


---

## ESTRESSE NO TRABALHO: UM DESAFIO PARA OS GESTORES DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

View metadata, citation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

brought to you by  CORE

provided by Cadernos Espinosanos (

DOI: 10.5700/rege537

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

### *Luciano Zille Pereira*

Professor Titular e Pesquisador do Programa de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes – Belo Horizonte-MG, Brasil  
Psicólogo. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais  
Professor Aposentado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG)  
Pesquisador da FAPEMIG  
E-mail: [luciano.zille@unihorizontes.br](mailto:luciano.zille@unihorizontes.br)

Recebido em: 29/6/2011

Aprovado em: 14/4/2014

### *Clarissa Daguer Braga*

Mestre em Administração pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da UFMG (CEPEAD/UFMG) – Belo Horizonte-MG, Brasil  
Graduada em Psicologia pela Fundação Mineira de Educação e Cultura  
E-mail: [clarissadaguer@gmail.com](mailto:clarissadaguer@gmail.com)

### *Antonio Luiz Marques*

Professor Titular e Pesquisador do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizonte – Belo Horizonte-MG, Brasil  
Professor Titular aposentado do Departamento de Ciências Administrativas da UFMG  
Doutor em Administração pela Aston University, UK  
Psicólogo pela Universidade FUMEC. Mestre em Administração pela UFMG  
E-mail: [marques@face.ufmg.br](mailto:marques@face.ufmg.br)

## RESUMO

O mundo corporativo vem passando por mudanças, abrindo espaço para uma cultura empresarial em que as pessoas trabalham mais horas e mais arduamente a fim de atingir o sucesso profissional e pessoal. Nesta realidade organizacional, o tema Estresse Ocupacional ganha importância e proporções ainda maiores do que em períodos anteriores. Considerando-se esse contexto, o objetivo geral deste trabalho foi identificar os níveis de estresse, as principais fontes de tensão excessiva no trabalho e os indicadores de impacto das consequências desses fatores na produtividade de gestores que atuam em organizações privadas no Estado de Minas Gerais. O presente estudo, caracterizado como descritivo, por meio de *survey*, aponta que, dos 637 gestores pesquisados, 75,7% apresentaram manifestações de Estresse Ocupacional em níveis que variaram de leve a moderado e intenso. As fontes de tensão no trabalho que mais explicaram o estresse foram ter o dia muito tomado com uma série de compromissos de trabalho assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre, e não conseguir se desligar dos contextos relacionados ao trabalho, mesmo fora deles. Em relação aos indicadores de impacto na produtividade desses profissionais, os mais relevantes foram: dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, o que anteriormente era facilmente feito, dificuldade na tomada de decisões e fuga das responsabilidades de trabalho, que anteriormente eram assumidas de forma natural.

**Palavras-chave:** Função Gerencial, Estresse no Trabalho, Estresse Ocupacional, Organizações Brasileiras, Gerente, Gestor.

## STRESS AT WORK: A CHALLENGE FOR MANAGERS OF BRAZILIAN ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

The corporate world is undergoing changes all the time, making room for a corporate culture in which people work for longer hours and harder to achieve professional and personal success. In this organizational reality, the topic Occupational Stress gains even greater importance and proportions than in previous periods. Considering this context, the aim of this study was to identify stress levels, the main sources of excessive stress at work and impact indicators of the consequences of these factors in the productivity of managers who work in private organizations in the state of Minas Gerais. This study, characterized as descriptive, through a survey, points out that, of the 637 surveyed managers, 75,7% presented Occupational Stress symptoms at levels ranging from mild to moderate and intense. The tension sources at work more strongly correlated with stress were to have a day full of assumed work commitments, with little or no free time, and not being able to turn off from the contexts related to work, even outside them. Regarding the impact indicators on productivity of these professionals, the most important were: difficulty of remembering recent events related to work that were previously easily remembered, difficulty in decision-making and escaping from job responsibilities, which were previously undertaken in a natural way.

**Key words:** Managerial Function, Job Stress, Occupational Stress, Brazilian Organizations, Manager, Officer.

## ESTRÉS EN EL TRABAJO: UN DESAFÍO PARA LOS GESTORES DE LAS ORGANIZACIONES BRASILEÑAS

### RESUMEN

El mundo corporativo lleva pasando por mudanzas constantemente, abriendo espacio para una cultura empresarial en que las personas trabajan más horas y más arduamente con la finalidad de alcanzar el suceso profesional y personal. En esta realidad organizacional el tema Estrés Ocupacional gana importancia y proporciones todavía mayores que en periodos anteriores. Considerándose ese contexto, el objetivo general de este trabajo fue identificar los niveles de estrés, las principales fuentes de tensión excesiva en el trabajo y los indicadores de impacto de las consecuencias de esos factores en la productividad de gestores que actúan en organizaciones privadas en el Estado de Minas Gerais. El presente estudio, caracterizado como descriptivo, por medio de survey, apunta que, de los 637 gestores encuestados, 75,7% presentaron manifestaciones de Estrés Ocupacional en niveles que variaron de leve a moderado e intenso. Las fuentes de tensión en el trabajo que más explicaron el estrés fueron tener el día muy ocupado con una serie de compromisos de trabajo asumidos, con poco o nada de tiempo libre, y no conseguir desconectarse de los contextos relacionados al trabajo, aun fuera de ellos. En relación a los indicadores de impacto en la productividad de esos profesionales, los más relevantes fueron: la dificultad de recordar hechos recientes relacionados al trabajo que anteriormente eran fácilmente recordados, dificultad para tomar decisiones y la fuga de las responsabilidades de trabajo, que anteriormente eran asumidas de forma natural.

**Palabras-clave:** Función Gerencial, Estrés en el Trabajo, Estrés Ocupacional, Organizaciones Brasileñas, Gerente, Gestor.

## 1. INTRODUÇÃO

A velocidade e a frequência com que as mudanças vêm ocorrendo no ambiente organizacional têm sido uma importante característica do mundo atual dos negócios. Isso ocorre, principalmente, em decorrência de transformações de ordem econômica, política, social e tecnológica, implicando para as pessoas e organizações a necessidade permanente de desenvolvimento e adaptação, para antecipar novas demandas (CÂNDIDO; ABREU, 2002).

Na realidade brasileira, os gerentes começaram a enfrentar, principalmente a partir da década de 90, situações ambíguas, em razão dos processos de reestruturação pelos quais passou grande parte das organizações, tendo em vista as exigências do novo sistema capitalista em construção. Nesse processo de transformação, o contexto passa a ser marcado por competição intensificada, desregulamentação dos mercados, desenvolvimento de novas tecnologias de informação e produção, novas políticas organizacionais e legislações governamentais.

Em função dessas transformações, impõe-se um novo estilo na gestão dos negócios bem diverso daquele que marcou a economia brasileira nos anos anteriores. Mudanças organizacionais acontecem a todo o momento, em grande parte sob a égide dos gestores, que passaram a lidar com tensões intensificadas e constantes no ambiente de trabalho, as quais provocam quadros de estresse ocupacional, entendido aqui como o estresse decorrente das relações que o indivíduo estabelece com seu ambiente ocupacional (ZILLE, L. P., 2011; ZILLE, L. P.; BRAGA; ZILLE, G. P., 2011).

Em face desse novo momento que se apresenta para os ocupantes de funções gerenciais, torna-se cada vez mais irrefutável a relevância de aprofundar estudos sobre esta categoria de trabalhadores, considerando a pressão que o trabalho lhes impõe e suas implicações sobre o desencadeamento do fenômeno do estresse ocupacional.

Tendo em conta as mudanças significativas por que passam as organizações, e seus consequentes impactos no trabalho dos gestores, o objetivo geral deste trabalho foi identificar os níveis de estresse, as principais fontes de tensão excessiva no trabalho e os indicadores de impacto na produtividade desses profissionais.

Esse objetivo foi atingido a partir de um estudo descritivo, por meio de *survey*. A coleta de dados foi realizada com uso do questionário aderente ao Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes – MTEG (ZILLE, 2005) e os dados foram tratados estatisticamente a partir da utilização dos *softwares* Excell e PASW – *Predictive Analytics Software – Statistics* 18, Versão 18.0.0 (MALHOTRA, 2001; HAIR, 2005).

O estudo, realizado em 2011 com os 637 gestores pesquisados, apontou que 75,7% deles apresentaram manifestações de Estresse Ocupacional em níveis que variaram de leve a moderado e intenso. As fontes de tensão no trabalho que mais explicaram esses níveis de estresse foram: ter o dia muito tomado com uma série de compromissos de trabalho assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre, e não conseguir se desligar dos contextos relacionados ao trabalho, mesmo fora deles. Em relação aos indicadores de impacto na produtividade, os mais significativos foram: a dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, o que anteriormente era facilmente lembrado, dificuldade na tomada de decisões e fuga das responsabilidades de trabalho, que anteriormente eram assumidas de forma natural.

Esses resultados abrem espaço para o aprofundamento de pesquisas sobre o tema em referência, fornecendo dados importantes para análises e comparações em relação às pesquisas nacionais e internacionais.

Para contextualizar as transformações que vêm ocorrendo no ambiente organizacional, é importante compreender o estresse ocupacional, suas abordagens conceituais e as pesquisas relacionadas ao tema, para que se possam analisar os níveis de estresse, as principais fontes de tensão excessiva no trabalho e os indicadores de impacto na produtividade. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados e, à guisa de conclusão, considerações que puderam ser inferidas da pesquisa.

## 2. ESTRESSE OCUPACIONAL

*Stress* é uma palavra derivada do latim. Durante o século XVII ganhou conotação de adversidade ou aflição. No final do século seguinte, seu uso evoluiu para expressar força, pressão ou esforço. O conceito de *stress* não é

novo, mas foi apenas no início do século XX que estudiosos das ciências biológicas e sociais iniciaram a investigação de seus efeitos na saúde física e mental dos indivíduos. Desde então, o *stress* passou a ser visto como um estado do organismo após o esforço de adaptação que pode produzir deformação na capacidade de resposta do comportamento mental e afetivo para com as pessoas (NASCIMENTO *et al.*, 1998). Para fins deste trabalho, o termo *stress*, em inglês, será grafado em português: estresse.

Selye (1956) considerou o estresse como a resposta inesperada do corpo a qualquer estímulo que seja solicitado, correspondendo a situações às quais o organismo deve se adaptar.

Somando-se ao trabalho de Selye (1956), na década de 1970, Albrecht (1979:113) definiu o estresse como “o conjunto de condições bioquímicas do corpo humano, refletindo a tentativa do corpo de fazer o ajuste às exigências do meio.” Assim, na visão desse autor, o estresse não é tratado como uma doença, mas sim como uma condição de descontrole da função fisiológica normal do corpo humano. Na mesma direção, Couto (1987:38), Admas (1980), Cooper *et al.* (1988), Levi (2005), Maslach (2005) e Zille (2005) consideram o estresse como um estado em que ocorre um desgaste anormal do organismo humano e/ou uma redução da capacidade de trabalho, ocasionados, basicamente, por uma desproporção prolongada entre o grau de tensão a que o indivíduo está exposto e sua capacidade de suportá-lo. Nesse sentido, o estresse pode estar presente em todos os ambientes e níveis sociais, independentemente de variáveis como sexo, idade e ocupação.

A reestruturação do trabalho e do emprego, nas últimas décadas, tem levado pesquisadores como Cahill e Schnall (1999) e Quinlan, Mayhew e Bohle (2001) a argumentar que esses eventos podem produzir estresse e, como consequência, doenças físicas e psicossomáticas nos trabalhadores. Situações como o aumento da jornada de trabalho, comum na função gerencial, apontam para preocupações com a intensificação e sobrecarga de trabalho. O enxugamento e as práticas de emprego temporário podem prejudicar a capacidade dos trabalhadores e das organizações de acumular e reter o conhecimento sobre segurança, e desencorajam o relato de riscos de acidentes ou a utilização dos serviços de saúde

por parte dos trabalhadores, pelo medo de perda do emprego.

De acordo com Zille (2005:61),

[...] as sociedades estão passando por um processo de intensificação do ritmo em que as mudanças acontecem. Aliado a essa conjuntura verifica-se uma deterioração da qualidade de vida dos indivíduos. Dessa forma, o estresse apresenta-se como um estado importante, que vem atingindo as pessoas de uma forma geral. Cada período da história contribui de maneira positiva para o desenvolvimento global, mas cobra um preço por esse benefício, sendo o estresse um dos preços mais habituais da atual época de turbulência sociocultural por que passa a humanidade.

Rifkin (1995) destaca que milhares de trabalhadores estão perdendo seus postos de trabalho, em razão da substituição do trabalho humano pelas chamadas tecnologias inteligentes, que vêm sendo desenvolvidas em larga escala em todo o mundo. Para esse autor, o novo mundo do trabalho está deixando os indivíduos alienados, vítimas de um acentuado estresse proveniente de pressões decorrentes de um ambiente de trabalho de alta tecnologia e crescente insegurança.

Nesse cenário, o estresse no trabalho fica cada vez mais evidente e recebe cada vez mais destaque, podendo ser entendido, de acordo com Brief, Schuler e Sell (1981), como uma condição que surge a partir da interação dos indivíduos com seu trabalho, e ser desencadeado pelas mudanças que acontecem com as pessoas quando são “forçadas” a se desviar de suas funções naturais. Essas mudanças acontecem quando o corpo e a mente das pessoas estão em estado de equilíbrio e ocorre um evento diferente relacionado ao trabalho que interrompe esse estado, ou seja, que quebra a homeostase.

Para Adams (1981), Couto (1987), Cooper *et al.* (1988), Karasek e Torres (1996), Karasek (1998), Levi (2003, 2005) e Zille (2005), o estresse intenso ou muito intenso gera vários impactos no indivíduo, como, por exemplo, mudanças nos hábitos alimentares; mudanças no consumo de álcool e cigarro; dores, mal-estar e problemas de estômago; agitação nervosa, ansiedade, insônia, dificuldade de se concentrar; preocupação excessiva; sentir-se tenso, ansioso, irritado, fadigado e nervoso; sentir-se confuso, prostrado, vencido, depressivo e irritável.

O estresse intenso e muito intenso afetam também vários comportamentos e atitudes no trabalho, como, por exemplo, o absenteísmo, atrasos no comparecimento ao trabalho, falta de atenção na realização das tarefas, atitudes negativas, resistência a mudanças, baixo nível de cooperação e hostilidade. Portanto, os gerentes precisam estar atentos aos sinais de estresse neles próprios e nos trabalhadores de sua área de responsabilidade (ADAMS, 1981).

As principais fontes de estresse entre gerentes do mundo moderno estão associadas aos processos de reestruturação organizacional decorrentes da globalização (ISMA, 2008). Os gerentes, em particular, pela natureza de seu papel, estão expostos a fatores intrínsecos e extrínsecos, tais como ritmo, natureza e conteúdo do trabalho, relacionamento interpessoal, carreira e realização, estrutura e clima organizacional, e interface casa/trabalho, que se revelam como fontes de pressão no trabalho. Estas, por sua vez, geram tensões e podem ser responsáveis por quadros de estresse ocupacional (COOPER *et al.* 1988).

Para entender o fenômeno do estresse ocupacional, é importante entender suas abordagens conceituais. As abordagens bioquímica, psicológica e sociológica, que podem ser consideradas complementares e interligadas, são os principais marcos conceituais que direcionam os estudos do estresse. A abordagem bioquímica, ou seja, a abordagem da fisiologia do estresse, surgiu nas décadas de 1930 a 1950, liderada pelos estudos de Selye (1936, 1956). A abordagem psicológica, que se relaciona com este estudo, centra-se na influência da percepção no comportamento do indivíduo, tendo como consequência as manifestações de estresse (COOPER *et al.*, 1988). Por fim, a abordagem sociológica, que está relacionada com a compreensão das relações entre variáveis da sociedade e o estresse ocupacional (LEVI, 2003, 2005).

Mais recentemente, Zille (2005) desenvolveu um Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes – MTEG, tendo como referência os estudos de Cooper *et al.* (1988), Chanlat (1996), Karasek (1998) e Levi (2003). De acordo com o autor, a manifestação do estresse está relacionada ao desequilíbrio acentuado entre, os níveis de tensão a que o indivíduo está

submetido e à sua capacidade psíquica de suportá-lo. O modelo referido, o qual é composto de cinco constructos de primeira ordem (fontes de tensão no trabalho, fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial, mecanismos de regulação, sintomas de estresse e indicadores de impactos na produtividade), foi utilizado neste estudo. Cada constructo de primeira ordem é explicado pelos constructos de segunda ordem, que por sua vez estão relacionados aos seus respectivos indicadores, os quais compõem o questionário aderente ao MTEG aplicado aos sujeitos da pesquisa.

Como desdobramento do modelo teórico (MTEG), as fontes de tensão no trabalho são explicadas por três constructos de segunda ordem, que são: processos de trabalho, relações no trabalho, insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil. O constructo fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial, por sua vez, é explicado por responsabilidades acima dos limites, estilo e qualidade de vida, aspectos específicos do trabalho do gerente e desmotivação. Já o constructo mecanismos de regulação é explicado por interação e prazos, descanso regular e experiência no trabalho, e atividade física. O constructo sintomas de estresse é explicado pelos constructos de segunda ordem sintomas de hiperexcitabilidade e senso de humor; sintomas psíquicos, sintomas do sistema nervoso simpático e gástricos; e sintomas de aumento do tônus, tontura/vertigem, falta ou excesso de apetite e relaxamento.

Por fim, o constructo indicadores de impactos na produtividade é explicado pelos indicadores: dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, o que anteriormente eram facilmente lembrado; dificuldade na tomada de decisões; fuga das responsabilidades de trabalho, que anteriormente eram assumidas de forma natural; desejo de trocar de emprego com frequência; desmotivação para o trabalho; perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros); excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele; dificuldade de concentração; diminuição da eficácia no trabalho; e queda na produtividade (ZILLE, 2005: 191).

Em relação às pesquisas relacionadas ao estresse, a ISMA (2003) realizou pesquisa com

trabalhadores de diversos países, que revelou alta incidência de estresse muito intenso em trabalhadores brasileiros, em comparação com os trabalhadores japoneses, estes identificados como os mais estressados pela pesquisa. Com índices menores do que os identificados no Brasil estão os trabalhadores da China, Estados Unidos, Alemanha, França e Israel. A pesquisa revelou que os altos índices de estresse estão relacionados com as fusões e com a redução do quadro de pessoal das empresas, em consequência da globalização. Outra pesquisa realizada pela ISMA-Brasil, em 2004, com trabalhadores brasileiros que atuavam em diversas ocupações, revelou que 70% dos pesquisados apresentavam quadro de estresse.

Várias pesquisas vêm demonstrando alta incidência de estresse em ocupantes da função gerencial no Brasil, corroborando a extensa literatura internacional sobre o tema. Couto (1987), em sua pesquisa envolvendo 552 altos executivos brasileiros, revelou que 68% deles se encontravam estressados. A pesquisa de Zille (2005) em 15 organizações brasileiras de vários segmentos da economia nacional, envolvendo 550 gerentes de diversos níveis hierárquicos, constatou que 63% dos gerentes pesquisados estavam estressados. Desses, 18% apresentavam quadro de estresse intenso e muito intenso. Em outra pesquisa realizada com 288 gerentes, Zille e Braga (2007) constataram que 52% dos pesquisados apresentavam quadro de estresse de intenso a muito intenso.

Pesquisa de Braga, Zille e Marques (2008), com uma amostra de 62 gerentes e superintendentes de uma grande empresa brasileira de energia elétrica, revelou que 52% dos gerentes apresentavam estresse em nível leve a moderado e 11% apresentavam quadro de estresse intenso.

Focando de forma específica a saúde do trabalhador, a literatura já demanda bem o papel do estresse como indutor de determinadas doenças e comportamentos. Entre estes estão as doenças cardíacas, com destaque para o infarto prematuro de miocárdio, hipertensão, acidente vascular cerebral (AVC), dor de cabeça por tensão, gastrite, úlcera, abuso de álcool e drogas (SELYE, 1936, 1956, 1976; FRIEDMAN; ROSENMAN, 1974; ADAMS, 1981; COOPER; ARBOSE, 1984; COOPER *et al.*, 1988; COUTO, 1987).

Esses resultados revelam que o estresse em gestores nas organizações contemporâneas é evidente e requer estudos mais aprofundados, para que se elucidem mecanismos e se obtenha melhor gerenciamento.

### 3. METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO, ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este estudo, em relação à abordagem, é de natureza quantitativa e, em relação ao tipo de pesquisa, caracteriza-se como uma investigação empírica de natureza descritiva, que utiliza o *survey* como estratégia (MALHOTRA, 2001).

Os sujeitos pesquisados foram profissionais que exerciam a função gerencial nos seus diversos níveis (alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional) em organizações privadas mineiras de setores diversos. No caso específico deste estudo, a amostra estudada foi de 637 casos analisados (HAIR, 2005). A amostra foi aleatória simples, obtida por meio de sorteio, e teve como base informações com a identificação dos gestores obtidas das empresas privadas sediadas no Estado de Minas Gerais (ROESCH, 1996).

Para a coleta dos dados foi utilizado o instrumento MTEG, questionário aderente Modelo Explicativo do Estresse Ocupacional em Gerentes, desenvolvido e validado por Zille (2005) e suportado pelas teorias sobre estresse ocupacional, tendo como referência os estudos de Cooper *et al.* (1988), Karasek e Torres (1996), Karasek *et al.* (1998), Chanlat (1990) e Levi (2003). As contribuições de Selye (1936, 1956), Friedman e Rosenman (1974), French (1983), Goldberg (1986), Couto (1987), Albrecht (1990) e Sauter e Murphy (2005) também foram de grande importância para o desenvolvimento do modelo referido.

O MTEG está estruturado em cinco constructos de primeira ordem: Fontes de Tensão no Trabalho, Fontes de Tensão do Indivíduo e do Papel Gerencial, Mecanismos de Regulação, Sintomas de Estresse e Indicadores de Impactos na Produtividade. Os constructos de primeira ordem são explicados por constructos de segunda ordem, que, por sua vez, são explicados por indicadores correspondentes; exceção se faz ao constructo Impactos na Produtividade, que é explicado diretamente por seus indicadores.

Em relação ao questionário utilizado, foi estruturado em seis partes. Na primeira parte constam os dados demográficos, funcionais e de saúde. Na parte dois constam os sintomas de estresse, as fontes de tensão do indivíduo e os indicadores de impactos na produtividade. Já na parte três constam as fontes de tensão no trabalho, e na parte quatro as fontes de tensão decorrentes do papel gerencial. Na parte cinco estão presentes os mecanismos de regulação e na parte seis outras fontes de tensão, como as de natureza familiar, social, características próprias dos sujeitos e outras que os respondentes julgassem importantes.

Antes de iniciar a coleta de dados foi realizado pré-teste do questionário (MTEG) com vinte casos, para validação do conteúdo e verificação da equivalência semântica pelos respondentes.

Posteriormente, os dados foram codificados e digitados em planilha do *Excel* e, depois, processados com a utilização do *software* PASW – *Predictive Analytics Software – Statistics* 18, Versão 18.0.0.

### 3.1. Análise e apresentação dos resultados

A seguir serão apresentados o perfil da amostra pesquisada e o diagnóstico de estresse, para que se entenda o quanto o estresse ocupacional tem sido um desafio ao desempenho da função gerencial nas organizações.

#### 3.1.1. Perfil da Amostra

A amostra da pesquisa foi composta de 637 gestores, que ocupavam desde os primeiros níveis de gestão à supervisão e à alta gerência. Destes, 57% eram do gênero masculino e 43% do gênero feminino, com uma faixa etária que variava de até 25 a mais de 55 anos; a maior concentração dos gerentes, 67%, encontrava-se na faixa etária de 26 a 45 anos. No que se refere ao **Estado Civil**, a amostra apresentava a seguinte distribuição: 50% eram casados ou viviam com o cônjuge; 42,0% eram solteiros. Os 8,0% restante identificaram-se como viúvos, separados ou divorciados, sendo o menor percentual, 1,0%, o de viúvos.

Em relação ao **Setor da Economia** a que pertencem as organizações pesquisadas, a maior concentração identificada, 68,1%, corresponde ao setor de prestação de serviços, seguido dos setores comercial, 12,2%, e industrial, 11,3%. Os demais setores pesquisados foram o bancário, o da

educação e da agropecuária, com menor representatividade em termos percentuais.

Com relação ao **Nível Hierárquico**, observou-se um maior número de gestores no nível de Supervisão Operacional, com 46,0% da amostra. Essa prevalência é explicada pelo fato de, nas organizações pesquisadas, a estrutura predominante ser a funcional/piramidal, concentrando maior número de gestores na base da hierarquia. O segundo maior contingente, 36%, foi composto de Gerentes Intermediários. Os gestores ocupantes do nível correspondente à Alta Gerência foram 18,0% do total da amostra pesquisada. O percentual mais reduzido neste caso é explicado pelas mesmas razões apontadas em relação ao nível da Supervisão Operacional.

Outros dados revelam que, dos gestores pesquisados, 40% estavam de 1 há 3 anos na função. Perguntados sobre o número de **Horas Efetivamente Trabalhadas** ou relacionadas ao trabalho, observou-se que 69% dos gestores trabalhavam mais que o número de horas contratadas. Essa variação era de no mínimo 6 horas, até o máximo de 38 horas semanais, o que acresce à jornada 10 horas e 30 minutos, ocasionando uma jornada diária acima de 13 horas. Outros dados revelaram que a maior concentração em relação a essas horas adicionais correspondeu a 39% da amostra, que trabalhavam de 7 a 19 horas semanais adicionais. O trabalho aos domingos e feriados era frequente para 23% dos gestores, e 43% relataram que trabalhavam algumas vezes nessa situação.

Quanto às **Áreas de Atuação**, estas se mostraram bastante diversificadas, conforme se pode observar: Administração Geral, 24,0%; Comercial (vendas e atendimento), 19,0%; Produção/Operação, 18,0%; Gestão de Pessoas, 8,0%; Finanças, 7,0%; Engenharia/Projetos, 5,0%; Informática, 3,0%; Logística, Manutenção, Planejamento, Qualidade e Tecnologia da Informação, 2,0%; Marketing/Pesquisa e Desenvolvimento, 1,0%. Em relação às demais áreas, observou-se um percentual de 3,0%.

Em relação ao **Nível Educacional**, analisando a escolaridade formal em termos globais, verificou-se que 48% dos gerentes estavam realizando ou possuíam curso de pós-graduação, sendo 35% especialização (*lato sensu*), 11% mestrado e 2% doutorado.

Pesquisados sobre o consumo de cigarro e bebida alcoólica, os entrevistados responderam o que segue: em relação ao cigarro, 10,0% o consumiam, dos quais 32,0% menos que de costume. Em relação à bebida alcoólica, seu consumo era feito por 62,0% dos pesquisados.

Investigando os **Problemas de Saúde**, observou-se que 27,0% da amostra relatou apresentar algum tipo de doença. A maior incidência, 64,3%, era de casos de doenças gástricas (gastrite e úlcera), alérgicas, 21,4%, e hipertensão, que acometia 5,7% dos gestores pesquisados. Observou-se também que 1,0% da amostra foi acometida por infarto cardíaco. A literatura da área aponta que essas doenças podem estar relacionadas ao estresse (GOLDBERG, 1986; COUTO, 1987; COOPER *et al.*, 1988; LEVI, 2003, 2005).

### 3.1.2. Diagnóstico de Estresse Ocupacional

Para a análise do nível de intensidade de estresse ocupacional apontado pela pesquisa, tomou-se como referência a escala de cinco pontos desenvolvida por Zille (2005:222-223): Ausência de Estresse < 1,75; Estresse Leve a Moderado □ 1,75 a < 2,46; Estresse Intenso □ 2,46 a < 3,16; e Estresse Muito Intenso □ 3,16.

Os conceitos utilizados para a categorização do estresse, propostos por Zille (2005), estão relacionados a seguir. **Ausência de Estresse** – significa um estado de bom equilíbrio entre as demandas psíquicas advindas do ambiente, tais como trabalho, família e social, entre outras, e a estrutura psíquica do indivíduo. *Estresse Leve a*

*Moderado* – indica a ocorrência de manifestações de estresse, mas em grau compensado, possivelmente sem gerar impactos importantes nos diversos ambientes de interação do indivíduo. *Estresse Intenso* – indica a ocorrência de manifestações de estresse num grau elevado, possivelmente gerando impactos importantes no indivíduo; as condições orgânicas e psíquicas podem apresentar alterações e, em alguns casos, os indivíduos necessitam de tratamento/acompanhamento psicológico, podendo necessitar também de tratamento clínico. *Estresse Muito Intenso* – indica a ocorrência de manifestações de estresse num grau muito elevado, que geram impactos significativos nos diversos ambientes em que o indivíduo opera; as condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações muito importantes, e os casos desta intensidade necessitam de tratamento/acompanhamento clínico e/ou psicológico (ZILLE, 2005:223, 225, 226 e 288).

A Tabela 1, a seguir, indica que 75,7% dos indivíduos pesquisados da amostra global apresentaram manifestações de Estresse: 55,9% de nível leve a moderado; 14,6% de estresse intenso; e 5,2% de estresse muito intenso.

Quando a análise recaí nos setores específicos pesquisados (bancário, comercial, serviços, educação e industrial), observa-se que o setor que se revelou mais crítico foi o da educação, com 85,7% dos sujeitos com algum nível de estresse, seguido dos setores comercial, 83,3%, de serviços, 74,9%, bancário, 69,2%, e industrial, 66,7%.



**Tabela 1 – Nível de estresse ocupacional por nível hierárquico – amostra global**

Nível de estresse	Alta Gerência		Gerência Intermediária		Supervisão Operacional		Total (por nível de estresse)	
	Frequência		Frequência		Frequência		Frequência	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Ausência de estresse	30	26,8	53	23,0	72	24,4	155	24,3
Estresse leve a moderado	63	56,3	129	<b>56,1</b>	164	55,6	356	<b>55,9</b>
Estresse intenso	15	13,4	40	<b>17,4</b>	38	12,9	93	<b>14,6</b>
Estresse muito intenso	4	3,6	8	<b>3,5</b>	21	7,1	33	<b>5,2</b>
Total	112	100,0	230	100,0	295	100,0	637	100,0

Nota: 637 questionários válidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a incidência do estresse nos níveis hierárquicos pesquisados da amostra global, observa-se que a maior ocorrência de estresse intenso/muito intenso deu-se na gerência intermediária e, em seguida, na supervisão operacional. Uma explicação para essa ocorrência pode ser o próprio nível de atuação – gerência intermediária – em relação à hierarquia das empresas. Ou seja, a pressão tende a ser mais acentuada nesse nível gerencial, uma vez que seus ocupantes têm de conviver com pressões advindas da base da estrutura organizacional, de seu topo e também dos pares, o que torna essa categoria mais propensa a níveis acentuados de pressão no trabalho. Essa ocorrência é confirmada por outros estudos realizados no Brasil (COUTO, 1987; ZILLE, 2005; ZILLE; BRAGA, 2008; ZILLE L. P.; BRAGA; ZILLE, G. P., 2011; ZILLE, 2011).

Em relação aos sintomas de estresse, no grupo de gerentes diagnosticados com estresse intenso e muito intenso, os principais identificados, com incidência variando de 50% a 66,7%, por ordem de importância na amostra global, foram os seguintes: ansiedade; nervosismo; fadiga (baixo nível de energia); irritabilidade sem motivo aparente; angústia (aflição, sensação de impotência diante dos problemas); e dor nos músculos do pescoço e ombros.

### **3.1.3. Fontes de Tensão e Indicadores de Impactos na Produtividade**

Com base nos resultados da pesquisa, foi possível observar que, considerando-se a amostra global, 99,4% ou 633 dos gestores pesquisados vêm sofrendo tensão no ambiente de trabalho. Desse percentual, 47,1% ou 300 relatam sofrer tensão intensa ou muito intensa. Quando a análise recai sobre a hierarquia, a gerência intermediária é que mais sofre esses níveis de tensão, o que explica o maior nível de estresse identificado nesses profissionais, como pode ser observado na Tabela 1. As fontes de tensão mais importantes identificadas no estudo foram: realizar trabalho que exige a execução de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança; estar submetido a muitos prazos e a prazos apertados; submeter-se à filosofia da direção, pautada pela obsessão e compulsão por resultados; ter o dia muito tomado por uma série de compromissos de trabalho assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre; não conseguir se desligar dos contextos relacionados ao trabalho; levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal; e pensar e realizar de forma frequente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, tendo dificuldades para concluí-las. Essas fontes de tensão no trabalho foram identificadas nos gestores que apresentam nível de tensão intenso e muito intenso. Esses indicadores revelaram incidência de estresse que variou de 59,5% a 70,4% nos gestores pesquisados e diagnosticados com estresse intenso e muito intenso.

Aprofundando o estudo e analisando as fontes de tensão específicas do trabalho dos gestores, foi possível identificar, na amostra global, que as mais recorrentes foram: conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo para praticar esses conceitos; estar em conflito por perceber a sobrecarga e não poder questioná-la por ocupar “função gerencial” e, por fim, vivenciar conflitos por ter que ser inovador, dotado de autonomia, e estar sujeito às normas da organização.

Em relação ao constructo Indicador de Impacto na Produtividade, as variáveis correspondentes foram: dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, o que anteriormente era facilmente lembrado; dificuldade na tomada de decisões; fuga das responsabilidades de trabalho, que anteriormente eram assumidas de forma natural; desejo de trocar de emprego com frequência; desmotivação importante para o trabalho; perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros); excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele; dificuldade de concentração; diminuição da eficácia no trabalho; e queda na produtividade.

Analisando a presença desses indicadores nos gestores pesquisados, observa-se que, para 57,5% ou 366 dos indivíduos, os indicadores referidos apresentaram-se relevantes e, para 16,1% ou 103, a relevância mostrou-se bastante acentuada.

Dessa forma, verificou-se que não são apenas os indivíduos que sofrem com as decorrências do estresse ocupacional, mas também as organizações, principalmente no que se refere à produtividade.

#### 4. CONCLUSÕES

O estresse relacionado ao trabalho constitui, de acordo com Levi (2005), um importante fator determinante dos transtornos depressivos, além de induzir ao aumento da pressão sanguínea, provavelmente contribuindo para a morbidade por doenças cardíacas, desencadeamento de quadros de diabetes, esgotamento físico, aparecimento de outras doenças, incluindo os distúrbios cardiovasculares, como as moléstias do coração, acidente vascular cerebral (AVC) e problemas renais decorrentes da hipertensão arterial. Essas são consequências que, além de gerar o adoecimento dos indivíduos, quase sempre

interferem no desempenho no trabalho, com reflexos na produtividade das organizações. Diante desse contexto, este estudo teve como objetivo identificar os níveis de estresse, as principais fontes de tensão excessiva no trabalho e os indicadores de impacto na produtividade dos gestores que atuam nos níveis de alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional, em empresas privadas no Estado de Minas Gerais.

Neste estudo, constatou-se que 75,7% dos indivíduos pesquisados da amostra global, ou 482, apresentaram manifestações de Estresse, dos quais 55,9%, ou 356, um nível de estresse de leve a moderado, 14,6%, ou 93, um quadro de estresse intenso, e 5,2%, ou 33, um estresse muito intenso. A partir dessa constatação, pôde-se identificar que ter o dia muito tomado com uma série de compromissos de trabalho assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre, não conseguir desligar-se dos contextos relacionados ao trabalho, levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal, e pensar e realizar de forma frequente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, tendo dificuldades para concluí-las, foram as principais fontes de tensão excessiva no trabalho para os gestores identificados com quadro de estresse ocupacional.

Em relação aos sintomas de estresse, os principais identificados por ordem de importância na amostra global foram: ansiedade, nervosismo, fadiga, irritabilidade sem motivo aparente, angústia (aflição, sensação de impotência diante dos problemas) e dor nos músculos do pescoço e ombros.

Esse resultado vai ao encontro das constatações das últimas pesquisas realizadas em diversos Países e no Brasil (COUTO, 1987; ZILLE, L. P. 2005; ISMA 2003, 2004; ZILLE, L. P.; BRAGA; ZILLE, G. P., 2011; ZILLE, 2011).

Conhecendo o diagnóstico de estresse ocupacional e as principais fontes de tensão excessiva no trabalho dos gestores, também foi possível constatar que a dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, o que anteriormente era facilmente lembrado, dificuldade na tomada de decisões, fuga das responsabilidades de trabalho, que anteriormente eram assumidas de forma natural, desejo de trocar de emprego com frequência, desmotivação importante para o trabalho, perder o controle

sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros), excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele, dificuldade de concentração e diminuição na eficácia no trabalho foram indicadores importantes de impacto na produtividade, apresentados por 73,6% ou 469 dos gestores participantes do estudo.

Apesar de haver mecanismos de regulação, que são práticas adotadas por esses indivíduos que, de certa forma, buscam amenizar as situações tensionantes vivenciadas na realização do trabalho, como, por exemplo, experiência profissional (*background* na área de atuação), possibilidade de gozar férias regularmente, possibilidade de descansar nos finais de semana e feriados, espírito de cooperação entre os pares, possibilidade de questionar prazos e prioridades, e canal aberto nas organizações para conversar sobre as dificuldades e tensões vivenciadas, esses mecanismos não estão sendo suficientes para neutralizar as situações tensionantes vivenciadas e, conseqüentemente, os quadros de estresse identificados.

Espera-se que este estudo, a partir dos resultados apresentados, possa contribuir com o balizamento de ações por parte das organizações para a redução e o controle dos níveis de estresse ocupacional da categoria pesquisada. Essas ações poderão gerar melhorias nas condições de trabalho e na qualidade de vida desses trabalhadores, bem como criar condições favoráveis para a melhoria dos resultados de trabalho. Portanto, os resultados apresentados requerem atenção por parte não só dos indivíduos, mas também das organizações.

Reforçando Albrecht (1990), assinala-se que as organizações devem investir na redução do estresse no trabalho como forma de manter os gestores saudáveis e produtivos. Além disso, também se deve evitar o estresse, por seu efeito negativo e contagioso, que pode ser transferido para outros trabalhadores, possibilitando um desencadeamento em cascata e levando a uma epidemia de estresse, que tem um efeito nefasto sobre os trabalhadores e nas organizações. Nesse sentido, de acordo com Levi (2005), o estresse contínuo relacionado ao trabalho constitui um importante fator determinante dos transtornos depressivos, além de outros impactos na saúde do trabalhador, gerando conseqüências como o

aumento da pressão sanguínea e provavelmente contribuindo para a morbidade por doenças cardíacas, desencadeamento de quadros de diabetes, exaustão, perda de peso, esgotamento físico e aparecimento de outras doenças, como AVC e problemas renais devidos à hipertensão arterial.

Dessa forma, não são apenas os indivíduos que sofrem com as decorrências do estresse ocupacional, mas também as organizações, principalmente no que se refere à queda da produtividade e à diminuição da eficácia no trabalho, com aumento de erros e até mesmo de acidentes de trabalho, além da elevação da taxa de absentismo e *turnover* nas organizações.

Com relação a pesquisas futuras, uma direção importante é o aprofundamento da investigação das diferenças entre os níveis hierárquicos e as manifestações de estresse, bem como o estudo das manifestações de estresse relacionadas às diferenças de gênero.

## 5. REFERÊNCIAS

ADAMS, John D. Health, stress, and de manager's life style. *Group and Organization Studies*, v. 6, n. 3, p. 291-301, Sept. 1981. <<http://dx.doi.org/10.1177/105960118100600305>>.

ADAMS, J. D. *Understanding and managing stress: a book of readings*. San Diego: University Associates, 1980.

ALBRECHT, K. *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

ALBRECHT, K. *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

BRAGA, C. D.; ZILLE, L. P.; MARQUES, A. L. O Consumo de Energia de quem faz Energia: estudando o estresse ocupacional e seus efeitos nos gerentes de uma empresa brasileira do setor de energia elétrica. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

- BRIEF, A. P.; SCHULER, R. S.; VAN SELL, M. *Managing job stress*. Boston: Little, Brown.com, 1981.
- CAHILL, P. L.; SCHNALL, P. J. P. The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 4, n. 2, p. 108-130, 1999.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU A. F. O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização. *Revista de Ciências da Administração*, v. 4, n. 8, jul./dez. 2002.
- CHANLAT, J. F. Modos de Gestão, Saúde e Segurança no Trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. São Paulo: Vozes, 1996.
- CHANLAT, J. F. Travail et santé mentale: théories du stress et psychopathologie du travail. *Revue Prevenir*, France: Université Grenoble II, Coopérative d'édition de la vie mutualiste, n. 20, premier semestre, 1990.
- COOPER, C. L. *et al. Living with stress*. London: Penguin Books, 1988.
- COOPER, C. L. *et al. Occupational stress indicator: test sources of pressure in job*. Austin: Windsor, 1988.
- COOPER, C. L.; ARBOSE, J. Stress entre executivos de diversos países do mundo. *International Management*, v. 4, 1984.
- COUTO, H. A. *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- FRENCH, W. L. *Organization development: theory, practice, research*. Texas: Business Publications, 1983.
- FRIEDMAN, M.; ROSENMAN, R. H. *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf, 1974.
- GOLDBERG, P. *A saúde dos executivos: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- HAIR, J. F. *et al. Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ISMA – International Stress Management Association. *Bulletin Estocolmo*, Suécia, 2003.
- ISMA – International Stress Management Association. *Relatório de Pesquisa*. Brasil, 2004.
- ISMA – International Stress Management Association. *Relatório de Pesquisa. Brasil*. Suécia, 2008.
- KARASEK, R. *et al.* The job content questionnaire (JCQ): a instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, Educational Publishing Foundation, v. 3, n. 4, p. 322-355, 1998.
- KARASEK, R.; TORRES, T. Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 1, n. 1, p. 9-26, 1996. <<http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.9>>.
- LEVI, Lennart. O guia da comissão europeia sobre stress relacionado ao trabalho e iniciativas relacionadas: das palavras à ação. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEVI, Lennart. Sociedade, Stress e Doença – Investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, conseqüências, prevenção e promoção. In: CONGRESSO DE STRESS DA ISMA – BR, 3., 2003, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: International Stress Management Association, 2003. FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. 5., 2003, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: 2003.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MASLACH, C. Entendendo o *burnout*. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

- NASCIMENTO, A. B. *et al.* Os efeitos do estresse sobre o tempo de reação e habilidade de resolução rápida de problemas. In: ENCONTRO INTERNO DE PSICOBIOLOGIA, 1., 1998, Londrina. *Anais...* Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 1998.
- QUINLAN, M.; MAYHEW, C.; BOHLE, P. The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: A review of recent research. *International Journal of Health Services*, v. 31, n. 2, p. 335-413, 2001. <<http://dx.doi.org/10.2190/607H-TTV0-QCN6-YLT4>>.
- RIFKIN, J. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio do curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SAUTER, S. L.; MURPHY, L. R. Abordagens à prevenção do estresse no trabalho dos Estados Unidos. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- SELYE, H. *The stress of life*. Toronto: McGraw-Hill, 1956.
- SELYE, H. *The Stress of Life*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1976.
- SELYE, H. A syndrome produced by diverse noxious agents. *Nature*, v. 138, n. 3479, p. 32, 4 July, 1936.
- ZILLE, L. P. O estresse no trabalho na função gerencial: buscando as interfaces da realidade brasileira e portuguesa. In: BARBOSA, A. C. Q.; SILVA, R. J. *Economia, Gestão e Saúde: as relações luso-brasileiras em perspectiva*. Lisboa: Edições Colibri, 2011.
- ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 2005.
- ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D. Estresse Ocupacional e a Função Gerencial em Foco: Estudo Comparativo de Casos com Profissionais do Setor Bancário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D. *A função gerencial em foco: estudo em instituição financeira nacional de grande porte com aplicação do modelo teórico explicativo do estresse ocupacional em gerentes (MTEG)*. In: HELAL, H. G. *et al.* *Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa*. Curitiba: Juruá, 2008.
- ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; ZILLE, G. P. Estresse ocupacional: como os gestores brasileiros estão respondendo às transformações gerenciais. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro, 2011.

