MENEZES; DIAS, 2012; FINNEY; STERGIOPOULOS; HENSEL; BONATO; DEWA, 2013).

No tocante ao estresse ocupacional dos agentes penitenciários, Roy e Avdija (2012) atribuem este ao ambiente prisional, afirmando que a maioria dos estudos sobre o ambiente prisional mostra que este afeta o bem-estar emocional dos funcionários da prisão, traz estresse entre eles, afeta a satisfação destes no trabalho e, em última análise, culmina em *burnout* entre muitos destes funcionários. Portanto, de uma forma geral, nas unidades prisionais o estresse é elevado, ainda que as tarefas sejam rotineiras e os agentes penitenciários sejam preparados para desempenhá-las (MOLLEMAN; VAN DER BROEK, 2014; MORAES, 2013).

Neste contexto, nos estudos sobre estresse ocupacional, é possível prever o estresse, consoante à revisão de literatura feita por Faro e Pereira (2012), através da associação de três variáveis: as fontes de pressão no trabalho (estressores), as estratégias de *coping* e os sintomas de estresse.

Para Sadir e Lipp (2013), a principal preocupação dos pesquisadores que estudam o estresse ocupacional é a identificação dos estressores, que podem ser tanto de natureza física como psicossocial (BALASSIANO; TAVARES; PIMENTA, 2011), podendo ser encontrado no ambiente prisional estressores de ambas as naturezas (ALMEIDA; PAES-MACHADO, 2013; CHIES, 2013; MOLLEMAN; VAN DER BROEK, 2014; MORAES, 2013).

Desta forma, Junior e Lipp (2011) encontraram embasamentos científicos que demonstram que os estressores devem ser pesquisados em quatro fatores diferentes e interligados, que são os fatores relacionados às tarefas; às normas da organização; aos processos do trabalho; e às relações interpessoais. No ambiente prisional, o estilo de liderança do gerente prisional pode influenciar todos estes fatores, considerando que:

A administração do presídio não pode ficar engessada, presa a procedimentos ineficazes. Várias são as medidas adotadas pela administração carcerária sem que sejam expostas as razões... Muitas vezes, por exemplo, uma simples mudança de cela causa revolta internamente e pode levar a transtornos em toda a cadeia. (MENDES, 2011, p. 91-92).

Nesta perspectiva, em sua pesquisa com agentes penitenciários da capital baiana, Monteiro (2013) aponta que o contato direto com o preso não é o fator preponderante para o aumento da pressão nas unidades prisionais, mas sim as relações no ambiente de trabalho com os pares e as lideranças, afetadas em função da rotina prisional, havendo uma grande insatisfação dos agentes com a administração por parte dos gerentes prisionais.

<sup>4</sup> Também designado de rotatividade de pessoal, é o fluxo de entradas e saídas de funcionários em uma empresa. Esse índice é calculado a partir da relação entre o desligamento e a admissão de novos colaboradores (FEIJÓ; ALBERTON, 2019).

Para Monteiro (2013), uma das consequências dos problemas de relacionamento entre os agentes e a direção da prisão é a resistência dos gerentes prisionais em ouvir os agentes quando estes trazem as demandas dos presos, causando revolta entre os presos, o que culmina em motins e até mesmo em rebeliões.

Neste sentido, conforme Silveira, Enumo, Pozzato e de Paula (2014) afirmam, deve ser considerado que o estilo de liderança dos superiores, quando inadequado ao contexto de trabalho, culmina na impossibilidade de diálogo, que implica na falta de participação na tomada de decisão, tornando-se um estressor que está relacionado a uma liderança caracterizada em baixos níveis de relacionamentos, o qual somado a outros estressores próprios do sistema prisional pode resultar em elevados níveis de vulnerabilidade ao estresse no ambiente de trabalho, podendo também resultar em adoecimento do trabalhador conforme a resposta deste ao contexto estressor.

O conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais utilizadas como resposta aos estressores é definido como *coping*, que pode ser positivo (controle pela ação ou pela emoção e também associando os aspectos cognitivos de apoio social) ou negativo, quando resultante da associação entre a fuga e o isolamento (VEIT; CASTRO, 2013).

Embora a experiência e a inteligência sejam estratégias de controle associadas ao controle no contexto do trabalho prisional, possibilitando aos trabalhadores prisionais fazerem uso de seu repertório de comportamentos e conhecimentos adquiridos pelas experiências passadas diante de uma situação de elevado estresse (ATKIN-PLUNK; ARMSTRONG, 2013), quando se trata de estratégias de *coping* usadas no enfrentamento ao estresse ocupacional nas prisões, os estudos de Monteiro (2013) apontam que o álcool é uma estratégia negativa muito utilizada entre os trabalhadores prisionais, a qual traz danos ao desempenho das funções destes trabalhadores na unidade prisional; tendo, neste sentido, Dias *et al.* (2012) apontado que no sistema prisional brasileiro existe uma relação direta entre a enorme pressão à qual estes trabalhadores prisionais estão submetidos e o elevado consumo de bebidas alcoólicas. Assim sendo, em sua revisão de literatura, Ferreira, Menezes e Dias (2012) apontam um estudo com os agentes penitenciários da Região Metropolitana de Salvador/BA, realizado em 2002, no qual verificou-se que 68,5% dos agentes consumiam bebidas alcoólicas regularmente; dados bastante próximos ao estudo de Dias *et al.* (2012) realizado em 2011 com os agentes penitenciários na Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG, no qual havia 63,1% de agentes masculinos e 60% de agentes femininas que consumiam álcool regularmente.

Desta forma, deve ser considerado que o álcool e outras drogas enquanto estratégia de *coping* negativa utilizada pelos trabalhadores prisionais baianos (MONTEIRO, 2013) é um fator determinante de saúde que agrava a sintomatologia do estresse (VALENTIM; SANTOS; PAIS-RIBEIRO, 2014), afetando estes trabalhadores com danos sociais, físicos e psicológicos (SADIR; LIPP, 2013).

## O ESTILO DE LIDERANÇA

A liderança é conceituada como um fenômeno de influência interpessoal, exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, visando o alcance de determinados objetivos (HOLTZ; HAROLD, 2013).

Desta maneira, Fiedler e Gibson (2010) afirmam que, em situações de pressão excessiva e conflitos, a liderança é fundamental para a eficiência da equipe. Neste sentido, Nascimento (2012) aponta que os

modelos teóricos de liderança estão baseados na interação entre líder e liderado, com a possibilidade de a liderança ser mais orientada para as pessoas ou para as tarefas. A partir da “Teoria dos Estilos de Decisão dos Líderes”, cujo foco da liderança centra-se mais especificamente na forma como os líderes tomam decisões e nas repercussões que produzem nos índices de produtividade e satisfação geral dos liderados, surge uma tendência denominada “comportamental”, que partia do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores decorrem da maneira como o líder se comporta e do que ele faz (NASCIMENTO, 2012).

Porém, as abordagens comportamentais, uma vez que possuem um enfoque de direcionamento, ignoram as mudanças nas situações, isto é, no contexto em que a liderança é exercida; assim, posteriormente, os fatores situacionais foram associados aos comportamentos, fazendo surgir a terceira tendência, baseada num novo conjunto de abordagens denominadas abordagens contingenciais, que não tinham por objetivo descobrir o melhor estilo de liderança, mas o estilo mais apto à eficácia diante de uma determinada circunstância (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013).

Fiedler (1967) considerou que não apenas o líder, mas também os liderados e a situação são variáveis que determinam o processo da liderança; fato que constituiu-se numa grande contribuição aos estudos sobre liderança, posto que as teorias anteriores, tanto as teorias de traços de personalidade, que centram-se nas características do líder, quanto as teorias dos estilos de liderança, baseadas no impacto que o comportamento do líder produz nos seus subordinados, não exploraram determinadas variáveis que interferem no processo de liderança.

Neste contexto, Fiedler (1967) desenvolveu a ideia do controle situacional, fundamentado em três perspectivas: a relação do líder com os liderados (representada pelo grau de confiança, credibilidade e respeito que os seguidores têm para com o seu líder); a posição de poder que ele detém (i.e., autoridade para disciplinar, promover, etc.); e a estruturação da tarefa (i.e., o grau em que os procedimentos são estabelecidos no trabalho). Portanto, quanto melhor for o relacionamento líder/subordinados, quanto maior for seu poder de recompensar e punir, e quanto mais estruturada for a tarefa, maior é o controle situacional e, por consequência, maiores são as chances de sucesso dessa liderança (NASCIMENTO, 2012).

Nascimento (2012) aponta que Fiedler e Garcia (1987) reformulam a teoria original por meio da denominada Teoria do Reforço Cognitivo (TRC), que incluía o estresse como uma variável de desvantagem situacional e admitia, em sua essência, que o estresse afeta a liderança pois é prejudicial à racionalidade. A TRC sustenta que a inteligência e a experiência contribuem para a eficácia da liderança em determinadas situações, considerando que o desempenho da equipe é determinado pela interação entre estes traços do líder, isto é: a inteligência e a experiência; um tipo de comportamento do líder, que é a liderança diretiva; e os aspectos da situação, ou seja, o estresse interpessoal e a natureza da tarefa da equipe (VON KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012; DINH; LORD, 2012).

A TRC propõe que o estresse elevado interfere na capacidade de processamento da informação e tomada de decisão, podendo tornar a inteligência inútil frente à situação estressora (FIEDLER; GARCIA, 1987). É proposto ainda na TRC que, sob condições de elevado estresse, os líderes experientes conseguem maior eficácia do que os inexperientes; portanto, quanto maior for a experiência do líder em situações de elevado estresse, mais eficaz será seu desempenho (FIEDLER; GARCIA, 1987).

## MATERIAIS E MÉTODOS

### A) TIPO DE PESQUISA

No tocante ao tipo de pesquisa, o estudo de método misto foi analítico quanto aos seus fins, possuindo um caráter descritivo e correlacional dentro de análises predominantemente quantitativas.

### B) LOCAL DO ESTUDO E POPULAÇÃO ESTUDADA

A população do estudo foi constituída por 1.600 agentes penitenciários e 100 gerentes prisionais, envolvendo todos os gerentes prisionais e todos os agentes penitenciários de 24 unidades prisionais da Bahia, sendo a amostra do estudo formada por 320 agentes penitenciários e 80 gerentes prisionais.

### C) INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA

Nos estudos empíricos, em virtude de já existirem instrumentos padronizados para medirem as variáveis em estudo (estilo de liderança e estresse – estressores, *coping* e sintomas de estresse), não foi elaborada nenhuma escala nova para medir tais variáveis. Assim, a pesquisa teve, no plano concreto da investigação, a aplicação da Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho, construída por Sisto, Baptista, Noronha e Santos (2007), considerando que este instrumento possibilita estudar a relação entre clima organizacional, pressão no trabalho e outros agentes de estresse; sendo também aplicado o Inventário de Sintomas de *Stress*, construído por Lipp e Guevara (1994), para verificar tanto a presença de estresse quanto a ausência nos sujeitos, como a ocorrência de sintomas físicos e psicológicos e, ademais, qual a fase do estresse em que se encontrava cada pesquisado. Também foi aplicada a Escala Toulousaine de *Coping*, adaptada de Esparbès, Sordes-Arder e Tap (1993) por Stephenson (2001), que mede as estratégias de *coping*, para uso com a população brasileira.

Por fim, foi aplicada a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais criada por Melo (2001), que mede o foco da liderança do gerente; sendo ainda aplicado um questionário ocupacional, com o propósito de facilitar a compreensão desta Escala, considerando a recomendação de Melo (2004) de que o fator tarefa seja complementado por um questionário que possibilite maior compreensão do contexto no qual um estilo de liderança é predominante.

O questionário ocupacional, a Escala de Vulnerabilidade ao Estresse no Trabalho (EVENT), a Escala Toulousaine de *Coping* (ETC) e o Inventário de Sintomas de *Stress* para Adultos de Lipp (ISSL) foram aplicados a todos os pesquisados, tanto aos agentes penitenciários quanto aos gerentes prisionais; no entanto, a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) foi aplicada apenas com os agentes penitenciários.

### D) PROCEDIMENTOS ÉTICOS

A pesquisa, CAAE: 04033913.3.0000.0053, foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Bahia. Parecer nº 507.374.

## E) PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Considerando que o objetivo principal da pesquisa é estabelecer relações que possibilitem prever uma ou mais variáveis em termos de outras, desta forma, foram utilizadas a correlação e a regressão, posto serem duas técnicas estreitamente relacionadas que envolvem uma forma de estimação; pois a análise de correlação fornece um dado numérico que resume o grau de relacionamento entre duas variáveis e a regressão ajuda a entender como determinadas variáveis influenciam outra variável, isto é, verifica como o comportamento de uma(s) variável(is) pode(m) mudar o comportamento de outra (BATTISTI; VIGORENA; DENUZI; KNIE, 2015).

O que justifica o uso da Regressão Linear Múltipla é a necessidade de explicar os valores de uma variável em função de outras, portanto, foi utilizada procurando relacionar a variável resposta (estratégias de *coping*) com as variáveis regressoras (estilo de liderança e agentes estressores). Realizou-se ainda outra Regressão Linear Múltipla procurando relacionar a variável resposta (estilo de liderança) com as variáveis regressoras (estratégias de *coping* e agentes estressores). O objetivo destas duas regressões é saber se a variável estilo de liderança, num contexto situacional marcado por suposta vulnerabilidade superior ao estresse e elevado uso de estratégias de *coping* negativas, comporta-se como variável dependente ou variável independente (BATTISTI *et al.*, 2015; DANCEY; REIDY, 2013).

Portanto, foram utilizadas as análises descritiva e indutiva de dados estatísticos para a interpretação das informações quantitativas, sendo processadas por meio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.0 Windows.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta pesquisa, estudos de precisão para os fatores da EVENT foram realizados baseados no alfa de *Cronbach*, sendo obtido para o Fator 1 = 0,946; para o Fator 2 = 0,874 e para o Fator 3 = 0,914. No fator 1, "Clima e Funcionamento Organizacional," os resultados apresentam uma porcentagem alta em 70,5% (n = 282) da população pesquisada, sendo as maiores médias obtidas nos itens "6-dificuldades pessoais com o chefe", "11-expectativa excessiva da chefia" e "19-impossibilidade de dialogar com a chefia". No tocante ao fator 2, "Pressão no Trabalho", a porcentagem encontrada foi alta em 47,5% (n = 190) dos pesquisados, sendo o item de maior média: "35-responsabilidade excessiva". Quanto ao fator 3, "Infraestrutura e Rotina", a população estudada está exposta a um nível alto de vulnerabilidade, correspondente a 60,8% (n = 243), com as maiores médias nos itens "8-doenças ou acidente pessoal", "20-licença de saúde recorrente dos colegas" e "32-pouca cooperação da equipe para trabalhos que deveriam ser feitos em conjunto". Assim, considerando os valores padronizados na EVENT para o nível de estresse, a vulnerabilidade geral ao estresse (42,48) encontra-se no nível médio superior (de 37 a 45).

Quanto à vulnerabilidade por fator, no Clima e Funcionamento Organizacional a vulnerabilidade ao estresse encontra-se em nível superior (20 ou mais). A infraestrutura e rotina encontra-se em nível médio superior (de 7 a 9) e a pressão no trabalho em nível médio (15).

Os dados obtidos pelo Inventário de Sintomas de *Stress* para Adultos (ISSL) mostram que 38,5% (n = 154) dos pesquisados estavam na fase de alerta ou resistência; 26% (n = 104), na fase quase exaustão; e 11% (n = 44) já se encontravam na fase de exaustão; havendo uma porcentagem de apenas 24,5% (n = 98) em que

não foi diagnosticada nenhuma fase de estresse. Destaca-se, portanto, um nível mais elevado de estresse na fase quase-exaustão.

No que diz respeito aos sintomas através dos quais os trabalhadores prisionais manifestam o estresse, observa-se que a maioria dos pesquisados apresentam predominantemente sintomas psicológicos (49,34%, n = 149), enquanto que 24,50% (n = 74) apresentam predominantemente sintomas físicos, e 26,16% (n = 79) apresentam tanto sintomas físicos, quanto psicológicos em nível próximo. Dentre os sintomas psicológicos manifestos por todos os trabalhadores prisionais estressados nas fases quase-exaustão (n = 104) e exaustão (n = 44) destaca-se o item “irritação excessiva”, que foi assinalado por todos os trabalhadores que estavam em uma destas fases. No tocante aos sintomas psicológicos na fase exaustão, o item “impossibilidade de trabalhar” foi assinalado por todos os n = 44 trabalhadores que se encontravam nesta fase.

Das 24 unidades prisionais pesquisadas, foi diagnosticado estresse nas fases quase-exaustão ou exaustão entre os trabalhadores de 11 unidades; tendo, em todas estas unidades, 100% dos gerentes prisionais com a formação especializada na área.

No tocante às estratégias de *Coping* dos Trabalhadores Prisionais da Bahia, as subescalas da ETC apresentam níveis de consistência interna que variam de razoável, na subescala Apoio Social ( $\alpha = 0,689$ ), a bom: Controle ( $\alpha = 0,796$ ), Isolamento ( $\alpha = 0,839$ ) e Recusa ( $\alpha = 0,820$ ).

A média geral da subescala controle na escala de *Likert* de 1 a 5 foi M = 3,74 com DP = 0,404. A média geral da subescala Apoio Social na escala de *Likert* de 1 a 5 foi M = 3,30 e DP = 0,404. A média geral da subescala Isolamento na escala de *Likert* de 1 a 5 foi M = 2,28 com DP = 0,41; embora o item “39-tomo drogas ou fumo para acalmar a minha angústia” tenha obtido M = 3,11. A média geral da estratégia Isolamento foi M = 31,97.

Apesar das estratégias da subescala isolamento serem utilizadas apenas por 10,5% (n = 42) dos pesquisados, a estratégia referente ao consumo de álcool, fumo e outras drogas obteve uma média superior a M = 3 em 64% (n = 256) dos pesquisados, sendo n = 224 agentes penitenciários e n = 32 gerentes prisionais.

No tocante aos resultados obtidos com a EAEG, suas subescalas apresentam bons índices de consistência interna, com valores de Alfa de *Cronbach* de 0,758 para a subescala Relacionamento; 0,888 para a subescala Situacional e 0,880 para a subescala Tarefa. O fator tarefa apresentou a maior média e o fator relacionamento, a menor. As diferenças entre as médias das pontuações das subescalas Tarefa e Relacionamento são maiores que as das subescalas Relacionamento e Situação.

A média geral das respostas no fator relacionamento foi 2,57, com desvio-padrão de 0,29; sendo encontrado nos itens “5-interessa-se pelos sentimentos dos subordinados”, “16-mostra-se acessível aos subordinados” e “19-encontra tempo para ouvir os membros do grupo” a menor média (M = 2,14) entre os itens de todas as subescalas da EAEG. O fator Tarefa apresentou média geral de 3,72, com desvio-padrão de 0,52; tendo o item “8-valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)” obtido a maior média entre os itens de todas as subescalas, M = 4,1. O fator situacional teve média geral de 2,79, com desvio-padrão de 0,58. O questionário mostra que tanto a maioria dos agentes penitenciários quanto a maioria dos gerentes prisionais concordam que o desempenho das tarefas não era satisfatório (65,5%; n = 262), e aponta que 72,75 % (n = 291), dos trabalhadores prisionais pesquisados percebiam que a liderança na sua unidade prisional era diretiva. A maioria dos 34,5% (n = 138) que afirmou que o desempenho das



tarefas era satisfatório; também afirmou que o estilo de liderança dos gerentes de sua unidade prisional era focado nos relacionamentos ou nas situações. Encontrou-se, também, com este instrumento, elevada percentagem de gerentes prisionais experientes (81,82%), principalmente, nas 11 unidades prisionais que tinham a maioria dos pesquisados nas fases quase-exaustão ou exaustão; sendo o estilo de liderança destas unidades focado nas tarefas em 72,73% (n = 8) e o desempenho das tarefas dado como não satisfatório em 81,82% (n = 09), englobando as unidades em que a liderança era focada nas tarefas.

Com base nos dados obtidos em todos os instrumentos, foi construído um modelo de regressão linear tendo como variáveis independentes as subescalas da EAEG e da EVENT e como variável dependente a ETC, para avaliar se a EAEG e a EVENT influenciam a ETC; sendo encontrado um modelo significativo (F = 2,196; p = 0,043), ainda que suas variáveis independentes só explicassem 4% (R<sup>2</sup> = 0,04) da variável dependente. A análise dos coeficientes de regressão (Tabela 1), porém, mostra que a variável EVENT Pressão no Trabalho tem um efeito significativo na ETC (B = 0,095; p = 0,003), indicando que o aumento da pressão no trabalho provoca um aumento na ETC.

**TABELA 1****Modelo de regressão linear**

Variáveis independentes	B	Erro Padrão	$\beta$	t	p
Constante	2,935	0,123		23,815	0,000
EAEG_RELACIONAMENTO	-0,050	0,030	-0,094	-1,656	0,099
EAEG_SITUACIONAL	0,005	0,015	0,018	0,327	0,744
EAEG_TAREFA	-0,018	0,017	-0,059	-1,031	0,303
EVENT_CFO	0,005	0,025	0,011	0,195	0,846
EVENT_PT	0,095	0,032	0,169	2,993	0,003
EVENT_IER	0,022	0,029	0,043	0,767	0,444

Variável dependente: ETC

Fonte: Elaboração própria (2016).

Para confirmar se de fato o estilo de liderança era uma variável independente foi construído outro modelo de regressão linear, desta vez, tendo como variáveis independentes as subescalas da EVENT e da ETC e como variável dependente a EAEG. O modelo não se mostrou significativo (F = 1,473; p = 0,176) e apenas explica 3,2% (R<sup>2</sup> = 0,032) da variabilidade da EAEG. Nenhum dos coeficientes de regressão foi significativo (Tabela 2), indicando que nenhuma das variáveis independentes tinha uma influência significativa na EAEG. Desta forma, comparando os dois modelos de regressão linear, encontra-se uma provável comprovação que o estilo de liderança se comporta como uma variável independente.

**TABELA 2**

**Modelo de regressão linear**

Variáveis independentes	B	Erro Padrão	$\beta$	t	p
(Constant)	3,019	0,276		10,921	0,000
EVENT_CFO EVENT	0,017	0,037	0,027	0,471	0,638
EVENT_PT	0,055	0,047	0,066	1,160	0,247
EVENT_IER	0,075	0,042	0,114	2,002	0,146
ETC_CONTROLE	0,012	0,043	0,022	0,286	0,775
ETC_APOIO_SOCIAL	-0,036	0,032	-0,064	-1,125	0,262
ETC_ISOLAMENTO	0,019	0,051	0,034	0,373	0,709
ETC_RECUSA	-0,065	0,060	-0,099	-1,085	0,279

Variável dependente: EAEG

Fonte: Elaboração própria (2016).

Ainda no que diz respeito ao estilo de liderança, a correlação entre a EAEG Relacionamento e a EAEG Tarefa é negativa e significativa ( $r = -0,186$ ;  $p < 0,05$ ) indicando, conforme a Tabela 3, uma tendência de diminuição de uma variável com o aumento da outra.

**TABELA 3**

**Correlações entre a EAEG e as outras escalas**

	EAEG			
	$\alpha$	Relacionament o	Situacional	Tarefa
<b>Estresse</b>				
Relacionamento	0,460**	1		
Situacional	0,534**	-0,025	1	
Tarefa	0,610**	-0,186*	0,016	1
<b>EVENT</b>				
Global	0,118*	0,022	0,049	0,110
Clima e Func. Orga.	0,039	0,045	0,052	-0,022
Pressão no Trabalho	0,072	-0,032	-0,008	0,134*
Infraestrutura e Rotina	0,129*	0,012	0,035	0,145*
<b>ETC</b>				
Global	-0,051	-0,087	0,020	-0,013
Controle	0,073	-0,040	0,074	0,081
Apoio Social	0,058	-0,091	0,023	-0,021
Isolamento	-0,040	-0,025	-0,026	-0,016
Recusa	-0,077	0,004	-0,041	-0,079
<b>ISSL</b>	0,031	-0,065	-0,018	0,112*

\*  $p < 0,05$  / \*\*  $p < 0,01$

Fonte: Elaboração própria (2016).

Quanto à vulnerabilidade dos agentes penitenciários e gerentes prisionais aos estressores, a EVENT mostrou que estes estão correlacionados com os sintomas de estresse (EVENT Infraestrutura e Rotina;  $r = 0,143$ ;  $p < 0,05$ ) destes trabalhadores e com as estratégias de *coping* que estes usam; pois, na análise de regressão tendo o *coping* como variável dependente, a EVENT\_PT tem um efeito significativo na ETC ( $B = 0,095$ ;  $p = 0,003$ ).

No tocante aos fatores da EVENT, a análise estatística mostrou que as correlações da Infraestrutura e Rotina com o Clima e Funcionamento Organizacional e com a Pressão no Trabalho são positivas, significativas, mas de muito baixa intensidade, conforme é mostrado na Tabela 4, que apresenta os coeficientes de correlação entre as escalas da EVENT e entre estas e as restantes escalas.

TABELA 4

## Correlações entre a EVENT e as outras escalas

	EVENT			
	$\alpha$	Clima e Func. Orga.	Pressão no Trabalho	Infraestrutura e Rotina
<b>EVENT</b>				
Clima e Func. Orga.	0,744**	1		
Pressão no Trabalho	0,497**	-0,023	1	
Infraestrutura e Rotina	0,569**	0,102*	0,138*	1
<b>EAEG</b>				
Global	0,118*	0,039	0,072	0,129*
Relacionamento	0,022	0,045	-0,032	0,012
Situacional	0,049	0,052	-0,008	0,035
Tarefa	0,110	-0,022	0,134*	0,145*
<b>ETC</b>				
Global	0,080	0,006	0,109*	0,061
Controle	0,017	-0,036	0,016	0,083
Apoio Social	-0,048	-0,105*	0,035	0,025
Isolamento	0,072	0,063	0,059	0,001
Recusa	0,065	0,065	0,063	-0,021
<b>ISSL</b>	0,053	-0,048	0,055	0,143*

\*  $p < 0,05$  / \*\*  $p < 0,01$ 

Fonte: Elaboração própria (2016).

No que diz respeito às estratégias de *coping*, entre as subescalas do ETC observa-se uma correlação positiva forte e significativa entre a Recusa e o Isolamento ( $r = 0,769$ ;  $p < 0,01$ ), indicando que níveis elevados na recusa estão associados a níveis elevados de isolamento.

Também foi demonstrado que o Controle está negativamente correlacionado com o Isolamento ( $r = -0,642$ ;  $p < 0,01$ ) e com a Recusa ( $r = -0,623$ ;  $p < 0,01$ ), sugerindo que níveis elevados de controle correspondem a níveis baixos de isolamento e recusa, verificando-se o contrário para níveis baixos de controle.

A Tabela 5 apresenta as correlações entre a ETC e as outras escalas (EVENT, EAEG e o ISSL).

**TABELA 5**

**Correlações entre a ETC e as outras escalas**

	ETC				
	$\alpha$	Controle	Apoio Social	Isolamento	Recusa
<b>ETC</b>					
Controle	-0,051	1			
Apoio Social	0,405**	0,089	1		
Isolamento	0,635**	-0,642**	-0,130*	1	
Recusa	0,644**	-0,623**	-0,100*	0,769**	1
<b>EVENT</b>					
Global	0,080	0,017	-0,048	0,072	0,065
Clima e Func. Orga.	0,006	-0,036	-0,105*	0,063	0,065
Pressão no Trabalho	0,109*	0,016	0,035	0,059	0,063
Infraestrutura e Rotina	0,061	0,083	0,025	0,001	-0,021
<b>EAEG</b>					
Global	-0,051	0,073	-0,058	-0,040	-0,077
Relacionamento	-0,087	-0,040	-0,091	-0,025	0,004
Situacional	0,020	0,074	0,023	-0,026	-0,041
Tarefa	-0,013	0,081	-0,021	-0,016	-0,079
<b>ISSL</b>					
	-0,006	-0,003	-0,074	0,026	0,023

\*  $p < 0,05$  / \*\*  $p < 0,01$

Fonte: Elaboração própria (2016).

Quanto aos sintomas de estresse, os dados obtidos com o ISSL, juntamente com os dados adquiridos com o EAEG e a EVENT, as correlações mais elevadas e significativas encontradas foram com a EAEG Tarefa ( $r = 0,112$ ;  $p < 0,05$ ) e com a EVENT Infraestrutura e Rotina ( $r = 0,143$ ;  $p < 0,05$ ), conforme a Tabela 6.

TABELA 6

## Correlações entre o ISSL e as outras escalas

	ISSL
<b>EVENT</b>	
Global	0,053
CFO	-0,048
PT	0,055
IER	0,143*
<b>EAEG</b>	
Global	0,031
REL	-0,065
SIT	-0,018
TAR	0,112*
<b>ETC</b>	
Global	-0,006
CONT	-0,003
AP.SOC.	-0,074
ISOL	0,026
RECUSA	0,023

\*  $p < 0,05$  / \*\*  $p < 0,01$ 

Fonte: Elaboração própria (2016).

Portanto, o estilo de liderança está positivamente correlacionado aos sintomas de estresse.

Assim, as correlações e análises de regressão realizadas nos instrumentos EVENT, ISSL, EAEG e ETC possibilitaram que a hipótese central fosse comprovada estatisticamente.

Diante dos resultados encontrados, fica evidente as relações entre estilo de liderança e estresse, aspecto também apontado nos estudos de Atkin-Plunk e Armstrong (2013); havendo um número maior de servidores nas fases quase-exaustão e exaustão justamente nas unidades onde o estilo de liderança dos gerentes prisionais é focado nas tarefas.

Esta relação entre o comportamento do gerente e a saúde de seus liderados foi também observada nos estudos de Hosis, Mersal e Keshk (2013), que relatam o fato de numerosos escritores sugerirem que os comportamentos dos gerentes podem ter um impacto significativo sobre os resultados de saúde dos seus subordinados e também sobre a produtividade dos mesmos.

Nestas unidades prisionais com um número maior de servidores nas fases quase-exaustão e exaustão, foram obtidas as maiores médias dos itens das subescalas Infraestrutura e Rotina e também Pressão no Trabalho. Neste contexto, deve ser mencionado que o aumento da pressão no trabalho provoca um aumento no uso de estratégias de *coping*, conforme fica explícito na pesquisa, principalmente na estratégia Isolamento ( $M = 31,97$ ) que é utilizada em níveis acima da média nacional brasileira ( $M = 31,4$ ), conforme os dados da pesquisa de Stephenson (2001); possuindo a estratégia isolamento uma correlação positiva forte e significativa com a recusa ( $r = 0,769$ ;  $p < 0,01$ ) e uma correlação negativa com o controle ( $r = -0,642$ ;  $p < 0,01$ ); implicando na diminuição do controle sobre a situação. Nestas unidades, prevalecia a percepção que as tarefas não eram

desempenhadas de forma satisfatória, mesmo nas unidades que tinham gerentes experientes, contrariando o que Fiedler e Garcia (1987) defendiam na Teoria do Reforço Cognitivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica evidente que o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que se manteve demonstrada a existência de uma correlação entre o estilo de liderança do gerente prisional e o estresse nos estabelecimentos penitenciários; tendo esta correlação implicação tanto na saúde dos trabalhadores prisionais quanto nos resultados da organização.

No tocante aos resultados, alguns aspectos referentes à variável estresse devem ser considerados, pois ainda que no ISSL somente tenham sido levados em conta os sintomas físicos e psicológicos, alguns sintomas sociais do estresse, como o consumo de drogas, o alcoolismo e o tabagismo (estudados como *coping* negativo), as recorrentes licenças de saúde e o comportamento violento (estudados como estressores) puderam ser percebidos através de outros instrumentos (EVENT e ETC); ficando demonstrado que estes sintomas sociais do estresse são percebidos de forma intensa pela maioria destes trabalhadores prisionais.

Por exemplo, a EVENT mostra que o aumento da pressão no trabalho provoca um aumento no uso de estratégias de *coping*, notadamente as que, além de serem danosas à saúde, também são a produtividade do trabalhador, as quais também implicam em menos controle no trabalho. Já a ETC mostra o uso abusivo das estratégias de isolamento, sendo diagnosticado que, entre os agentes penitenciários, 70% consomem álcool ou outras drogas regularmente e, entre os gerentes prisionais, 40% consomem álcool ou outras drogas regularmente.

Deve ser acrescido ainda, no que diz respeito aos sintomas sociais do estresse, que nas unidades prisionais onde foram encontrados os maiores níveis de estresse a percepção do desempenho das tarefas foi dada como não satisfatória pela maioria dos pesquisados.

Por fim, conforme os resultados sobre a variável estilo de liderança, quanto mais o gerente é focado para as tarefas, menos ele valoriza seu relacionamento com os agentes penitenciários, havendo uma correlação positiva do estilo de liderança focado nas tarefas com os sintomas de estresse. Tais resultados foram discutidos apresentando uma correspondência parcial da correlação entre estresse e estilo de liderança com a TRC.

Como relevante contributo científico, o estudo mostrou que a eficácia do gerente prisional sob uma condição de elevado estresse não consiste na experiência deste, consoante o que defende a Teoria do Reforço Cognitivo (TRC) de Fiedler e seus colaboradores; todavia, no desenvolvimento de redes de relações que o ajuda a decidir em tais circunstâncias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, O. L.; PAES-MACHADO, E. Processos sociais de vitimização prisional. **Tempo Social**, v. 25, n. 1, p. 257-286, 2013. Doi: 10.1590/S0103-20702013000100013.

ATKIN-PLUNK, C. A.; ARMSTRONG, G. S. Transformational leadership skills and correlates of prison warden job stress. **Criminal Justice and Behavior**, v. 40, n. 5, p. 551-568, 2013. Doi:10.1177/0093854812460036.

BALASSIANO, M.; TAVARES, E.; PIMENTA, R. C. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: Quais os fatores impactantes? **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 751-774, 2011. Doi:10.1590/S0034-76122011000300009.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 8 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2012.

BATTISTI, P. S. S.; VIGORENA, D. A. L.; DENUZI, V. S. S.; KNIE, D. C. O uso da tecnologia no tratamento estatístico em pesquisas na área de secretariado executivo. **Revista Capital Científico eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 77-94, 2015. Doi:10.5935/2177-4153.20150005.

BEZERRA, C. M.; MINAYO, M. C. S.; CONSTANTINO, P. Estresse ocupacional em mulheres policiais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 3, p. 657-666, 2013. Doi:10.1590/S1413-81232013000300011.

BONEZ, A.; DAL MORO, E.; SEHNEM, S. B. Saúde mental de agentes penitenciários de um presídio Catarinense. **Psicologia Argumento**, v. 31, n. 74, p. 507-517, 2013. Doi:10.7213/psicol.argum.v31i74.20585.

BRASIL. Congresso Nacional. **Emenda Constitucional nº 104, de 04 de dezembro de 2019**. Altera o inciso XIV do caput do art. 21, o § 4º do art. 32 e o art. 144 da Constituição Federal, para criar as polícias penais federal, estaduais e distrital. Brasília, 2019. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=EMC&numero=104&ano=2019&ato=203o3Yq1keZpWT391>. Acesso em: 9 jan. 2022.

CHIES, L. A. B. A questão penitenciária. **Tempo Social**, Dossiê – Sociologia da Punição e das Prisões, v. 25, n. 1, p. 15-36, 2013. Doi:10.1590/S0103-20702013000100002.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para a psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

DINH, J. E.; LORD, R. G. Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 4, p. 651-669, 2012. Doi: 10.1016/j.leaqua.2012.03.003.

ESPARBÈS, S.; SORDES-ADER, F.; TAP, P. Presentation del échelle de coping. **Actes de las Journées du Laboratoire Personnalisation et Changements Sociaux**, p. 89-107, 1993.

FARO, A.; PEREIRA, M. Estresse, atribuição de causalidade e valência emocional: Revisão de literatura. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 64, n. 2, p. 76-92, 2012.

FEIJÓ, A. M.; ALBERTON, L. O motivo do turnover em empresas de auditoria independente e o relacionamento com seus líderes. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v. 7, n. 28, p. 79-95, 2019.

FERREIRA, R. E. B.; MENEZES, L. C.; DIAS, J. C. Relação da prevalência de atividade física com variáveis psicológicas e componentes da síndrome metabólica em agentes penitenciários de Belo Horizonte-MG. **Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde**, Pelotas, v. 17, n. 1, p. 57-63, 2012. Doi: <https://doi.org/10.12820/rbafs.v.17n1p57-63>.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York, NY: McGraw-Hill, 1967.

FIEDLER, F. E.; GARCIA, J. E. **New approaches to effective leadership**: Cognitive resources and organizational performance. New York, NY: John Wiley & Sons, 1987.

FIEDLER, F. E.; GIBSON, F. W. Determinants of effective utilization of leader abilities. **Army Research Institute for Behavioral Sciences**, p. 171-176, 2010. Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/fiedler.pdf>. Acesso em: 15 out. 2014.

FINNEY, C.; STERGIOPOULOS, E.; HENSEL, J.; BONATO, S.; DEWA, C. S. Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. **BMC Public Health**, v. 13, art. 82, 2013. Doi: 10.1186/1471-2458-13-82.

GOMES, J. G. **Liderança em contextos instáveis**: stresse e stressores dos gerentes prisionais e agentes penitenciários das unidades prisionais do estado da Bahia. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2016.

HOLTZ, B. C.; HAROLD, C. M. Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 4, p. 492-519, 2013. Doi:10.1002/job.1825.

HOSIS, K. F. A.; MERSAL, F. A.; KESHK, L. I. Effects of job stress on health of Saudi nurses working in Ministry of Health hospitals in Qassim Region in KSA. **Life Science Journal**, v. 10, n. 1, p. 1036-1044, 2013.

JUNIOR, E. G.; LIPP, M. E. N. Estilo de liderança e *stress*: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 27, n. 2, p. 265-283, 2011. Doi: <https://doi.org/10.21573/vol27n22011.24773>.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIN, J. S. J.; LIN, S. C.; LIN, Y. F. The mediating effect of the organizational socialization on leader-member relationship and job stress. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 24, p. 10144-10155, 2011. Doi: 10.5897/AJBM11.721.

LIPP, M. E. N.; GUEVARA, A. J. H. Validação empírica do Inventário de Sintomas de Stress (ISS). **Estudos de Psicologia**, v. 11, n. 3, p. 43-49, 1994.

MELO, E. A. A. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional**: Um estudo relacional. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001. (não publicado).

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MENDES, J. S. **A Constituição Federal de 1988 e o estabelecimento de novos paradigmas para o sistema prisional**: Observação de caso em presídio do Ceará. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2011.

MOLLEMAN, T.; VAN DER BROEK, T. C. Understanding the links between perceived prison conditions and prison staff. **International Journal of Law, Crime and Justice**, v. 42, n. 1, p. 33-53, 2014. Doi: 10.1016/j.ijlcj.2014.01.001.

MONTEIRO, L. C. **A permeabilidade das grades na busca cotidiana pela ordem**: Um estudo sobre agentes penitenciários em Salvador-Ba. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.



MORAES, P. R. B. A identidade e o papel de agentes penitenciários. **Tempo Social**, v. 25, n. 1, p. 131-147, 2013. Doi:10.1590/S0103-20702013000100007.

MOSADEGHRAD, A. M. Occupational stress and turnover intention: Implications for nursing management. **International Journal of Health Policy and Management**, v. 1, n. 2, p. 169-176, 2013. Doi: 10.15171/ijhpm.2013.30.

NASCIMENTO, C. E. P. **Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores**. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, 2012.

ROY, S.; AVDIJA, A. The effect of prison security level on job satisfaction and job burnout among prison staff in the USA: An assessment. **International Journal of Criminal Justice Sciences**, v. 7, n. 2, p. 524-538, 2012.

SADIR, M. A.; LIPP, M. N. Influência do treino de controle do estresse nas relações interpessoais no trabalho. **O Mundo da Saúde**, v. 37, n. 2, p. 131-140, 2013. DOI: 10.15343/0104-7809.2013372131140.

SILVEIRA, K. A.; ENUMO, S. R. F.; POZZATO, R. N.; DE PAULA, K. M. P. Indicadores de estresse e  *coping*  no contexto da educação inclusiva. **Educação e Pesquisa**, v. 40, n. 1, p. 127-142, 2014. Doi:10.1590/S1517-97022014000100009.

SISTO, F. F.; BAPTISTA, M. N.; NORONHA, A. P.; SANTOS, A. A. A. **Escala de vulnerabilidade ao estresse no trabalho – EVENT**. São Paulo: Vetor, 2007.

STEPHENSON, M. I. G. P. **Le stress**: Les strategies de coping et les representations sociales de la maladie chez less seropositifs au Bresil. Tese (Doutorado em Psicologia) – Unidade de Formação e Pesquisa em Psicologia, Université de Toulouse, Toulouse, França, 2001.

VALENTIM, O. S.; SANTOS, C. S. V.; PAIS-RIBEIRO, J. Vulnerabilidade ao stress em pessoas com alcoolismo. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, Esp. 1, p. 76-81, 2014.

VEIT, C. M.; CASTRO, E. K. Coping religioso/espiritual e câncer de mama: Uma revisão sistemática da literatura. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 14, n. 1, p. 1- 22, 2013.

VON KROGH, G.; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 240-277, 2012. Doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x.

WOLFF, L., CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.

REVISTA  
BRASILEIRA  
DE **SEGURANÇA PÚBLICA**