

Área Temática: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Estresse Ocupacional e as Tecnologias de Gestão: O Impacto no Trabalho dos Gestores que Atuam em Empresas Privadas no Estado de Minas Gerais

AUTORES

LUCIANO ZILLE PEREIRA

Faculdade Novos Horizontes

lzille@face.ufmg.br

CLARISSA DAGUER BRAGA

Universidade Federal de Minas Gerais

clarissadaguer@gmail.com

ANTONIO LUIZ MARQUES

Universidade Federal de Minas Gerais

marques@face.ufmg.br

Resumo:

A partir da década de 1990, com a aceleração das mudanças organizacionais e com a utilização cada vez mais frequente das tecnologias de gestão, o gerente vê-se às voltas com uma rotina diária cada vez mais desgastante e se dá cada vez mais atenção às tensões excessivas decorrentes do ambiente de trabalho e ao estresse ocupacional. Nesse cenário, o objetivo central deste estudo foi, a partir do diagnóstico de estresse ocupacional, analisar o impacto das tecnologias de gestão em trabalhadores que ocupam a função gerencial em empresas privadas no estado de Minas Gerais. Utilizando abordagem quantitativa, de natureza descritivo-explicativa, com uma amostra por acessibilidade de 1.246 indivíduos, foi possível identificar que 69,58% dos indivíduos pesquisados apresentam quadro de estresse. A sobrecarga de trabalho ocasionada pelo uso frequente das tecnologias de gestão foi apontada por 39,6% da amostra como uma das principais fontes de tensão excessiva no trabalho, contribuindo para gerar impacto nos indicadores de produtividade desses profissionais. A realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança além de estarem inseridos em um ambiente onde a filosofia de trabalho é pautada pela obsessão e compulsão por resultados e ter muitos prazos e cronogramas apertados para serem cumpridos foram outras fontes de tensão excessiva no trabalho destacadas pela amostra pesquisada.

Palavras-chave: Estresse Ocupacional; Tecnologias de Gestão; Função Gerencial.

Abstract:

From the 1990s, with the acceleration of changes in the organizations and the most frequently use of the management technologies, the managers find themselves dealing with a most stressful routine. It gives more attention to the tensions arising from excessive working environment and occupational stress. In this scene, the goal of this study was, based on the diagnosis of occupational stress, analyze the impact of management technologies in workers who occupy the managerial role in private companies in the State of Minas Gerais/Brazil. Using a quantitative approach, characterizing as descriptive-explanatory, with a sample of

1246 individuals, for accessibility, it was found that 69.58% of those surveyed have been living under stress. The extra workload caused by frequent use of management technologies was reported by 39.6% of the sample as a major source of excessive stress at work, helping to engender the impact on productivity indicators of these professionals. The completion of several activities at once, with a high degree of recovery in addition to being inserted in an environment where the philosophy of work is marked by the obsession and compulsion for results and have many deadlines and tight schedules to be met were other sources of excessive tension work highlighted by the sample studied.

Key Words: Occupational Stress, Management Technologies, Management Function

1. Introdução

A velocidade e a frequência das mudanças que vem ocorrendo no ambiente organizacional têm sido a principal característica no mundo dos negócios. Isto ocorre como decorrência de uma série de profundas transformações de ordem econômica, política, social e tecnológica. Os fatos e as idéias se alteram muito rapidamente, desatualizando o saber, o conhecimento e as informações. Tudo isso traz como consequência direta a necessidade de as pessoas e organizações estarem permanentemente adaptando-se, contextualizando-se e antecipando-se a novas situações (CÂNDIDO e ABREU, 2002).

O foco das atenções tem se deslocado de mercados locais para o mercado das grandes organizações atuantes em bases mundiais. Da mesma forma, as leis da economia, a natureza das políticas internacionais, a tecnologia, as relações e a reestruturação do trabalho, bem como as tecnologias de gestão vêm, continuamente, sendo influenciados por pessoas, eventos e diversas forças do mercado competitivo nacional e mundial nos quais as organizações estão inseridas.

Nesse contexto, um dos grandes problemas mundiais tem sido o estresse relacionado ao trabalho, que pode ser abordado em quatro dimensões: a do trabalhador individual; a da organização do trabalho; a do país; e a do continente. No caso da União Européia (UE), o guia de orientações indica a necessidade, em todos os níveis, de identificar os fatores estressores relacionados ao trabalho e os problemas surgidos relacionados ao estresse. Afinal, o estresse é um problema generalizado, pois afeta os trabalhadores, a organização e a sociedade como um todo. Reforçando esses aspectos mencionados, os problemas de saúde mental, entre eles o estresse está entre as causas mais importantes que contribuem para o aparecimento de diversas doenças e de disfunções entre a população de trabalhadores dos diversos países do mundo, com consequências sociais e econômicas como, por exemplo, no caso da Europa Oriental, onde os problemas de saúde mental constituem a base da dramática diminuição da expectativa de vida nos últimos dez anos, relacionada à recessão econômica e às grandes mudanças sociais ocorridas (LEVI, 2003, 2005).

Tendo em vista essas importantes questões que afetam o ser humano, este trabalho centrou o seu foco no estudo do estresse nos gestores, trabalhadores que, pela natureza da função, estão expostos a significativos níveis de pressão no ambiente ocupacional. O gestor é o elo entre os diversos níveis organizacionais, estando, por essa razão, permanentemente submetido à intensa carga de pressão, podendo constituir-se em fator precipitador de quadros importantes de estresse no trabalho. Como decorrência torna-se vulneráveis a diversos tipos de doenças, como infarto do miocárdio, derrame cerebral, quadros psiquiátricos graves, úlceras, colites, manifestações psicológicas diversas, desencadeamento de quadros de diabetes, distúrbio do sistema imunológico, câncer, entre outras (GOLDBERG, 1986).

O objetivo geral deste trabalho foi investigar, a partir do diagnóstico de estresse, o impacto das tecnologias de gestão no trabalho dos gestores (alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional) que trabalham em empresas privadas com atuação no Estado de Minas Gerais, tendo como referência o modelo teórico de estudo do estresse ocupacional em gerentes desenvolvido e validado por Zille (2005:191).

O artigo, além desta introdução, aborda em termos teóricos o estresse no trabalho e a função gerencial nas organizações, metodologia do estudo, a análise e discussão dos resultados, as conclusões e por fim constam as referências bibliográficas utilizadas.

2. O estresse no trabalho e a função gerencial nas organizações: o impacto das novas tecnologias de gestão

Para o entendimento teórico do estudo realizado serão abordados os conteúdos relacionados ao estresse ocupacional e posteriormente aspectos relacionados à função gerencial nas organizações.

Foi o pesquisador canadense Selye (1936) que utilizou pela primeira vez o termo *stress* em inglês quando publicou o artigo *síndrome produzida por vários agentes nocivos*. O autor usou o termo para descrever uma síndrome que havia identificado e que apresentava importantes ligações com o estado de saúde e de doença dos seres vivos. Para fins deste estudo, a terminologia adotada será *estresse*, ou seja, o equivalente à palavra *stress*, grafada em inglês.

Desde o início da utilização dessa terminologia muitos erros foram cometidos em relação à sua aplicação. Assim sendo, optou-se por definir o estresse, em um primeiro momento, com o conceito do que não é estresse.

O estresse não é tensão nervosa, estímulo ou descarga hormonal das glândulas supra-renais - que se restringem apenas as consequências de lesões no corpo - alteração da homeostase, reação de alarme, agente de estresse ou estressor e reação específica ou não específica do organismo. Para Selye (1956) o estresse é um estado caracterizado por uma síndrome específica de fatos biológicos. Ocorrem modificações muito específicas no sistema biológico que são causadas por uma grande variedade de agentes, mas deve-se considerar o estresse como sendo inespecificamente induzido. Dessa forma, ele é a resposta inespecífica do corpo a exigências às quais está sendo submetido. O estresse se manifesta de duas formas: o *distresse*, ou estresse da derrota, que é o estresse da forma como o conhecemos em seu lado negativo; e o *eustresse*, considerado o estresse positivo. O *eustresse*, da mesma forma que o *distresse*, representa uma reação do corpo ao estímulo externo, só que nesse caso, na forma de superação. Os dois termos são empregados de forma separada – *eustresse* e *distresse* – para distinguir as consequências positivas e negativas do estresse para a vida do indivíduo, muito embora, do ponto de vista fisiológico, essas duas formas de reação sejam exatamente iguais. O *eustresse* é o estresse da realização, do triunfo, do contentamento, sob a forma de superação. Até certo ponto, algumas pessoas vêm com bons olhos certas experiências e situações de estresse por causa dos sentimentos positivos que se têm diante delas e sobretudo pelas questões de superação (SELYE, 1936, 1956, 1974).

Outra importante diferenciação entre os tipos de estresse tem-se o *estresse de sobrecarga* e ao *estresse de monotonia*. Quando a estrutura psíquica do indivíduo se torna incapaz de suportar as excessivas exigências psíquicas do meio por um longo período de tempo, fazendo com que o desempenho no trabalho seja reduzido, diz-se que o indivíduo está sob *estresse de sobrecarga*. Já na situação inversa, em que o indivíduo está submetido a um nível de exigência muito inferior ao que a sua estrutura psíquica demanda, poderá ocorrer outro tipo de estresse, caracterizado como *estresse de monotonia* (SELYE, 1974; COUTO, 1987).

Quanto aos conceitos de estresse, vários são apresentados pela literatura, como os de Couto (1987) e de Simonton *et al.* (1987), que consideram o estresse um estado em que ocorre um desgaste anormal do organismo humano, ocasionando redução em sua capacidade de trabalho, provocada pela incapacidade prolongada de tolerar e de superar as exigências psíquicas da vida ou de adaptar-se a elas. O desgaste do organismo humano é causado por uma tensão crônica, característica da vida moderna. Para esses autores, os indivíduos mais vulneráveis ao estresse são aquelas que não conseguem se descontraírem, relaxar, mesmo que o desejem.

French (1983) compreende o estresse como decorrente das situações de trabalho, que é denominado pelo autor como *estresse ocupacional*. Trata-se de uma reação do indivíduo ao seu ambiente de trabalho, que, de alguma forma, o atinge. Essas ameaças podem ser entendidas como agentes estressores que caracterizam uma relação pouco produtiva entre a estrutura do indivíduo e o seu ambiente ocupacional, demonstrando que excessivas mudanças estão sendo direcionadas ao trabalhador e que ele não está devidamente preparado, do ponto de vista psicológico, para internalizá-las de forma positiva.

Couto (1987) diferencia dois tipos de estresse: o *agudo* e o *crônico*. Quando perdura por um período maior, o estresse é caracterizado como crônico, podendo causar efeito deletério importante sobre a saúde do indivíduo. Por outro lado, quando se apresenta de forma mais breve, caracteriza-se como estresse agudo.

Tendo como referência Veloso (2000), em relação às tipologias de estresse, a literatura apresenta três abordagens, que podem ser consideradas complementares e interligadas. A primeira é a *bioquímica*, ou seja, a fisiologia do estresse, que surgiu nas décadas de 1930 a 1950 influenciada pelos estudos de Selye (1936, 1956). A segunda é a *psicológica*, que apresenta a sua ênfase principal na compreensão da influência que a percepção e o comportamento do indivíduo são manifestados no processo de estresse. Esta abordagem apresenta as seguintes vertentes: a *psicossomática*, a *interacionista*, a *behaviorista*, e a *psicopatologia do trabalho*. A terceira abordagem é a *sociológica*, que está relacionada à compreensão das diversas variáveis que se estabelecem no contexto da sociedade. Nesta linha destacam-se os estudos de Levi (2003, 2005).

O estudo ora apresentado tem o seu foco na corrente psicológica e será analisado com base no Modelo Explicativo do Estresse Ocupacional apresentado a seguir (ZILLE, 2005:191).

O modelo teórico em referência está estruturado com base em cinco construtos de primeira ordem, fontes de tensão no trabalho; fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial; mecanismos de regulação; sintomas de estresse; e indicador de impacto na produtividade. Estes construtos são explicados por treze construtos de segunda ordem e seus respectivos indicadores, com exceção do construto impacto na produtividade que é explicado de forma direta pelos respectivos indicadores. O modelo foi desenvolvido e validado por meio de equações estruturais e suportadas pelas teorias sobre estresse ocupacional, tendo como referência os estudos de Levi (2003, 2005); Cooper (2002); Cooper *et al.* (1998); Karasek *et al.* (1998, 2000); Karasek e Torres (1996); Chanlat (1990); Cooper, Cooper e Eaker (1988) e Couto (1987). Tomou-se como referência também os estudos de Selye (1936, 1956, 1974), Friedman e Rosenman (1974), French (1983), Goldberg (1986), e Albrecht (1990).

2.1 A função gerencial nas organizações

Focando-se em épocas mais remotas da história, com o surgimento do capitalismo industrial, na Inglaterra, é possível observar que o indivíduo que controlava a produção no sistema industrial era o próprio capitalista. Em seguida foi introduzida a figura do ‘capataz’, que supervisionava a produção de cada trabalhador ou grupo de trabalhadores para, então, surgir propriamente a figura do gerente. Assim, nesse primeiro momento, a gerência surgiu de forma rudimentar, mas necessária, para atender a algumas demandas da época, as quais estavam relacionadas com a coordenação de reuniões; a definição de prioridades no trabalho e, ainda que de forma precária, a estruturação dos processos de trabalho no interior das oficinas, incluindo a ordenação das operações; a manutenção dos registros de custos; entre outras atividades.

Nesse primeiro momento, o capitalismo cria uma sociedade na qual ninguém consulta qualquer coisa senão o interesse próprio. Os interesses são explicitados em um contrato de

trabalho celebrado entre as partes cujo objetivo principal é regular os diversos tipos de participação. Dessa forma, a gerência torna-se o instrumento mais perfeito e sutil para administrar esses interesses, em que a tradição, o sentimento e o orgulho no trabalho desempenham papel cada vez maior nas organizações (BRAVERMAN, 1987).

Com o passar do tempo, a visão sobre a relação que a organização tinha com seus subsistemas internos e externos trouxe uma forma de relação indivíduo-organização diferente do que era praticado nesse ‘velho capitalismo’. Essa mudança de paradigma coloca os indivíduos e as organizações diante de um novo vínculo, aquele da flexibilidade, considerado por Sennett (2001) como pseudoflexibilidade, em que o indivíduo torna-se seu próprio gerente, exercendo o máximo de autocontrole e tendo como consequência a submissão a elevados níveis de pressão.

O ‘novo capitalismo econômico’ é uma expressão que sintetiza essa nova forma de pensamento dentro das organizações, pois, ao pregar a abertura e a flexibilidade, faz com que tanto a organização quanto o indivíduo necessitem tornar-se cada vez mais aptos para lidar com os fatores altamente mutáveis dos ambientes dessa época contemporânea. “A forma de gestão do próprio sistema empresarial é afetada através das inovações tecnológicas tanto do processo de produção em si, quanto do gerenciamento da força de trabalho” (TENÓRIO, 2000: 158).

A reestruturação produtiva, que nas sociedades desenvolvidas começa a partir dos anos 70, tem no Brasil seu início a partir dos anos 90, com reflexos extremamente expressivos em relação ao trabalho. Observa-se principalmente altos níveis de insegurança em relação ao emprego e renda, atingindo todas as classes profissionais, até mesmo, o grupo gerencial.

Nesse processo evolutivo, Tenório (2000) reconhece três fases por que passou a transição do modelo de racionalização do trabalho rígido para um mais flexível. A primeira, segundo o autor, ocorreu durante o período de Taylor, Ford e Fayol; a segunda com a Escola das Relações Humanas; e a terceira com as Técnicas Japonesas de Gestão da Produção. Para Boddy (1990:46), esse quadro confirma o modelo pós-fordista, em que a “flexibilização na produção corresponde uma flexibilização dos mercados de trabalho, das qualificações e das práticas laborais”.

O gerente passa, então, a ter de lidar com padrões na sua organização e na sociedade que, muitas vezes, contradizem o seu próprio pensamento, como também a própria história da organização. A interação com esse novo ambiente é um fator que gera mais tensões no ambiente organizacional, e, conseqüentemente, torna-se causa importante para o desencadeamento de quadros de estresse ocupacional.

A incessante busca por melhor atendimento ao cliente, eficiência operacional e qualidade dos produtos levam sempre à busca pela melhor tecnologia. A tecnologia da informação e a microeletrônica, que são atualmente importantes ferramentas tecnológicas para alcançar tais resultados, trazem na sua utilização uma necessidade de flexibilização ainda maior. As variedades de *softwares* e as formas de armazenagem, processamento e troca de informação possibilitam, muitas vezes, a um único indivíduo acumular as tarefas que eram antes realizadas por vários grupos de indivíduos especializados em somente um desses processos.

Com as tecnologias que implicam novas formas de organização do trabalho, surge a necessidade de ajustamento dos indivíduos às exigências desse novo ambiente organizacional, que no Brasil passou a instalar-se a partir dos anos 90. A adaptação e o desenvolvimento tornam-se condições básicas para que os trabalhadores mantenham-se competitivos no mercado de trabalho. “Todas essas inovações modificam profundamente as estruturas de produção, de organização da produção e do trabalho de uma empresa” (TENÓRIO, 2000: 172).

Nessa transição, o trabalho que antes era realizado mediante operação direta de equipamentos, nos quais havia a visualização do processo produtivo como um todo por parte do trabalhador e da forma de operação, exigindo mais a habilidade manual do que intelectual, foi substituído por um processo em que passaram a predominar as exigências intelectuais. Com a utilização mais intensiva da Tecnologia da Informação o pessoal operacional e os gerentes que permaneceram nas organizações, precisaram desenvolver uma relação do intelecto com as operações e ter o que Zuboff (1994) define como 'qualificação intelectual', que diz da capacidade de pensar abstratamente, de ter raciocínio indutivo e de possuir uma concepção teórica dos processos os quais os dados se referem. Neste novo contexto torna-se cada vez mais importante entender as mudanças tecnológicas e seus impactos no contexto organizacional.

As mudanças tecnológicas no contexto organizacional

No decorrer das últimas décadas, e de forma intensa nos dias atuais, a introdução de novas tecnologias nas organizações vem impulsionando um amplo redesenho nas estruturas, nos processos e nos modelos de gestão de pessoas.

As novas tecnologias têm tornando cada vez mais presente na realidade administrativa acelerando os processos de mudança organizacional, uma vez que envolve não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também a introdução de novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes e de se transformar, em maior ou menor escala, a cultura da organização. De acordo com Lemos (2000), o contexto atual se caracteriza por mudanças aceleradas nos mercados, nas tecnologias e nas formas organizacionais, e a capacidade de gerar e absorver inovações vêm sendo considerados, mais do que nunca, crucial para que um agente econômico se torne competitivo. Nesse sentido as organizações precisam, cada vez mais, desenvolver a arte de gerenciar a mudança para se manter no mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Na visão de Nadler (1989), o gerenciamento da mudança é bem sucedido quando a organização consegue se transpor do estado em que se encontrava para o estado pretendido e o seu funcionamento futuro passa a atender às expectativas, isto é, funcionando como planejado. Na visão desse autor, outro aspecto importante é a adequação dos custos em relação ao processo de mudança, que é um estado ideal buscado por muitas organizações. Além disso, para que um processo de mudança promovido pela inserção de novas tecnologias seja bem sucedido é preciso que ele seja visto, antes de tudo, como um processo de construção coletiva, de novos significados acerca da realidade e de desenvolvimento de uma nova cultura organizacional.

De acordo com Weick e Quinn (1999), as novas tecnologias não são necessariamente as que se baseiam em computadores, nem é aquela completamente inédita, mas sempre é a tecnologia nova para a empresa em questão, mesmo que ela não seja nova para o mercado.

Nesse contexto, a introdução das tecnologias nas organizações trazem mudanças que não são apenas mudanças tecnológicas, mas também mudanças de crenças e valores organizacionais que refletem, sobretudo, no desempenho do trabalho de profissionais que se ocupam de funções gerenciais.

As mudanças tecnológicas e suas implicações sobre o trabalho dos gerentes

As mudanças tecnológicas refletem em mudanças nos diversos níveis da organização, em especial, nos níveis gerenciais. Entendendo a reestruturação da empresa como o conjunto de mudanças significativas que visam à transformação das estruturas corporativas e

organizacionais, provocam mudanças múltiplas, cujos riscos para a gerência podem assumir diferentes formas (ROULEAU, 2005).

Tendo em vista o contexto em transformação a mudança tecnológica nas organizações pode ser considerada enquanto aspecto inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante; "afinal de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se" (MINTEZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 2000:106). Além disso, Weick e Quinn (1999:381) salientam que "a mudança nunca começa porque ela nunca para", portanto, é um processo constante e o ideal seria denominá-lo de *mudando* ao invés de *mudança*, para dar essa idéia de processo contínuo.

No contexto da mundialização e face ao estabelecimento de novas regras de funcionamento e da introdução de novas tecnologias organizacionais, os gerentes passam a ter que assumir novas responsabilidades e enfrentar desafios diversos, bem como reformular toda uma lógica estabelecida e, assim, reconstruir um novo modo de pensar relativo aos problemas e aos princípios, às hipóteses, aos arcabouços teóricos e tecnológicos, disponibilizados para aplicação nas organizações. Esses atores, os gerentes, constituem assim, de acordo com Sperling (2002), elemento fundamental nos processos de reestruturação e modernização organizacional, ao mesmo tempo em que sofre os impactos múltiplos desses processos, podendo chegar a desenvolver, até mesmo, quadros importantes de estresse ocupacional, como será apresentado a seguir, nos resultados deste estudo.

3. Metodologia do estudo empírico

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, adotou-se abordagem quantitativa e em relação ao tipo caracterizou-se como uma investigação empírica de natureza descritivo-explicativa, utilizando-se como estratégia a pesquisa de campo e o *survey*. A pesquisa descritiva se justificou no caso deste estudo, tendo em vista os seus propósitos, ou seja, identificar e obter informações sobre as características do problema em estudo e explicativa, na medida em que visou esclarecer os fatores que contribuíram de alguma forma, para a ocorrência do fenômeno estudado, neste caso específico o estresse ocupacional. A amostra foi de 1246 indivíduos, calculada considerando populações infinitas, com nível de confiança de 95% ($p < 0,05$). O acesso aos gestores pesquisados, alta e média gerências e supervisão operacional, foi realizado por acessibilidade e os dados foram coletados por meio de questionário aderente ao Modelo Explicativo de Análise do Estresse Ocupacional – MTEG (ZILLE, 2005:191). Finalmente os dados foram processados pelo PASW, versão 18.0.0 e analisados por meio da estatística descritiva (GIL, 2011; VERGARA, 2010; HAIR, 2005; MALHOTRA, 2001).

4. Análise e discussão dos resultados

Os resultados da pesquisa são apresentados considerando o perfil demográfico e funcional da amostra; o diagnóstico e os sintomas de estresse; as fontes de tensão do indivíduo e do trabalho; os indicadores de impacto na produtividade encontrados e os mecanismos de regulação usados pelos gestores para gerenciar os quadros de estresse apresentados.

4.1 Perfil demográfico e funcional da amostra

A amostra pesquisada é composta por 1.246 gestores, que vai desde os primeiros níveis de gestão, a supervisão, até a alta gerência ou gerência estratégica. Destes, 66,21%, ou 825, são do sexo masculino e 33,79%, ou 421, do sexo feminino, em uma faixa etária que

varia de até 25 a mais de 55 anos, sendo que o maior número de gerentes, 51,43%, tem menos de 40 anos de idade.

No que se refere ao *Estado Civil*, a amostra apresenta a seguinte distribuição: 66,09% são casados e 24,33% são solteiros. Os 9,58% restantes identificaram-se como viúvos, separados ou divorciados, estando vivendo o segundo ou terceiro casamento ou vivem como o cônjuge em relação informal.

Em relação ao *Setor da Economia* a que pertencem às organizações pesquisadas, a maior concentração identificada, 67,16%, se deu no setor de serviços, seguido do setor industrial, 20,40%. Os demais setores pesquisados foram o bancário, o da educação, da agropecuária e o setor comercial, com menor representatividade em termos percentuais, totalizando 12,44% das empresas pesquisadas.

Com relação ao *Nível Hierárquico*, observou-se um maior número de ocupantes no nível de Supervisão Operacional, com 47,11% da amostra, ou 587 gestores. Essa prevalência é explicada pelo fato de nas organizações pesquisadas a estrutura predominante ser a funcional/piramidal, concentrando-se maior número de gestores na base da hierarquia. O segundo maior contingente, 40,29%, ou 502, é composto de Gerentes Intermediários, o que pelas mesmas razões já era esperado. Os gestores ocupantes do nível correspondente à Alta Gerência são 12,60%, ou 157.

Outros dados revelam que, dos gestores pesquisados, 36,76% são iniciantes na função, apresentando um *Tempo na Função* variando de 1 a 3 anos. Perguntados sobre o número de *Horas Efetivamente Trabalhadas* ou relacionadas ao trabalho, observou-se que 81,75% dos gestores trabalham mais do que o número de horas contratadas. Essa variação é 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.

Em relação ao *Nível Educacional*, analisando a escolaridade formal em termos globais, verifica-se que 56,18%, ou 700 gestores estão realizando ou possuem curso de pós-graduação, sendo 42,78%, ou 533 especialização (*lato sensu*) e 13,40%, ou 167, mestrado ou doutorado.

Pesquisados sobre o consumo de cigarro e bebida alcoólica os resultados foram os seguintes: em relação ao cigarro, 11,08% fazem uso constante e, em relação à bebida alcoólica, o consumo se dá para 67,34% dos pesquisados. Esses dados são compatíveis com as pesquisas realizadas pela OBID – Observatório Brasileiro de Informações sobre Drogas -, em 2005, que identificaram que 74,6% da população brasileira consome algum tipo de bebida alcoólica.

4.2 Diagnóstico e sintomas de estresse ocupacional

Para análise do nível de intensidade de estresse ocupacional apontado pela pesquisa, tomou-se como referência a escala desenvolvida por Zille (2005, p. 222, 223): Ausência de Estresse < 1,75; Estresse Leve a Moderado $\geq 1,75$ a < 2,46; Estresse Intenso $\geq 2,46$ a < 3,16; e Estresse Muito Intenso $\geq 3,16$, numa escala de intervalo de 1 a 5 pontos.

Os conceitos utilizados em relação à categorização do estresse foram os seguintes: *Ausência de Estresse* – significa um estado de bom equilíbrio entre as demandas psíquicas advindas do ambiente e a estrutura psíquica do indivíduo. *Estresse Leve a Moderado* – indica a ocorrência de manifestações de estresse, no entanto em grau compensado, podendo não gerar impactos importantes nos diversos ambientes de interação do indivíduo. *Estresse Intenso* – indica a ocorrência de manifestações de estresse num grau elevado, podendo gerar impactos importantes no indivíduo. As condições orgânicas e psíquicas já podem estar apresentando 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, gerando impactos significativos nos diversos ambientes onde o indivíduo opera. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações importantes e, os casos dessa intensidade necessitam de tratamento/acompanhamento clínico e psicológico (ZILLE, 2005, p. 223, 225, 226 e 288).

A Tabela 1, a seguir, indica que 69,58% dos indivíduos pesquisados da amostra global, ou 867, apresentam manifestações de Estresse, sendo: 51,12%, ou 637, no nível de estresse leve a moderado; 14,53%, ou 181, com um quadro de estresse intenso; e 3,93%, ou 49, estresse muito intenso.

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	52	33,12	147	29,28	180	30,66	379	30,42
Estresse leve/ moderado	81	51,59	259	51,59	297	50,60	637	51,12
Estresse intenso	19	12,10	80	15,94	82	13,97	181	14,53
Estresse muito intenso	5	3,18	16	3,19	28	4,77	49	3,93
Total	157	100,00	502	100,00	587	100,00	1246	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: 1.246 questionários válidos.

Analisando a incidência do estresse em relação aos níveis hierárquicos pesquisados da amostra global, a maior ocorrência de estresse intenso/muito intenso se dá na gerência intermediária e, em seguida, na supervisão operacional. Uma explicação para essa ocorrência pode ser o próprio nível de atuação em relação à hierarquia das empresas – gerência intermediária. Ou seja, o nível de pressão tende a ser mais acentuado, uma vez que esse nível gerencial tem que conviver com pressões advindas da base da estrutura organizacional, dos pares – pressão horizontal – como também do seu topo, o que torna essa categoria gerencial mais propensa a níveis acentuados de pressão no trabalho. Essa ocorrência é confirmada por outros estudos realizados no Brasil (ZILLE, 2005; ZILLE e BRAGA, 2008 e 2010, ZILLE, BRAGA e ZILLE, 2011).

Em relação aos sintomas de estresse, os principais identificados, tanto na amostra global como no Grupo com ausência de estresse/ e estresse leve a moderado (I) e no Grupo diagnosticado com Estresse Intenso (II), foram a ansiedade, fadiga, nervosismo acentuado, dor nos músculos do pescoço e ombros, irritabilidade sem motivo aparente, insônia e angústia (aflição, sensação de impotência diante dos problemas), conforme apresentado na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2: Sintomas de estresse para amostra global

INDICADORES	Grupo I – Ausência de estresse/estresse leve a moderado		Grupo II – Estresse Intenso	
	Frequência	%	Frequência	%
Ansiedade	134	13.19%	170	73.91%
Fadiga	109	10.73%	144	62.61%
Nervosismo acentuado	91	8.96%	160	69.57%
Dor nos músculos do pescoço e ombros.	93	9.15%	126	54.78%
Angústia	18	1.77%	123	53.48%
Irritabilidade fácil	68	6.69%	115	50.00%
Insônia	69	6.79%	96	41.74%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: 1.246 questionários válidos.

P<0,01

Esses sintomas coincidem com os destacados pela literatura especializada como os mais frequentes em casos de estresse ocupacional (GOLDBERG, 1986; COUTO, 1987; COOPER, 1988; LEVI, 2005). Segundo Couto (1987), os principais sintomas do estresse ocupacional em executivos brasileiros são o nervosismo, ansiedade, irritabilidade, fadiga, angústia, insônia, dor nos músculos do pescoço e ombros, e indisposição gástrica. Observa-se que dos oito sintomas apontados pelo autor, foram identificados sete sintomas neste estudo.

Esses dados também confirmam pesquisa realizada por Nascimento e Bulgacov (1999) com 35 gerentes de nível intermediário e técnicos de diferentes organizações situadas na cidade de Curitiba no Brasil e municípios circunvizinhos. O pesquisador identificou que entre os sintomas de estresse mais percebidos pelos respondentes estão: fadiga, nervosismo, irritabilidade, dor de estômago, cabeça e nuca, angústia e tontura, sintomas esses que vão ao encontro do estudo ora apresentado.

4.3 As fontes de tensão no trabalho: o impacto das Novas Tecnologias de Gestão na produtividade dos gestores

Como resultado da pesquisa foi possível constatar que uma das principais fontes de tensão excessiva decorrente das relações que o indivíduo estabelece com o trabalho é a sobrecarga de trabalho decorrente da inserção das novas tecnologias de gestão.

As fontes de tensão excessivas no trabalho são explicadas, de acordo com o MTEG Zille (2005), por três construtos de segunda ordem: *processos de trabalho*; *relações no trabalho e insegurança na relação de trabalho*; e *convivência com indivíduos de personalidade difícil*.

As fontes de tensão excessivas no trabalho, para os grupos com ausência de estresse/estresse leve a moderado e estresse intenso, estão apresentadas na Tabela 3:

Tabela 3: Fontes de tensão excessiva no trabalho para a amostra global

Indicador	Grupo I Ausência de estresse/estresse leve a moderado		Grupo II Estresse Intenso	
	Frequência	%	Frequência	%
Realização de várias atividades ao mesmo tempo	215	21.16%	150	65.22%
Muitos prazos e cronogramas apertados	146	14.37%	125	54.35%
Filosofia de trabalho pautada pela compulsão por resultados	147	14.47%	114	49.57%
Sobrecarga em decorrência da tecnologia	158	15.55%	91	39.57%
Número excessivo de horas trabalhadas	114	11.22%	82	35.65%
Carga excessiva de trabalho	87	8.56%	91	39.57%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: 1.246 questionários válidos.

De acordo com a Tabela 3 é possível observar que esses indicadores revelaram incidência tanto no Grupo II, de gestores diagnosticados com estresse intenso e muito intenso, quanto no Grupo I, de gestores diagnosticados com ausência de estresse e estresse leve a moderado. Aqui é importante destacar que o grupo que apresenta ausência de estresse também relata ser acometido por tensões no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere á realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança e a sobrecarga de trabalho gerada em decorrência do uso constante das tecnologias de gestão. No entanto, a explicação por não manifestarem quadro de estresse pode está relacionada à atuação dos ‘mecanismos de regulação’ adotados por esses indivíduos.

Analisando especificamente o Grupo II, de gestores diagnosticados com níveis de estresse intenso e muito intenso, ou seja, 18,46% ou 230 gestores da amostra pesquisada, é possível observar que uso frequente das tecnológicas de gestão (*e-mails softwares*, sistemas integrados de gestão, etc.) é apontado por 40% deste grupo como sendo frequentemente ou muito frequentemente a principal fonte de tensão no ambiente de trabalho. Este grupo também destaca a realização de várias atividades ao mesmo tempo; muitos prazos e cronogramas apertados e a filosofia de trabalho pautada pela compulsão por resultados como importantes fontes de tensão no ambiente de trabalho.

Este resultado confirma os dados apresentados por Khawaja (2006), sobre o impacto da inserção das tecnologias no ambiente de trabalho. Segundo pesquisa citada pelo autor, 85% dos trabalhadores norte americanos apresentam quadro de estresse ocupacional sendo que, destes, 80% relatam que o uso frequente das tecnologias é a principal fonte de tensão no ambiente de trabalho. Ainda segundo o autor, as tecnologias surgiram e estão se aperfeiçoando com o objetivo de aumentar a produtividade nas organizações, no entanto, as organizações ainda precisam se preparar para lidar com os quadros de estresse que elas estão gerando nos trabalhadores. Kliksberg (1993), destaca que a possibilidade de ser um gerente eficaz provavelmente está ligado à capacidade de dar o “pulo tecnológico” e inserir-se ativamente nas novas linhas de trabalho.

Quando a análise recai sobre o indicador de produtividade, é possível observar que o estresse ocupacional e as fontes de tensão no trabalho apresentam impacto no trabalho dos gestores, que demonstram: dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados; 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). A Tabela 4, a seguir, retrata esses indicadores, proporcionando uma comparação entre os dois grupos analisados.

Tabela 4: Impacto na Produtividade

INDICADORES	Grupo I – Ausência de estresse/estresse leve a moderado	Grupo II – Estresse Intenso
	%	%
Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados	7.87%	35.65%
Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais	4.82%	23.48%
Dificuldade de concentração	5.51%	30.43%
Dificuldade na tomada de decisões	3.64%	16.09%
Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural	2.26%	12.17%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: 1.246 questionários válidos.

Para lidar com os sintomas, as fontes de tensão presentes no trabalho, o estresse ocupacional que se manifesta e os impactos que esses fatores podem ter na produtividade dos gestores é possível observar, na amostra pesquisa, a utilização de alguns mecanismos de regulação. De acordo com Couto, Herkenhoff e Lima (2007), muitas vezes, o determinante da existência ou não de estresse diante das situações vividas pelos gestores está na utilização ou não de mecanismos de regulação. Estes são entendidos como uma série de fatores que possibilitam a retomada do equilíbrio e da integridade físico-cognitiva e mental ou tensional dos indivíduos. Nesta pesquisa, identificou como os principais mecanismos de regulação capazes de reduzir as possibilidades de manifestação de quadros de estresse ocupacional a experiência pessoal na solução de dificuldades; flexibilidade nos cronogramas de trabalho; possibilidade de questionamento de prazos e prioridades; férias regulares; descanso semanal regular; canal aberto para discussão; periodicidade das cobranças; cooperação entre os pares; atividade física regular.

Apesar de os gestores utilizarem estratégias para reduzir o impacto de situações estressantes no seu ambiente de trabalho, foi possível observar que não apenas os indivíduos sofrem com as decorrências do estresse ocupacional, mas também as organizações, principalmente no que se refere à queda de produtividade e diminuição de eficácia no trabalho, podendo gerar aumento dos erros, absentismo e *turnover* mais elevados e até mesmo acidentes de trabalho.

4. Conclusões

O objetivo central deste estudo foi identificar, a partir do diagnóstico de estresse ocupacional, o impacto das tecnologias no trabalho dos gestores de diversas empresas com atuação no Estado de Minas Gerais, tendo como referência o Modelo Teórico de Estudo de Estresse Ocupacional em Gerentes desenvolvido e validado por Zille (2005).

Foi constatado que 69,58% dos indivíduos pesquisados da amostra global, ou 867, apresentam manifestações de estresse sendo, 51,12%, ou 637, no nível de estresse leve a

moderado; 14,53%, ou 181, com estresse intenso; e 3,93%, ou 49, estresse muito intenso. Identificou-se que uma das principais causas do estresse é a sobrecarga de trabalho acarretada pelo uso frequente das tecnologias (*e-mails softwares*, sistemas integrados de gestão, etc.), além de outras causas, com realizar várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança; ter muitos prazos e cronogramas apertados gerando tensão excessiva; estar inserido em um ambiente em que a filosofia de trabalho é pautada pela obsessão e compulsão por resultados.

O estresse no trabalho acarretado, entre outros fatores, pelo uso das tecnologias de gestão, observado neste estudo, reforça outros estudos sobre o assunto. De acordo com o Kensington Stress & Technology in the Workplace Survey (2002) a principal fonte de estresse no trabalho são as diversas demandas das novas tecnologias de gestão. Estas exigências incluem problemas como a sobrecarga de informações, medo de perder informações relacionadas ao trabalho e uma constante necessidade de permanecer ligado às atividades profissionais, mesmo nos horários de descanso. De acordo com Weil e Rosen (1997), a tecnologia fornece às organizações a capacidade de distribuir a informação de uma forma muito mais rápida e ampla. No entanto, nem sempre os gestores estão preparados para receber e gerenciar toda a informação que recebem, o que tem levado muitos profissionais a apresentar quadros de estresse ocupacional.

Em relação aos sintomas de estresse, foram identificados, por ordem de importância, a ansiedade, a fadiga, o nervosismo acentuado, dor nos músculos do pescoço e ombros, angústia, irritabilidade sem motivos aparentes e insônia.

Esse resultado vai ao encontro com as constatações de pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema. Em pesquisa realizada por Zille, Braga e Zille (2011), com 950 gerentes, foi possível observar que da amostra pesquisada 71% dos gerentes apresentavam quadro de estresse, em intensidades variadas, sendo que os principais sintomas identificados foram: ansiedade, fadiga, nervosismo acentuado, dor nos músculos do pescoço e ombros, irritabilidade sem motivo aparente, insônia e angústia (aflição, sensação de impotência diante dos problemas).

Conhecendo o diagnóstico de estresse ocupacional e as principais fontes de tensão que impactam no desempenho do trabalho dos gestores, incluindo o uso as tecnologias de gestão, também foi possível constatar que a dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados; 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; perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros) são indicadores importantes que foram identificados junto aos gestores pesquisados que representam o impacto do estresse ocupacional no trabalho e na produtividade desses profissionais.

Entretanto, apesar de se valerem de mecanismos de regulação, que são práticas que, de certa forma, amenizam as situações tensionantes vivenciadas na realização do trabalho, como, por exemplo, experiência profissional (*background* na área de atuação); possibilidade de gozar férias regularmente; espírito de cooperação entre os pares; possibilidade de questionar prazos e prioridades; e canal aberto na organização para discutir sobre as questões de dificuldades e tensões vivenciadas, as fontes de tensão mostraram-se presentes de forma importante no ambiente de trabalho. Aqui é importante observar que o estresse no trabalho vem afetando de forma importante os gestores e suas consequências, além de causar impactos importantes nos indivíduos, afetam sobremaneira as organizações.

Sendo assim, este é um estudo que buscou contribuir com as pesquisa sobre estresse em gerentes, uma vez que os níveis de estresse que vêm sendo apresentados por esta categoria profissional mostram-se cada vez mais evidentes e alarmantes em todo o mundo. Assim,

alternativas para diminuir essas ocorrências e melhorar as condições de trabalho dos gestores são focos importantes para pesquisas futuras sobre o tema. Outra direção importante para pesquisas futuras é a investigação das diferenças de níveis e manifestações de estresses ressaltando as diferenças de gênero.

Referências

- ALBRECHT, K. *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- BODDY, M. *Reestruturação industrial, pós-fordismo e novos espaços industriais: uma crítica*. São Paulo: Nobel, 1990.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU A. F. O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização. In: *Revista de Ciências da Administração*. v.4, n.08, jul/dez 2002.
- CHANLAT, J. F. *Travail e santé mentale: théories du stress et psychopathologie du travail. Prevenir*. France: Université Grenoble II, Coopérative d'édition de la vie mutualiste, n. 20, premier semestre, 1990.
- COOPER, R. *ASSET Stress screening questionnaire*. London: Robertson Cooper Limited, 2002.
- COOPER, C. L. , COOPER, R. D. e EAKER, L. H. *Living with stress*. London: Penguin Books, 1988.
- COOPER, C. L. *et al. Occupational stress indicator: test sources of pressure in job*. England: Windsor, 1998.
- COUTO, H.A. *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- COUTO, H. A.; HERKENHOFF, F. L.; LIMA, E. G. Estresse ocupacional e hipertensão arterial sistêmica. *Revista Brasileira de Hipertensão*, v. 14, p. 112-115, 2007.
- FRENCH, W. L. *Organization development: theory, practice, research*. Texas: Business Publications, 1983.
- FRIEDMAN e ROSENMAN. *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf, 1974.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2011.
- 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.
- KARASEK, R. *et al. Psychosocial factors: review of the empirical data among men*. Philadelphia: Hanley & Belfus, Inc. *Occupational Medicine*, v. 15, n. 1, january-march, 2000.
- KARASEK, R. *et al. The job content questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics*. Educational Publishing Foundation. *Journal of Occupational Health Psychology*. v.3, n. 4, p. 322-355, 1998.

- KARASEK, R. e TORRES, T. Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular. *Journal of Occupational Health Psychology*. v.1, n.1, p. 9-26, 1996.
- KENSINGTON TECHNOLOGY GROUP. Stress & Technology in the Workplace Survey. United States, 2000. (Research report)
- KHAWAJA, J. Workplace Stress. New York, 2006. (Research report)
- KLIKSBERG, B. A gerência no final do século XX. *Revista de Administração Pública*, v. 27, n. 2, p. 183-201, abr./jun. 1993.
- LEMO, Cristina. *A Inovação na Era do Conhecimento*. Parcerias Estratégicas, n. 8, pp. 157-177, 2000.
- LEVI, Lennart. Sociedade, Stress e Doença – Investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, conseqüências, prevenção e promoção. III Congresso de Stress da ISMA – BR (International Stress Management Association) e V Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre: *Anais ...* 2003.
- LEVI, Lennart. Sociedade, stress e doença – investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, conseqüências, prevenção e promoção. V Congresso de Stress da ISMA – BR (International Stress Management Association) e VII Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre: *Anais ...* 2005.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J. & AHLSTRAND, B. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NADLER, D. Concepts For The Management of Organization Change. In TUSHMAN, M.L. et allis. *The Management of Organizations*, New York: Harper Collins, 1989.
- NASCIMENTO, M.; BULGACOV, S. Mudança organizacional e estresse ocupacional. In: ENANPAD, 23 *Anais...* Foz do Iguaçu, Anpad, 1999.
- OBID – Observatório Brasileiro de Informações sobre Drogas. *II Levantamento Domiciliar sobre Uso de Drogas Psicotrópicas no Brasil*. Brasil. 2005. (Relatório de Pesquisa)
- ROULEAU. L. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de janeiro: FGV, 2005.
- SPERLING, L. G. von. *Expectativas e estratégias de auto-regulação dos gerentes frente a processos de reestruturação e modernização*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2002 (Dissertação de mestrado).
- SELYE, H. A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, v. 138, n.32, 1936.
- SELYE, H. *Stress: a tensão da vida*. São Paulo: IBRASA, 1956.
- SELYE, H. *Stress without distress*. Filadélfia: Lippincott, 1974.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- SIMONTON, C. et al. *Com a vida de novo: abordagem de auto-ajuda para pacientes com câncer*. São Paulo: Summus, 1987.
- TENÓRIO, F. G. *Flexibilização organizacional, mito ou realidade?* Rio de Janeiro: FGV, 2000.

VELOSO, H. M. *O que o coração sente mesmo quando os olhos não vêem: levantamento e análise dos agentes estressores do trabalho bancário*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2000. (Dissertação mestrado)

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2010.

ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2005. (Tese de Doutorado).

ZILLE, L. P. *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes*. VII Congresso de Stress da ISMA-BR e IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. *Anais...* ISMA-BR. Porto Alegre/RS, 25 a 28 de Junho de 2007.

ZILLE, L. P. e 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. e BRAGA, C. D. *Estresse ocupacional e as principais fontes de tensão no trabalho: impactos na produtividade de gestores do setor de energia elétrica brasileiro*. Rio de Janeiro: *Anais...* XXXIV ENANPAD, 25 a 29 de Setembro, 2010.

ZILLE, L. P. ; BRAGA, C. D e ZILLE, G. P. *Estresse ocupacional: como os gestores brasileiros estão respondendo às transformações gerenciais*. In: SANT'ANNA, A. S. e KILIMNIK, Z. M. *Qualidade de vida no trabalho: fundamentos e abordagens*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ZILLE, L. P. ; BRAGA, C. D e ZILLE, G. P. *Como os gestores estão lidando com as tensões excessivas no ambiente de trabalho*. In: *VIII Seminário Brasil-Portugal: Internacionalização de Empresas*. Lisboa, 2011

ZUBOFF, S. *Automatizar/informatizar as duas faces da tecnologia inteligente*. *Revista Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 80-91, nov/dez, 1994.

WEICK, K.E., QUINN, R. E. *Organizational Change and Development*. *Annual Review of Psychology*, n. 50, p. 361-386, 1999.

WEIL, M.; ROSEN, L. D. *Technostress*. New York: JoOO Wily & Sons, Inc., 1997.