

**Janaína Faria Fidelis**

*Pesquisadora na Pontifícia  
Universidade Católica de  
Minas Gerais (Brasil)*

[jfariafidelis@gmail.com](mailto:jfariafidelis@gmail.com)

**Luciano Pereira Zille**

*Professor do Programa de  
Mestrado Acadêmico do Centro  
Universitário Unihorizontes (Brasil)*

[luciano.zille@unihorizontes.br](mailto:luciano.zille@unihorizontes.br)

**Fernanda Versiani  
de Rezende**

*Professora do Centro  
Universitário Unihorizontes (Brasil)*

[fernanda.rezende@unihorizontes.br](mailto:fernanda.rezende@unihorizontes.br)

**Dados para contato:**

*Luciano Pereira Zille  
Centro Universitário Unihorizontes  
R. Alvarenga Peixoto, 1270 - Santo  
Agostinho, 30180-121, Belo Horizonte,  
MG, Brasil.*

URL da Homepage:  
<http://www.unihorizontes.br/>

Recebido em: 02/05/2019  
Aprovado em: 10/08/2020

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i3.49552>

**ESTRESSE E TRABALHO: O DRAMA  
DOS GESTORES DE PESSOAS NAS  
ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

**STRESS AND WORK: THE DRAMA OF PEOPLE  
MANAGERS IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS**

**ESTRÉS Y TRABAJO: EL DRAMA DE LOS GERENTES DE  
PERSONAS EN ORGANIZACIONES CONTEMPORÂNEAS**

---

**RESUMO**

Este artigo objetivou analisar e descrever manifestações de estresse ocupacional em gestores de Gestão de Pessoas que atuam em empresas privadas em Minas Gerais. A pesquisa foi de natureza descritiva, envolvendo 170 gestores. Os resultados apontaram que 81,8% apresentaram manifestações de estresse, cujos sintomas prevalentes foram psíquicos, entre eles a ansiedade. Como fonte de tensão observou-se o contexto social, econômico e político ora em evidência no país e como indicador de impacto no trabalho, o desejo frequente de trocar de emprego. A estratégia de enfrentamento ao estresse (*coping*) mais utilizada é a experiência profissional na solução de dificuldades relacionadas ao trabalho.

**Palavras-chave:** Estresse Ocupacional; Gestores de Pessoas; Gestores de Recursos Humanos.

---

**ABSTRACT**

It aimed to analyze and describe manifestations of occupational stress in People Management managers who work in private companies in Minas Gerais. The research was descriptive in nature, involving 170 managers. The results showed that 81.8% had manifestations of stress, whose prevalent symptoms were psychic, including anxiety. As a source of tension, we observed the social, economic and political context now in evidence in the country and as an indicator of impact on work, the frequent desire to change jobs. The coping strategy most used is the professional experience in solving work-related difficulties.

**Keywords:** Occupational Stress; People Managers; Human Resource Managers.

---

**RESUMEN**

Su objetivo era analizar y describir las manifestaciones del estrés laboral en los gerentes de gestión de personas que trabajan en empresas privadas en Minas Gerais. La investigación fue de naturaleza descriptiva, con la participación de 170 gerentes. Los resultados mostraron que el 81.8% tenía manifestaciones de estrés, cuyos síntomas prevalentes eran psíquicos, incluida la ansiedad. Como fuente de tensión, observamos el contexto social, económico y político que ahora se evidencia en el país y como un indicador de impacto en el trabajo, el deseo

frecuente de cambiar de trabajo. La estrategia de afrontamiento más utilizada es la experiencia profesional en la resolución de dificultades laborales.

**Palabras clave:** Estrés ocupacional; Gerentes de personas; Gerentes de Recursos Humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

Em tempos mais recentes, na área de gestão de pessoas, os gestores têm deparado com desafios relacionados à expatriação, diversidade, gestão por resultados, tecnologia, trabalho em equipe, ambiência psicológica do trabalho, entre outros aspectos correlacionados (BARRETO, *et al.*, 2010). Isso ressalta que além dos valores relacionados aos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, carreira e os aspectos legais, os gestores de pessoas precisam modernizar suas práticas administrativas, implementando modelos contemporâneos de gestão (WOOD JÚNIOR *et al.*, 2011).

A necessidade de compreender o estresse ocupacional que está na relação entre a organização e o indivíduo, tem se tornado cada vez mais conflituosa. Essa relação é vista por Cooper, Cooper e Eaker (1988) e Ferreira *et al.* (2018), como um conceito importante para ser discutido nas organizações, onde a função responsável pelas relações no ambiente de trabalho é a Gestão de Pessoas.

A área de Gestão de Pessoas é cada vez mais demandada diante as transformações que vem ocorrendo no contexto do trabalho como, por exemplo, a heterogeneidade no ambiente profissional e o bem-estar no contexto das organizações. Na maioria das vezes, os profissionais de Gestão de Pessoas são psicólogos e administradores, atuando em decisões que impactam diretamente os relacionamentos interpessoais de toda a organização. Com isso, os profissionais dessa área se deparam com desafios que exigem maior capacidade de adaptação, resiliência, criatividade, dedicação e aprendizado, contribuindo assim, para o gerenciamento do estresse ocupacional. Porém, é importante a ampliação dos estudos que discutem a perspectiva do estresse com os próprios gestores da área de Gestão de Pessoas nos seus diversos níveis de atuação (ULRICH *et al.*, 2011).

Os gestores são cobrados pelos resultados da organização, tendo como uma de suas responsabilidades cuidar da saúde mental dos trabalhadores, mas, em contrapartida, como se manifesta o estresse nos gestores de pessoas, diante das pressões advindas do ambiente de trabalho?

Diante desse cenário de transformações, desafios e pressões vividas pelos gestores que atuam na área de Gestão de Pessoas, o presente estudo teve como objetivo analisar e descrever as manifestações de estresse em gestores que atuam na área de Gestão de Pessoas em empresas privadas no estado de Minas Gerais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Selye (1965), pioneiro nos estudos sobre estresse, ressalta que esta manifestação pode estar relacionada a um desgaste psíquico causado por um prolongado convívio do indivíduo com as exigências psíquicas do ambiente ocupacional. Para Goldberg (1980) as manifestações de estresse surgem à medida que o organismo não é capaz de acompanhar, na mesma velocidade, as mudanças que ocorrem ao longo dos anos no meio ambiente. Na visão de Zille e Nogueira (2019) as transformações impõem exigências físicas e mentais aos indivíduos, tendo como consequências, muitas vezes o estresse, que está relacionado aos aspectos fisiológicos, cognitivos, comportamentais e sociais, resultado das interações entre o meio sociocultural as características dos indivíduos.

Essas mudanças vêm acompanhadas de um descontrole fisiológico do corpo humano denominado estresse, que não seria uma doença, mas uma condição de descontrole da função fisiológica normal do corpo humano, responsável por causar inúmeros sintomas físicos e psíquicos como fadiga, irritabilidade, ansiedade, depressão, dores musculares, dor de cabeça por tensão entre outros. O incômodo experimentado pelas pessoas expostas por um período prolongado ao estresse pode levá-las à tentativa de fuga disfuncional por meio da utilização de drogas, álcool, bebidas com alto teor de cafeína, e o consumo de remédios de venda restrita como os ansiolíticos e antidepressivos. Todos esses mecanismos de fuga podem desencadear efeitos colaterais graves relacionados ao bloqueio dos sentidos e dependência, prejudicando a saúde de quem os utiliza (COUTO; COUTO e ZILLE, 2020).

Por outro lado, os efeitos do estresse dependem da intensidade e da duração do agente causador, denominado estressor, bem como da capacidade pessoal de cada indivíduo de lidar com estas situações (KOOLHAASS *et al.*, 2011).

### 2.1 A Função Gerencial e o Estresse Ocupacional

Para Mintzberg (2016) o gerente desempenha vários papéis dentro de uma organização. O papel interpessoal envolve as relações dentro e fora da empresa, decorrentes de sua autoridade em função da posição hierárquica que ocupa. O gerente é também responsável por garantir o funcionamento da rede de informações, exercendo seu papel informacional. Outro papel é o decisório, onde o gerente discute sobre os caminhos da organização tendo autoridade formal de decisão. Dessa forma, pode-se concluir que os gestores são orientados para a ação, realizando tarefas variadas e descontínuas, que apresentam certa complexidade.

Dessa forma, o trabalho dos gerentes não pode ser definido como um conjunto ordenado de atividades, mas sim, caracterizado por uma relação de ambiguidade. Esses profissionais precisam li-

dar ao mesmo tempo com pressões múltiplas, relações de poder, autonomia, competitividade e, muitas vezes, o conservadorismo e a capacidade para inovar, submetidos às normas das organizações (DAVEL; MELO, 2005). Logo, o trabalho provoca nesses indivíduos exigências psíquicas elevadas, muitas vezes, superiores à sua capacidade de tolerá-las, resultando em manifestações de estresse ocupacional.

Os agentes estressantes no ambiente de trabalho são situações que ocorrem no ambiente funcional, muitas vezes provocando desajustamento e insatisfação. Apesar de a tensão ser considerada, em algumas situações, positiva e impulsionadora de melhores resultados, no entanto, se for excessiva, pode provocar o estresse e, conseqüentemente, queda na produtividade (COUTO, 2014; COUTO e COUTO, 2020). Do ponto de vista comportamental, o estresse pode gerar agressividade e alterações nos hábitos dos indivíduos como afirmam Albrecht (1990), Atkinson *et al.* (2002), e Spector (2006).

Para Ferreira (2012, p. 213), o estresse ocupacional muitas vezes é decorrente de “respostas prejudiciais físicas e emocionais que ocorrem quando as exigências do trabalho não correspondem às capacidades, recursos ou necessidades do trabalhador”. As principais fontes de tensão no trabalho estão relacionadas à sobrecarga e pressão no trabalho, além da sua complexidade (CAMELO; ANGERAMINI, 2008; ZANELLI, 2010; SINGH; DUBEY, 2011; ZILLE, *et al.*, 2020). No que se refere aos estressores relacionados ao contexto ocupacional, estes podem ter relação com exigências excessivas, sobrecarga de trabalho, valores incompatíveis, clima organizacional desfavorável, treinamento inadequado, além dos conflitos gerados pelos relacionamentos interpessoais, levando às manifestações de estresse, que traz conseqüências negativas para as empresas e para os trabalhadores (LIPP; TRICOLI, 2014).

No que se refere à prevenção ao estresse, ressalta-se a importância do suporte social para que os trabalhadores consigam lidar melhor com as situações estressantes. Outros aspectos como a justiça organizacional e o clima ético contribuem de forma importante para que o ambiente de trabalho seja mais harmonioso e isento de tensões excessivas, predominando o sentimento de satisfação por parte dos trabalhadores (SANTOS; OLIVEIRA e KONOPKA, 2016; ANDRADE e PÉREZ-NEBRA, 2017; ALMEIDA *et al.*, 2017).

Para as empresas, as manifestações decorrentes do estresse podem afetar o absenteísmo, gerando excesso de faltas e atrasos, aumento do número de licenças médicas, alta rotatividade, maior incidência de acidentes relacionados ao trabalho, problemas de relacionamento entre chefia e subordinados, falta de originalidade das ideias, dificuldade nas relações humanas no trabalho, tudo isso ocasionando impactos negativos nos resultados das organizações. Para os indivíduos, as conseqüências do estresse ocupacional podem gerar depressão, angústia, falta de ânimo, fuga pelo

alcoolismo, falta de envolvimento com o trabalho e com a organização (LIPP; TRICOLI, 2014; Zille, *et al.*, 2020).

Para Chanlat (2005), os gestores apresentam cinco fatores precipitadores de quadros de estresse, potencialmente prejudiciais à saúde: a organização do trabalho, a tensão entre carreira profissional e vida pessoal, a relação com os outros, e a organização e o contexto social global, que podem ser mediados pela própria pessoa, pelo apoio social e pela fase ou ciclo de vida profissional em que está inserido. Alguns gestores acostumados com a tensão excessiva e o estresse no ambiente de trabalho, não são capazes de resolver tais situações por considerá-las “normais”, portanto, não tomam consciência de que estão vivenciando este quadro e, muitas vezes, já com a saúde bastante comprometida (ALBRECHT, 1990; LEVI, 2005).

Portanto, pela natureza do seu papel, os gerentes estão expostos a pressões do ambiente de trabalho, gerando tensões que podem provocar estresse, impactando diretamente o resultado do trabalho. Dessa forma, as fontes de tensão decorrentes do trabalho afetam diretamente os gestores, no que se refere aos relacionamentos, conteúdo do trabalho e o papel na organização (COOPER; COOPER, e EAKER, 1988). Além disso, pesquisas (MARQUES; BORGES e ALMADA, 2016) ressaltam que a resistência à mudança influencia o estresse no trabalho. Logo, apesar da possibilidade de muitos gerentes estarem acostumados com mudanças radicais, não é todos que apresentam aceitação à mudança com naturalidade, o que pode representar um desgaste físico e mental para estes indivíduos, uma vez que altos níveis de resistência individual à mudança geram níveis elevados de estresse, podendo inclusive, serem acometidos pela *Síndrome de Burnout*.

## 2.2 Modelo Teórico Explicativo do Estresse Ocupacional

Para a análise dos dados desta pesquisa foi utilizado o Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado para este estudo. O autor teve como referência para o seu estudo Couto (1987), Cooper, Cooper e Eaker (1988), Karasek e Torres (1996), Karasek et al. (1998, 2000), [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Brisson%20C%5BAuthor%5D&cauthor=true&cauthor\\_uid=9805280](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/?term=Brisson%20C%5BAuthor%5D&cauthor=true&cauthor_uid=9805280), Belkic et al. (2000) e Levi (2005).

O modelo em referência está estruturado em construtos de primeira e segunda ordem e seus respectivos indicadores que serviram de base para explicar o estresse ocupacional nos gerentes, conforme mostra a Figura 1. Os construtos de primeira ordem são: Fontes de Tensão no Trabalho (FTT); Fontes de Tensão do Indivíduo e do Papel Gerencial (FTIPG); Mecanismos de Regulação (MECREGUL); Sintomas de Estresse (SINTOMAS) e Impactos no Trabalho (IMPACTOS) (ZILLE, 2005).

As 'fontes de tensão no trabalho', construto de primeira ordem, é constituído por três construtos de segunda ordem: (1) processos de trabalho; (2) relações no trabalho; (3) insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil. Cada um desses três construtos de segunda ordem é explicado pelos seus indicadores.

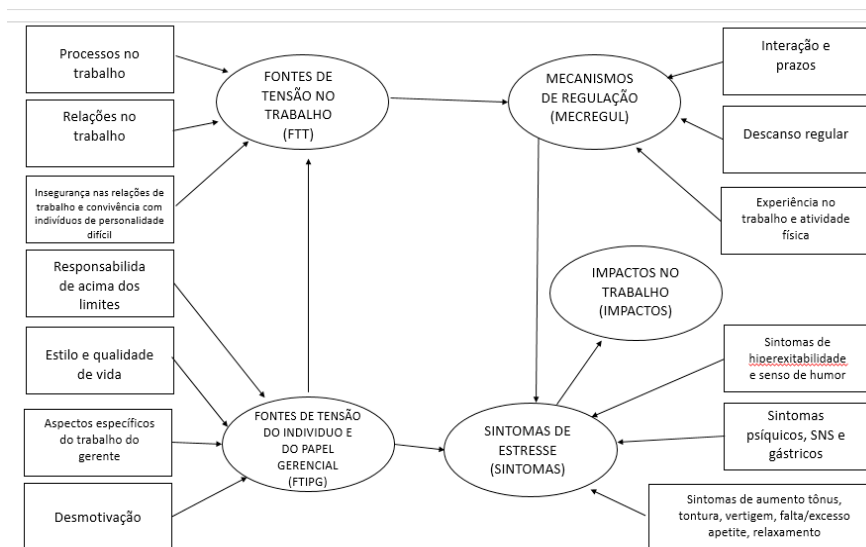
As 'fontes de tensão do indivíduo' e do papel gerencial, construto de primeira ordem, são explicadas pelos construtos de segunda ordem: responsabilidade acima dos limites; estilo e qualidade de vida; trabalho dos gerentes, e desmotivação. Já os mecanismos de regulação são explicados pelos construtos: interação e prazos; descanso regular; experiência no trabalho e atividade física.

O quarto construto de primeira ordem, 'sintomas de estresse', é explicado por três construtos de segunda ordem: sintomas de hiperexcitabilidade e alterações do senso de humor; sintomas psíquicos decorrentes do sistema nervoso simpático e gástricos; e sintomas relacionados ao aumento do tônus muscular, tontura/vertigem, falta ou excesso de apetite e relaxamento.

O construto 'impactos no trabalho' é explicado de forma direta pelos seus respectivos indicadores: redução da eficácia no trabalho; dificuldades em lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram lembrados com naturalidade; dificuldades em relação à tomada de decisões; fuga em relação às responsabilidades do trabalho; perda do controle em relação aos eventos da vida; desgaste nos relacionamentos interpessoais no trabalho e fora dele; e dificuldade de concentração no trabalho.

Os demais construtos de segunda ordem são explicados pelos seus respectivos indicadores, que fizeram parte do questionário aderente ao MTEG, utilizado para a coleta de dados nesta pesquisa.

**Figura 1 - Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional**



Fonte: Zille (2005, p. 191).



### 2.3 A Função Gestão de Pessoas nas Organizações

A administração de pessoal teve a sua origem no início do século XX, e ao longo dos anos foi acompanhando as mudanças no mundo organizacional, até chegar à terminologia hoje adotada “Gestão de Pessoas” (WOOD JUNIOR, TONELLI e COOKE, 2011). A partir das décadas finais do século XX, percebe-se uma ampliação e grande importância atribuída aos papéis exercidos pela função Gestão de Pessoas nas organizações, que inclui de forma abrangente, as diversas subfunções da área como o planejamento de pessoal; a captação e a seleção; treinamento, desenvolvimento e educação; acompanhamento de pessoal, envolvendo a avaliação de desempenho; administração de cargos, salários e carreira funcional; administração de benefícios, serviço especializado em segurança e medicina do trabalho (SESMET); desenvolvimento organizacional; relações trabalhistas e sindicais; além de projetos estratégicos voltados para a alocação, fixação, desenvolvimento e assessoramento estratégico às organizações, no que tange ao escopo da função (MARRAS, 2016).

No Brasil, o desenvolvimento da função Gestão de Pessoas se deu, principalmente, com o movimento de entrada de empresas multinacionais no país, a partir dos anos de 1990. A partir de então, com maior intensidade, passou-se a considerar, além dos princípios da divisão do trabalho, valores relacionados aos processos inerentes a área. Com isso, foi necessário modernizar as práticas administrativas, implementando modelos contemporâneos, no contexto da gestão de pessoas (WOOD JÚNIOR *et al.*, 2011).

O mercado competitivo, a mundialização e as mudanças decorrentes, passaram a exigir maior velocidade das ações, alterando as estratégias das organizações e, conseqüentemente, a forma de gerir as pessoas. Nesse contexto, as empresas redefiniram as estratégias e posicionamentos para enfrentar tanto o ambiente interno como o externo em relação às suas demandas, buscando resultados com maior eficácia. Nessa direção, a função gestão de pessoas buscou uma atuação estratégica, definindo políticas e práticas mais eficazes diante deste novo cenário demandado pelas organizações (BIANCHI e ALBUQUERQUE, 2012). Portanto, a função passa a ser responsável por captar e fixar os funcionários, aperfeiçoar a força de trabalho, alinhar valores e comportamentos (JAMROG *et al.*, 2004) e, sobretudo, considerar as pessoas no processo de definição das estratégias organizacionais (LAWLER III, 2005; HASSAN, 2007).

Nessa direção os desafios podem estar organizados entre temas tradicionais e temas emergentes associados a contextos contemporâneos. Os temas tradicionais estariam ligados à remuneração, desenvolvimento, motivação, aspectos legais e as relações de trabalho. Os temas contemporâneos relacionam-se principalmente a estratégias, expatriação, diversidade, gestão por resultados, tecnologia, trabalho em equipe, ambiência psicológica e saúde mental no trabalho (BARRETO *et al.*, 2010; ZILLE, OLIVEIRA e BATISTA, 2018).

Para Ulrich *et al.* (2011), é de fundamental importância a qualificação dos profissionais de gestão de pessoas, que deverão estar atentos e sensíveis a questões externas à área, como os estilos de vida, às novas gerações de trabalhadores, o impacto das tecnologias, os ciclos econômicos, a inquietação política, a responsabilidade socioambiental e demografia, além dos estressores no ambiente ocupacional. Todos esses fatores influenciam significativamente as relações de trabalho, portanto, necessita de maior eficácia na gestão.

Nessa direção, Barreto *et al.* (2010) aponta que o maior desafio para os próximos anos está no equilíbrio entre o trabalho e a qualidade de vida. Para isso os gestores precisam ter maior compreensão sobre a vida dos trabalhadores fora das organizações, ajudando-os a buscar um maior equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional. Entretanto, o que se vê ainda, são organizações preocupadas com a competição excessiva, produzindo cada vez mais com menos recursos, sem levar em consideração a qualidade de vida dos trabalhadores. Por outro lado, veem-se os empregados buscando nas empresas a compensação pelo estresse causado por esta busca incessante por resultados, tornando-se a qualidade de vida um tema de reivindicações por parte dos sindicatos e pouco considerado pelas organizações. Somado a isso, observa-se uma geração recém-chegada ao mercado de trabalho que tem a qualidade de vida entre as suas prioridades. Portanto, esse contexto reforça a necessidade, por parte das organizações, da aplicação de políticas mais profícuas no que se refere à gestão de pessoas (MARRAS, 2016; ZILLE e NOGUEIRA, 2019; COUTO; COUTO, 2020).

Além de atender as demandas desse cenário, a função gestão de pessoas necessita encontrar formas de mensurar os resultados e vinculá-los aos resultados globais da organização, como condição importante para dar visibilidade e demonstrar evidências efetivas da contribuição da área (MARRAS, 2016).

Para Lima e Fischer (2016), a inovação em práticas de gestão de pessoas deve ser considerada não mais como uma tendência, mas como uma forma de sobrevivência não apenas da área como também das organizações, para as quais a importância da função é inquestionável.

Na visão de Kersley *et al.* (2005) e Silva e Salles (2016) a compreensão gerencial deve recair sobre as responsabilidades com os trabalhadores também fora do trabalho e terá que levar em consideração a necessidade de ajudar a estes a conseguirem equilibrar a vida profissional e pessoal, por meio de um trabalho com jornadas mais flexíveis.

### 3 MÉTODO

O presente estudo se caracterizou como uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa



por meio de *survey*, no qual um questionário foi aplicado a uma amostra de 170 gestores que atuam na área de Gestão de Pessoas em empresas privadas brasileiras, localizadas no estado de Minas Gerais.

A população considerada foi de gestores (alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional) que atuam na área de Gestão de Pessoas. Essa população foi definida de forma aleatória com a participação de 217 indivíduos que acessaram a plataforma virtual para preenchimento do questionário utilizado para a coleta dos dados. Para o cálculo da amostra utilizou-se a fórmula proposta por Barnett (1991), considerando erro amostral de 5,0%, que determinou o mínimo de 130 sujeitos. No entanto, a amostra considerada no estudo, contou com 170 questionários válidos, portanto, acima do mínimo exigido.

Para coleta de dados foi aplicado o questionário de análise do estresse ocupacional, aderente ao Modelo de Explicação do Estresse em Gerentes – MTEG (FIG. 1), desenvolvido e validado por Zille (2005) e adaptado para esta pesquisa em forma e linguagem, acessado pelos sujeitos da amostra por meio eletrônico, no *site* especializado em pesquisas <https://pt.surveymonkey.com>. A participação foi de caráter voluntário e limitada aos gestores que consentiram livremente em responder à pesquisa.

O questionário contemplou sete partes, assim organizadas: Parte I: Constou dos dados demográficos, ocupacionais, hábitos de vida e saúde, tais como *gênero, idade, consumo de bebida alcoólica, prática de hobbies; ocorrência de doenças*; Parte II: Questões relacionadas aos sintomas de estresse ocupacional; Parte III: Fontes de tensão do indivíduo; Parte IV: Indicadores de impacto no trabalho; Parte V: Fontes de tensão no trabalho; Parte VI: Fontes de tensão específicas do trabalho dos gestores; e, por fim, a parte VII: Mecanismos de regulação (*coping*). A percepção dos pesquisados foi avaliada com utilização de escala tipo *Likert* de 5 pontos, variando de nunca a muito frequente.

O processamento dos dados foi realizado mediante a utilização do PASW - *Statistic*, versão 20.0.0. Os dados coletados via questionário foram transpostos para um banco de dados e processados pelo referido *software*. Avaliaram-se primeiramente os dados descritivos dos construtos do modelo de análise, com identificação da frequência, média, mediana, desvio padrão, coeficiente de variação, mínimo, máximo e percentis 25 e 75. Para análise do estresse ocupacional considerou-se os sintomas apresentados e sua intensidade conforme indicações de (Zille, 2005).

Em relação aos demais construtos do modelo de análise, sintomas, fontes de tensão, indicadores de impacto no trabalho, e mecanismos de regulação, considerou-se a média ponderada das marcações na escala utilizada que variou de 1 (nunca) a 5 (muito frequente), em cada uma das manifestações pesquisadas.

Por fim, após realização da análise descritiva das dimensões avaliadas e com o intuito de

identificar a existência de diferenças nas médias de estresse ocupacional em relação às variáveis: gênero, idade, prática de *hobbies*, nível hierárquico, setor de atuação, tempo de atuação na função, horas trabalhadas por semana, consumo de bebida alcoólica e problemas de saúde, foram realizados testes *T-student* e ANOVA. De acordo com Hair Júnior *et al.* (2005), o teste *T-student* avaliou a significância estatística da diferença entre duas médias amostrais para uma única variável dependente. Já a ANOVA, foi utilizada para determinar se as amostras de mais de dois grupos surgem de populações com médias iguais. Nesse caso, considerou-se como variável dependente o estresse ocupacional e como variáveis independentes, gênero, prática de *hobbies*, consumo de bebida alcoólica, problemas de saúde, nível hierárquico, setor de atuação, tempo de atuação na função, idade e horas trabalhadas por semana.

A utilização dos testes *T-student* e ANOVA implicaram na verificação de pressupostos como normalidade e homocedasticidade. Conforme indicação de Hair Júnior *et al.* (2005), o pressuposto de normalidade foi avaliado mediante teste Kolmogorov Smirnov e o de homocedasticidade, por meio do teste de Levene.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados da pesquisa indicam que a predominância dos pesquisados, 74,1% são do sexo feminino. No que se refere à idade, a maioria (73,5%) encontra-se na faixa etária entre 26 a 45 anos, e em relação ao estado civil constatou-se a predominância dos casados. Em relação à escolaridade, 99,4% possuem graduação completa e apenas 0,6%, ensino médio. Os dados indicam que a maioria dos pesquisados tem formação em Psicologia (38,2%) e Administração (21,2%). Outras graduações também contemplam o rol de formação dos gestores pesquisados, tais como pedagogia, serviço social, direito, engenharia e economia.

No que se refere ao nível hierárquico, 47,6% dos pesquisados atuam na gerência intermediária. Em relação aos demais níveis observa-se distribuição equitativa entre aqueles que se vinculam à supervisão/coordenação (28,8%) e à alta gerência (23,5%). Quanto ao tempo de atuação na função de Gestor de Pessoas nas empresas em que trabalham atualmente, observou-se que 47,6% possui entre 1 e 3 anos de atuação. Já em relação ao setor de atuação, 40,0% atuam no setor industrial, 19,4% em serviços e 8,2% no varejo.

Em relação à distribuição dos pesquisados na área/setor de atuação à qual estão vinculados, 72,4% desempenha atividade como generalista. Essa informação reflete a natureza ampla das atribuições realizadas por grande parte dos pesquisados, uma vez que estes são responsáveis pela condução dos variados processos de gestão de pessoas. Os demais trabalham com processos es-

pecíficos, como treinamento e desenvolvimento de pessoal (10,0%), recrutamento e seleção (5,3%), administração de pessoal – aspectos legais (3,5%), remuneração e benefícios (2,4%), relações trabalhistas e sindicais (1,2%) e serviço especializado em segurança e medicina do trabalho (SESMET) (0,6%).

Sobre as informações a respeito do número de horas semanais contratadas e trabalhadas, observou-se que a maioria dos pesquisados foi contratada para trabalhar até 44 horas semanais (89,4%), entretanto, 65,4% possuem jornada semanal superior àquela para a qual foram contratados: 34,7% trabalham entre 45 e 54 horas; 21,8%, entre 55 e 64 horas; e para 6,5% dos pesquisados a jornada semanal de trabalho alcança entre 65 e 80 horas semanais, com variação de 13 a 16 horas diária, considerando uma semana de cinco dias úteis.

Em relação ao hábito de fumar, este é praticado por apenas 4,7% dos pesquisados. Ao analisar o consumo de bebida alcoólica, verificou-se que esta prática é recorrente para a maioria dos gestores (64,7%). Já em relação à prática de *hobbies*, a maioria (52,4%) os pratica, como caminhada, corrida, academia e ciclismo. Quando indagados em relação à saúde, 32,4% informaram algumas manifestações, como hipertensão (6,5%) e gastrite 5,9%. De acordo com Levi (2005), Couto (1987, 2014) e Couto e Couto (2020), doenças com esta etiologia podem estar relacionadas às manifestações de estresse.

#### 4.1 Análise das Manifestações do Estresse Ocupacional

A análise dos sintomas permitiu a avaliação do estresse ocupacional manifestado pelos gestores, ou seja, quanto maior foi à incidência e intensidade dos sintomas, maior se deu a ocorrência de manifestações de estresse nos indivíduos pesquisados.

Para essa análise, calculou-se um indicador ancorado na média ponderada das respostas dos sintomas. Posteriormente, os indivíduos foram agrupados em níveis (ausência, leve/moderado, intenso e muito intenso), de acordo com os seguintes valores de referência: ausência de estresse < 1,75; estresse leve/moderado > ou igual a 1,75 a < 2,46; estresse intenso > ou igual a 2,46 a < 3,16; estresse muito intenso > ou igual a 3,16, numa escala cujos valores de referência variaram de 1,00 a 5,00. A análise se deu de acordo com os critérios apontados por Zille (2005, p. 222-223) e especificações constantes na seção de metodologia.

A Tabela 1, a seguir, apresenta dados descritivos relacionados à variável *estresse ocupacional*. Observa-se que 81,8% dos pesquisados apresentaram manifestações de estresse com intensidade variando de leve/moderado a estresse muito intenso. Observa-se também que quase um terço dos respondentes (31,8%) apresentou quadro de estresse em nível intenso ou muito intenso.

Tabela 1 - Análise descritiva do nível de estresse ocupacional

| Nível de Estresse      | Frequência |             | Méd. | Med. | DP   | CV (%) | MIN  | MAX  | Percentis |      |
|------------------------|------------|-------------|------|------|------|--------|------|------|-----------|------|
|                        | N          | %           |      |      |      |        |      |      | 25        | 75   |
| Ausência de estresse   | 31         | 18,2        | 1,55 | 1,56 | 0,14 | 8,97   | 1,27 | 1,74 | 1,42      | 1,68 |
| Leve/moderado          | 85         | <b>50,0</b> | 2,10 | 2,10 | 0,20 | 9,52   | 1,76 | 2,45 | 1,92      | 2,26 |
| Estresse intenso       | 44         | <b>25,9</b> | 2,72 | 2,68 | 0,21 | 7,84   | 2,46 | 3,15 | 2,54      | 2,87 |
| Estresse muito intenso | 10         | <b>5,9</b>  | 3,48 | 3,39 | 0,32 | 9,44   | 3,16 | 4,03 | 3,20      | 3,76 |
| Indicador global       | 170        | 100,0       | 2,24 | 2,18 | 0,53 | 23,66  | 1,27 | 4,03 | 1,86      | 2,54 |

Fonte: Resultados da pesquisa

A incidência de estresse em todos os níveis (81,8%) se assemelha ao estudo de Zille, Braga e Marques (2008), que evidenciou 89,1% de manifestações de estresse em gerentes de uma instituição financeira privada localizada no estado de Minas Gerais. Os resultados globais desta pesquisa, também se comparados com outras pesquisas, revelam níveis de estresse mais elevados em relação aos estudos de Zille (2005), onde 63% dos gerentes apresentaram quadro de estresse. Estudo realizado com gestores das Secretarias de Estado de Minas Gerais apontou que 74% dos participantes apresentaram estresse ocupacional, tendo como base os relatos de Maffia e Zille (2014). Em outra pesquisa realizada com gestores que atuam em organizações da área de *Contact Center*, 73% destes indivíduos apresentaram manifestações de estresse (ZILLE, LANNA e COELHO, 2014).

Ainda com base nos dados da TAB. 1, é possível observar que o desvio padrão é relativamente baixo, como também o coeficiente de variação. Esses dados permitem afirmar que existe baixa dispersão em relação às médias obtidas, ou seja, ocorre certa homogeneidade entre os dados obtidos.

Com base em outros dados, observou-se que em relação ao estresse leve/moderado, a maior ocorrência se deu entre aqueles gestores que ocupam postos de supervisão/coordenação (51,0%). Para a gerência intermediária, essa porcentagem foi de 50,6%; e para alta gerência, 47,5%.

Em relação aos casos críticos de estresse, intenso e muito intenso, verifica-se que os gestores da alta administração apresentam as maiores porcentagens: 27,5% e 7,5%, respectivamente, se comparados os gestores intermediários, 25,9% e 4,9% e, em relação ao grupo de supervisão/coordenação, com percentuais menores de 24,5% e 6,1%.

Em síntese, de acordo com os dados globais obtidos nesta pesquisa, verifica-se que a ocorrência das manifestações de estresse é elevada e ocorre de certa forma, com intensidades próximas nos três níveis hierárquicos estudados. Conclui-se também, que as manifestações mais agudas de estresse se encontram entre aqueles que são ocupantes de postos mais elevados na hierarquia das organizações pesquisadas.

A análise do estresse ocupacional prossegue com novo reagrupamento dos indivíduos: aqueles identificados com 'ausência de estresse' formaram um grupo específico e os categorizados com algum nível de estresse (leve/moderado, intenso e muito intenso) foram reagrupados na categoria 'algum nível de estresse'.

Os dados obtidos indicaram que entre os gestores classificados em 'algum nível de estresse', os sintomas que se manifestaram com maior frequência e intensidade variaram entre físicos e psíquicos, onde os prevalentes foram: ansiedade, fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros, nervosismo e irritabilidade. Esses sintomas também são considerados clássicos na literatura que aborda o estresse ocupacional (COOPER; COOPER; EARK, 1988; LEVI, 2005; COUTO; COUTO, 2020). Esses mesmos sintomas foram identificados por Maffia e Zille (2014) e Zille, Lanna e Coelho (2014) em suas respectivas pesquisas com gestores com atuação em organizações públicas e na área de *Contact Center*.

Em síntese, observa-se que a maioria dos indivíduos pesquisados apresentam quadros de estresse que devem ser monitorados e gerenciados pelas organizações nas quais trabalham e por si próprios, sendo importante que ambos busquem estratégias de identificação e controle das causas do estresse. Foi possível identificar que os gestores da alta administração ou administração estratégica, apresentaram a maior incidência de estresse intenso e muito intenso, o que indica certa gravidade em relação a estas manifestações. A manutenção de níveis importantes de estresse ao longo do tempo acarreta diminuição da capacidade de concentração e memória, gerando esquecimentos frequentes, dificuldade de tomar decisões, resistência sistemática a orientações superiores, vontade frequente de trocar de emprego ou área de trabalho e, como consequência, queda nos resultados de trabalho (COUTO, 1987, 2014; ZILLE, 2005). Ainda nessa direção, quando o indivíduo fica exposto por um longo tempo ao estressor, sua capacidade adaptativa pode se esgotar, tornando-se vulnerável ao aparecimento de doenças em decorrência do estresse (COOPER; COOPER; EAKER, 1988).

As fontes de tensão mais significativas foram observadas com maior frequência e intensidade entre os ocupantes dos mais altos postos nas organizações, ou seja, gerência estratégica. Para os demais níveis gerencias, ou seja, gerência intermediária e operacional, tanto a frequência como a intensidade foram em menores níveis. Dessa forma, observou-se movimento ascendente de manifestação de tensão muito intensa ao longo da hierarquia das organizações, onde os menores níveis

de tensão estão vinculados aos níveis gerenciais inferiores, ao passo que maiores níveis de tensão são associados aos mais altos postos gerenciais.

Para os indivíduos com manifestações de estresse, as principais fontes de tensão foram: ocorrência de grau elevado de cobranças em relação ao trabalho; compulsão das organizações por resultados, ou seja, nada está bom, sempre tem de estar melhor; busca exagerada pela maximização da relação recurso/resultado; convívio com indivíduos de difícil relacionamento e estressados; realização de atividades complexas que culminam em desgastes; e sobrecarga de trabalho em função da tecnologia.

Esses resultados vão ao encontro de estudos que indicam que as principais fontes de tensão no trabalho são a sobrecarga e pressão no trabalho (SINGH e DUBEY, 2001; ZILLE, 2005; CAMELO e ANGERAMINI, 2008; ZILLE, BRAGA e MARQUES, 2008; ZANELLI, 2010), como também, a complexidade e a estruturação do trabalho (JUNQUILHO, 2000).

Em relação aos indicadores de impacto no trabalho, a maioria dos gestores acredita que estes indicadores são muito relevantes, e encontram-se presentes de forma mais intensa nos níveis de supervisão/coordenação. Analisando os gestores com manifestação de estresse, o indicador que se revelou ser o mais importante foi o 'desejo de trocar de emprego com frequência'. Esse dado merece atenção uma vez que a literatura (ALMEIDA *et al.*, 2017) ressalta a correlação entre satisfação no trabalho e o nível de estresse ocupacional dos trabalhadores, ou seja, o nível de satisfação no trabalho é proporcionalmente inverso ao nível de estresse.

Quando a análise recai sobre aos mecanismos de regulação ou estratégias de *coping*, a maioria dos gestores os considera importantes para amenizar ou mesmo eliminar os estressores e, conseqüentemente, a ocorrência dos quadros de estresse. Considerando o grupo de gestores com *algum nível de estresse*, observam-se maior ocorrência e importância os seguintes indicadores: realização de exercícios físicos de forma regular; possibilidade de atrasar cronogramas e de discutir situações de tensão no contexto da organização; e a possibilidade de controlar a periodicidade das cobranças.

Os dados encontrados sobre a possibilidade de discutir situações de tensão no contexto organizacional e o suporte que os profissionais necessitam em situações de trabalho mostram-se de grande importância para amenizar e/ou eliminar as situações de tensão excessiva e, conseqüentemente, as ocorrências do estresse ocupacional, o que é apontado pela literatura (SANTOS, OLIVEIRA e KONOPKA, 2016; ANDRADE e PÉREZ-NEBRA, 2017)

Por fim, analisando a relação do estresse com as variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e saúde dos gestores pesquisados, foram possíveis as seguintes conclusões: observou-se que, as variáveis: gênero, prática de *hobbies* e problema de saúde mostraram-se relevantes para diferenciar as médias de estresse ocupacional. Ou seja, as mulheres, os gestores que não praticam



*hobbies* e os que possuem algum problema de saúde apresentam, em média, estresse ocupacional superior em relação ao gênero masculino, se comparados aos que praticam *hobbies* e àqueles que apontaram não possuir enfermidade.

Em relação ao gênero, outros estudos (SILVA e MARTINEZ, 2005; BORGES e GALLO-PENNA, 2009; KOLTERMANN *et al.*, 2012) apontam a prevalência de níveis de estresse do gênero feminino ao comparar com os níveis de estresse do gênero masculino.

Destaca-se também o preconceito enfrentado nas organizações pelas mulheres em relação aos homens, a responsabilidade pela administração do lar, o sentimento de culpa em relação aos filhos devido à ausência física, a falta de sensibilidade masculina em relação às tarefas domésticas, a exigência cada vez maior de dedicação à carreira, como mobilidade geográfica e flexibilidade de horários, a dificuldade de manter um relacionamento amoroso, e os aspectos fisiológicos próprios da mulher, como alguns dos fatores que podem explicar o porquê das mulheres executivas estarem mais estressadas com a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional se comparadas aos homens (CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010; ZILLE, BRAGA e ZILLE, 2011). Entretanto, a literatura também trata de fatores biológicos para explicar os níveis mais elevados de estresse em trabalhadoras do sexo feminino (TANGANELLI e LIPP, 2013).

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo atingiu seu objetivo ao analisar e descrever as manifestações de estresse em gestores que atuam na área de Gestão de Pessoas em empresas privadas localizadas no estado de Minas Gerais. Em termos teóricos ancorou no modelo de análise do estresse ocupacional em gestores, desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado para este estudo.

Metodologicamente, consistiu-se numa pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, por meio de *survey*. A amostra contou com 170 gestores, com atuação em empresas privadas, de setores diversos. A coleta de dados se deu por meio de questionário aderente ao modelo teórico de análise, aplicado aos sujeitos da pesquisa por meio eletrônico. A análise dos dados foi realizada por meio da estatística uni e bi variada.

Foi possível perceber elevada proporção de indivíduos desta categoria profissional com quadros de estresse instalados, onde a grande maioria ocupa a posição em nível da alta gerência.

Os principais sintomas de estresse, de ordem física e psíquica, presentes em aproximadamente um terço dos gestores com quadro de estresse foram ansiedade, fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros e nervosismo acentuado, sem causa aparente. Esses sintomas são considerados clássicos em relação às manifestações de estresse ocupacional.

Em relação às fontes de tensão, estas foram identificadas como de origem do trabalho, das características individuais e aquelas mais específicas relacionadas ao trabalho dos gestores. Destacam-se, as relacionadas à crise econômica com impacto na redução do quadro de funcionários, excesso de pressão no trabalho, despreparo dos diretores na condução das políticas e diretrizes para a área de Gestão de Pessoas e os problemas de comunicação, onde os objetivos relacionados ao trabalho não são claros.

Considerando que um grupo de gestores não apresentou manifestações de estresse, verificou-se na percepção destes quais as estratégias que poderiam estar sendo utilizadas para minimizar, ou até mesmo, neutralizar os estressores inerentes ao ambiente ocupacional. Identificou-se que a possibilidade de descansar nos feriados e finais de semana, tempo para relaxar/descansar fora do ambiente da organização e a cooperação entre os pares foram os indicadores mais citados e utilizados pelos pesquisados.

Analisou-se também a relação do estresse com as variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e saúde dos gestores. Com relação a essa análise, observou-se que as mulheres, os gestores que não praticam *hobbies* e os que possuem algum problema de saúde, apresentaram em média, estresse ocupacional superior, se comparados aos gestores do gênero masculino, que realizam tal prática com regularidade e não possuem comorbidades.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para reflexões acerca do estresse ocupacional em relação a uma categoria específica de profissionais, que são os Gestores de Pessoas nas organizações. Esses profissionais, que têm a responsabilidade de contribuir com as organizações na geração e implementação de políticas estratégicas de pessoal, necessitam, sobretudo, de certo equilíbrio emocional para assistir as organizações em práticas eficazes nesta direção. Portanto, pesquisas desta natureza somam às contribuições empíricas até então realizadas com essa categoria profissional.

A pergunta que se faz é: O que as organizações estão fazendo para minorar as manifestações de estresse de profissionais tão estratégicos? A partir dos dados e resultados apresentados, este estudo pode direcionar projetos institucionais de empresas e entidades representativas daqueles que atuam na área de Gestão de Pessoas no estado de Minas Gerais, a fim de reduzir ou controlar os níveis de tensão excessiva no ambiente ocupacional dos gestores e, conseqüentemente, as manifestações de estresse, possibilitando melhorias nas condições de trabalho e na qualidade de vida destes profissionais, que são os responsáveis por colocarem em prática ações direcionadas à qualidade de vida no trabalho nas organizações que atuam. A área de Gestão de Pessoas é uma das principais responsáveis por pensar e implementar políticas relacionadas à promoção da saúde e bem-estar no âmbito das organizações, contribuindo assim, para uma melhor qualidade de vida no trabalho dos

empregados que atuam nas organizações dos diversos setores da economia.

Dessa forma, os resultados ora apresentados podem ser considerados como oportunidade para as empresas repensarem o dia a dia desses profissionais que estão em posição estratégica na área de Gestão de Pessoas. A interrupção abrupta de suas carreiras por questões de saúde relacionadas ao estresse pode, além de impactar significativamente esses indivíduos, acarretar também perda de competências essenciais para o negócio da organização, ocasionada pelo afastamento temporário ou definitivo desses profissionais.

Algumas limitações deste estudo servem como sugestões para pesquisas futuras. Esta investigação se limitou ao estudo dos gestores que atuam na área de Gestão de Pessoas em empresas privadas localizadas no estado de Minas Gerais, sugerindo, portanto, que seja expandida para que possa ser estudada, de forma mais abrangente a realidade brasileira, sob o foco deste estudo. Pensando em maior abrangência do estudo, considera-se também como proposição investigar os possíveis quadros de estresse ocupacional de gestores que atuam na área de Gestão de Pessoas também no setor público mineiro, como também no plano nacional.

Assim, contribuições para diminuir essas ocorrências e melhorar as condições de trabalho dos gestores são questões importantes para pesquisas futuras sobre o tema em questão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALMEIDA, D. M. et al. Análise de Cenários Envolvendo Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional por meio da Dinâmica de Sistemas. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 9, n. 1, p. 78-94, 2017.

ANDRADE, V. L. P.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Suporte Social e Estresse no Trabalho: uma Análise com Métodos Mistos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 3, p. 442-462, 2017.

ATKINSON, R. L. *et al.* **Introdução à psicologia de Hilgard**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BARNETT, V. **Sample survey: principles and methods**. London: Arnold, 1991.

BARRETO, L. M. T. S. *et al.* Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. In: **Anais...** Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, Florianópolis. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

BELKIC, K. P. *et al.* Psychosocial factors: review of the empirical data among men. In: SCHNALL, et al. (Eds.). **The workplace and cardiovascular disease. Occupational medicine: state of the art reviews**. (pp. 247-46). Philadelphia, PA: Hanley & Belfus, 2000.

BIANCHI, E. M. P. G.; ALBUQUERQUE, L. G. Alinhamento entre estratégias de negócio e de gestão de pessoas: um caso na indústria química brasileira. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, São Paulo, 2(1), 2012.

BORGES, S. B. J.; GALLO-PENNA, E. C. Estresse e suas implicações em um grupo de bancários. **FAZU em Revista Uberaba**, 6, 121–192, 2009.

CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. **Ciência, Cuidado e Saúde**, Maringá, 7(2), 232- 240, abril-junho, 2008

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, 9(1), 1-2., 2010.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre estresse dos gerentes. In.: E. DAVEL, M. C. O. MELO, (Org.) **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. (pp. 281-322). Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COOPER, C. L.; COOPER, R. D.; EAKER, L. H. **Living with stress**. London: Peguin Books, 1988.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida do executivo**. Rio de Janeiro: COP, 1987.

COUTO, H. A. **Ergonomia do corpo e do cérebro no trabalho: os princípios e aplicações**. Belo Horizonte: Ergo, 2014.

COUTO, H. A.; COUTO, C. D.; ZILLE, L. P. Estresse no Trabalho: o que é necessário mudar, o trabalho ou as pessoas? In: **Ergonomia 4.0: dos conceitos básicos à 4ª revolução industrial** Belo Horizonte: Ergo, 2020.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. (Orgs.). **A gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, L. C. M.; SANTOS, J. N.; DUTRA, M. R. S. Estresse, Retaliação e Percepção de injustiça nas Organizações: proposição de modelo teórico integrativo. **Cadernos EBAPE. BR**, 16 (4), 774-787, 2018.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: Paralelo, 2012.

GOLDBERG, P. **A saúde dos executivos: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

HAIR JÚNIOR *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASSAN, A. Human resource development and organizational values. **Journal of European Industrial Training**, 31(6), p. 435-448, 2007.

JUNQUILHO, G. S. **Ação gerencial na administração pública: a re/produção de “raízes” brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

KARASEK, R. *et al.* The job content questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. Educational Publishing Fundation. **Journal of Occupational Health Psychology**, 3(4), 322-355, 1998.

KARASEK, R.; TORRES, T. Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular. **Journal of Occupational Health Psychology**, 1(1), 9-26, 1996.

KARASEK, R. *et al.* Psychosocial factors: review of the empirical data among men Philadelphia: Hanley & Belfus, Inc. **Occupational Medicine**, 15(1), 2000.

KERSLEY, B. *et al.* **Inside the workplace: findings from the 2004 workplace employment relations survey**, DTI, ESRC, Acas, PSI. London: Routledge, 2005.

KOOLHAAS, J. M. *et al.* Stress revisited: a critical evaluation of the stress concept. **Neuroscience & Biobehavioral Reviews**, 35(5), p. 1291-1301, 2011.

LAWLER III, E. E. Making Strategic Partnership a Reality. **Strategic HR Review**, 4(3), 3, March-April, 2005.

LEVI, L. Sociedade, stress e doença: investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, consequências, prevenção e promoção. In: **Anais ... V Congresso de Stress da ISMA – BR** (International Stress Management Association), Porto Alegre: ISMA, 2005.

LIMA, L. C.; FISCHER, A. L. Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. **Revista de Administração da UFSM**, 9(3), 391-407, 2016.

LIPP, M. E. N.; TRICOLI, V. (Org.). **Relacionamentos interpessoais no século XXI o estresse emocional**. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2014.

MAFFIA, L. N.; ZILLE, L. P. Estresse no trabalho: estudo com gestores públicos do estado de Minas Gerais. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, 20(3), 658-680, 2014.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Resistência à Mudança Organizacional e Estresse no Trabalho. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 1, p. 8-24, 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Costa, F. A. da. (Trad.). Porto Alegre: Bookman, 2016.

SANTOS, E. A. D.; OLIVEIRA, R. M.; KONOPKA, R. Justiça organizacional e clima ético: percepção dos efeitos no estresse relacionado com o trabalho. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 14, n. 3, p. 69-83, 2016.

SELYE, H. **Stress: a tensão da vida**. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1965.

SILVA, L. C.; SALLES, T. L. A. O estresse ocupacional e as formas alternativas de tratamento. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 234-247, 2016.

SILVA, E. A. T. Da; MARTINEZ, A. Diferença em nível de stress em duas amostras: capital e interior do estado de São Paulo. **Estudos de Psicologia** (Campinas), 22(1), 53–61, 2005.

SINGH, A. P.; DUBEY, A. K. The power of momentum: a new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. **Academy of Management Journal**, 54(1), 159-181, 2011.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANGANELLI, M. S.; LIPP, M. E. N. O treino de controle do stress aplicado a mulheres. In: **Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: teoria e aplicações clínicas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 209–214, 2013.

ULRICH, D. *et al.* **Construindo os recursos humanos de fora para dentro: a transformação do RH**. F. Heloísa (Trad.). Porto Alegre: Bookman, 2011.

WOOD JÚNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **RAE – Revista de Administração de Empresas**, 51(3), 232-243, 2011.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para abordagem do estresse ocupacional em gerente: estudos em organizações brasileiras de diversos setores.** (Tese de Doutorado). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2005.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse no trabalho: estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, 10(21), 175-196, 2008.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; ZILLE, G. P. Estresse ocupacional: como os gestores brasileiros estão respondendo às transformações na função gerencial? In: SANTA'ANNA; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. (Orgs.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos.** Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

ZILLE, L. P.; LANNA, F. C. C. C.; COELHO, G. I. Estresse ocupacional e liderança. **Reuna**, 19(4), 206-226, 2014.

ZILLE, L. P.; OLIVEIRA, L. A.; BATISTA, N. K. Estresse Ocupacional: estudo com gestores técnicos do serviço de atendimento móvel de urgência (SAMU) do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão & Planejamento**, 19(1), 436-452, 2018.

ZILLE, L. P.; NOGUEIRA, F. A. Manifestações de estresse ocupacional em docentes brasileiros. In: **Anais...** 19º Congresso de Stress da ISMA-BR, 21º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, 11º Encontro Nacional de Qualidade de Vida no Serviço Público, 2019.

ZILLE, L.P.; REIS NETO, M. T.; PEREIRA, G. P. S.; MORAIS, K. Occupational Stress in Professionals from a Large University Hospital in Brazil. *Revista Gestão & Tecnologia*, e-ISSN: 2177-6652, v.20, n.2, p. 168-190, abr/jun.2020.