

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

**ESTRESSE NO TRABALHO: estudo com gestoras de organizações
privadas do sul do estado de Minas Gerais**

Erika Azevedo

Belo Horizonte

2015

Erika Azevedo

ESTRESSE NO TRABALHO: estudo com gestoras de organizações privadas do sul do estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte

2015



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ERIKA AZEVEDO**

Matrícula: 770596

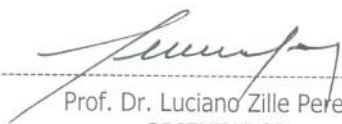
LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luciano Zille Pereira


TÍTULO: **ESTRESSE NO TRABALHO: estudo com gestoras de organizações privadas do sul do estado de Minas Gerais..**

DATA: 20/03/2015

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Luciano Zille Pereira
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Antonio Luiz Marques
Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
PUC-MINAS

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "ESTRESSE NO TRABALHO: estudo com gestoras de organizações privadas do sul do estado de Minas Gerais", de autoria de Érika Azevedo, sob a orientação do Professor Doutor Luciano Zille Pereira, apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Intelligibilidade do texto

Belo Horizonte, 4 de março de 2015.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo tensões no trabalho.....	30
Figura 2 - Modelo básico de origem do estresse.....	32
Figura 3 - Modelo dinâmico do estresse ocupacional	33
Figura 4 - Modelo de análise estresse ocupacional	35
Figura 5 - Modelo teórico de explicação do estresse ocupacional em gerentes (MTEG).....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das participantes, por faixa etária	72
Tabela 2 - Distribuição das participantes, por estado civil.....	72
Tabela 3 - Distribuição das participantes, por número de filhos	72
Tabela 4 - Distribuição das participantes, por nível educacional.....	73
Tabela 5 - Distribuição das participantes, por curso de graduação	74
Tabela 6 - Distribuição das participantes, por nível de pós-graduação	75
Tabela 7 - Distribuição das participantes, por nível de pós-graduação	75
Tabela 8 - Distribuição das participantes, por consumo de cigarro	76
Tabela 9 - Frequência das participantes, em relação ao consumo de cigarro	76
Tabela 10 - Distribuição das participantes, por consumo de bebida alcoólica	77
Tabela 11 - Frequência do consumo semanal de bebida alcoólica	77
Tabela 12 - Frequência do consumo semanal de bebida alcoólica nos	77
Tabela 13 - Distribuição das participantes, pela ocorrência de problemas de saúde	77
Tabela 14 - Problemas de saúde mais citados pelas participantes	78
Tabela 15 - Distribuição das participantes, em relação à ocorrência de infarto cardíaco	78
Tabela 16 - Distribuição dos sujeitos pesquisados pela ocorrência de	79
Tabela 17 - Distribuição das participantes, em relação à prática de atividades por <i>hobby</i>	79
Tabela 18 - <i>Hobbies</i> mais praticados pelas participantes	80
Tabela 19 - Distribuição das participantes, por ramo de atividade da empresa	81
Tabela 20 - Distribuição das participantes, por nível hierárquico de atuação	81
Tabela 21 - Distribuição das participantes, por tempo de atuação na função	82
Tabela 22 - Distribuição das participantes, por área/setor de trabalho	82
Tabela 23 - Distribuição das participantes, por horas semanais	83
Tabela 24 - Distribuição das participantes, por horas semanais efetivamente trabalhadas.....	83
Tabela 25 - Frequência com que as participantes têm trabalhado além	83
Tabela 26 - Base para interpretação do estresse ocupacional.....	84
Tabela 27 - Análise descritiva do nível de estresse ocupacional	86

Tabela 28 - Relação entre nível de estresse ocupacional e o ramo principal de atividade da empresa	88
Tabela 29 - Relação entre nível de estresse ocupacional e o nível hierárquico	89
Tabela 30 - Relação entre nível de estresse ocupacional e a área/setor	90
Tabela 31 - Frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional	91
Tabela 32 - Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão no trabalho	94
Tabela 33 - Frequência dos indicadores do construto 'fontes de tensão do indivíduo'	97
Tabela 34 – Frequência dos indicadores do construto 'fontes de tensão específicas do trabalho das gestoras'	98
Tabela 35 - Frequência dos indicadores de possíveis impactos no trabalho	105
Tabela 36 - Frequência dos indicadores do construto mecanismos de regulação ..	108
Tabela 37 - Outras estratégias pessoais utilizadas para reduzir o impacto de situações tensionantes no trabalho	109
Tabela 38 – Fatores citados como os mais importantes redutores de tensão no trabalho	110
Tabela 39 - Fatores citados como os mais difíceis na realidade atual da empresa que trabalha para reduzir o nível de tensão no trabalho	111
Tabela 40 - Relação entre o nível de estresse ocupacional e o hábito de fumar	113
Tabela 41 – Frequência de trabalho nos finais de semana e feriados	114
Tabela 42 – Identificação das organizações pesquisadas	134
Tabela 43 – População de gestores por nível hierárquico	137
Tabela 44 – Resultado do Teste de Qui-quadrado de Person para as variáveis do estudo	142

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problematização	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativas.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Conceituando o estresse.....	20
2.1.1 Tipologias e fases do estresse	22
2.1.2 Fases do estresse, segundo Hans Selye	24
2.1.3 As abordagens conceituais do estresse	25
2.1.4 O estresse ocupacional	27
2.1.4.1 Modelos teóricos explicativos do estresse ocupacional.....	29
<i>a) Modelo tensões no trabalho.....</i>	<i>29</i>
<i>b) Modelo básico de origem do estresse.....</i>	<i>31</i>
<i>c) Modelo dinâmico do estresse ocupacional</i>	<i>32</i>
<i>d) Modelo de análise do estresse ocupacional</i>	<i>34</i>
<i>e) Modelo teórico de explicação do estresse ocupacional em gerentes (MTEG)</i>	<i>35</i>
2.1.4.2 Pesquisas relacionadas ao estresse no trabalho de gestores.....	42
2.2 As relações de gênero e a gestão da mulher nas organizações.....	48
2.2.1 Pesquisas relacionadas ao estresse no trabalho de mulheres e gestoras	55
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	61
3.1 Caracterização da pesquisa	61
3.1.1 População	62
3.1.2 Unidade de análise e observação	62
3.1.3 Coleta de dados.....	64

3.1.4 Análise dos dados.....	65
4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA	68
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	71
5.1 Variáveis demográficas	71
5.2 Dados referentes ao estado de saúde e hábitos de vida das participantes.....	76
5.3 Variáveis ocupacionais.....	80
5.4 Análise do estresse ocupacional	84
5.4.1 Sintomas de estresse.....	91
5.4.2 Fontes de tensão no trabalho	93
5.4.3 Fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial	96
5.4.4 Indicadores de possíveis impactos no trabalho.....	104
5.4.5 Mecanismos de regulação.....	107
5.5 Relação do estresse ocupacional com as variáveis demográficas e ocupacionais	112
6 CONCLUSÕES	115
REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICES	134
ANEXO A.....	143

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo investigar e analisar o estresse no trabalho das gestoras de organizações privadas do sul do estado de Minas Gerais. Buscou-se identificar os principais fatores relacionados a: níveis de estresse ocupacional, fatores relacionados a tensão excessiva no trabalho, principais sintomas, indicadores de impacto no trabalho e os mecanismos de regulação. Utilizou-se como referência o Modelo Teórico Explicativo do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado para este estudo. A pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, utilizou um questionário aderente ao MTEG e entrevistas individuais semiestruturadas. A amostra contou 90 gestoras da alta gerência, da gerência intermediária e da supervisão operacional. O tratamento dos dados quantitativos foi realizado por meio de análises uni e bivariada, de natureza descritiva, exploratória e de frequência. Os resultados mostraram que 90% das gestoras têm quadros de estresse, sendo 60% estresse leve/moderado, 26,7% estresse intenso e 3,3% estresse muito intenso. Fadiga, ansiedade, nervosismo, dor nos músculos do pescoço e ombros e perda e/ou oscilação do senso de humor foram os sintomas principais identificados. As fontes de tensões no trabalho foram: realização de várias atividades ao mesmo tempo, execução de trabalho complexo, filosofia da empresa pautada pela obsessão e compulsão por resultados e pressão excessiva nos seus diversos aspectos. As fontes de tensão do indivíduo foram: pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais atividades ao mesmo tempo, levar a vida de forma muito corrida, ter o dia tomado com uma série de compromissos e não conseguir desligar-se das obrigações do trabalho. As fontes de tensão específicas do trabalho das gestoras foram: dificuldade de ascensão a níveis mais elevados na hierarquia e dificuldade para conciliar o trabalho e a necessidade de atenção aos filhos. Os indicadores de impacto no trabalho foram: dificuldades de concentração no trabalho, dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, desmotivação, diminuição da eficácia no trabalho, desejo frequente de trocar de emprego, perder o controle sobre os eventos da vida e excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais. Os mecanismos de regulação apontados foram: experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, possibilidade de descansar de forma regular nos feriados e finais de semana, encontrar tempo para relaxar/descansar, cooperação entre os pares e equilíbrio entre trabalho e vida familiar. A maior proporção de estresse intenso se deu com gestoras situadas na faixa etária de 35 a 39 anos (34,4%) que possuem curso superior incompleto (35,7%), que atuam na supervisão operacional (29,6%) e que trabalham mais de 40 horas semanais (31,9%). As gestoras com mais de 6 anos na função apresentaram maior proporção de estresse leve/moderado (68%). Não foram encontradas associações significativas entre o nível de estresse ocupacional e as variáveis sócio-demográficas (sexo, idade, nível educacional) e ocupacionais (tempo na função, nível hierárquico e horas semanais de trabalho). As gestoras que sempre trabalham nos finais de semana e feriados apresentaram maiores proporções de estresse intenso (66,6%) e muito intenso (11,1%). Em relação aos resultados da análise qualitativa, estes se mostraram importantes para um maior entendimento e aprofundamento em relação aos resultados obtidos na análise quantitativa.

Palavras-chave: Estresse no trabalho. Estresse ocupacional. Estresse em gestoras. Função gerencial. Mulheres gestoras.

ABSTRACT

This research aimed to investigate and analyze stress in the work of managers of private organizations in southern Minas Gerais. Sought up to identify the main factors related to: occupational stress levels, factors related to excessive stress at work, main symptoms, impact indicators at work and mechanisms of regulation. Reference was used the Theoretical Model of Occupational Stress in Explanatory Managers (MTEG), developed and validated by Zille (2005), adapted for this study. The descriptive research of quantitative and qualitative approach, used a structured questionnaire adhering to MTEG and semi-structured individual interviews. The sample, had 90 managers of high management, intermediary management and operational supervision. The treatment of quantitative data was performed by means of univariate and bivariate analyses, descriptive nature, exploratory and frequency. The results showed that 90% of managers have stress, 60% mild / moderate stress; 26.7%, intense stress; and 3.3%, very intense stress. Fatigue, anxiety, nervousness, pain in the neck and shoulder muscles and loss and or oscillation of the sense of humor were the main symptoms identified. The sources of stress at work were: carrying out various activities at the same time, complex work, the company's philosophy guided by obsession and compulsion for results and excessive pressure in several aspects. The individual sources of stress were thinking and / or frequently perform two or more activities at the same time, lead to life much race form, have the day taken with a number of commitments and you don't leave the obligations of work. The specific sources of stress in the work of management were: difficulty to rise to higher levels in the hierarchy and difficulty to reconcile work and the need for attention to children. Impact indicators in the work were: concentration difficulties at work, difficulty remembering recent events related to work, lack of motivation to work, decreased effectiveness at work, frequent desire to change jobs, lose control over life events and excessive wear on interpersonal relationships. The regulation mechanisms mentioned were: personal experience in solution difficulties at work, possibility to rest regularly on holidays and weekends, find time to relax / rest, cooperation among pairs and balance between work and family life. The highest proportion of intense stress occurred with management located in the age group 35-39 years (34.4%) who have incomplete higher education (35.7%), working in operational supervision (29.6%) and work more than 40 hours per week (31.9%). The managers with more than 6 years in function presented more mild / moderate stress (68%). No significant associations were: found between the level of occupational stress and sociodemographic variables (gender, age, educational level) and occupational (time in function, hierarchical level and weekly working hours). The management always work on weekends and holidays had the highest proportions of intense stress (66.6%) and very intense (11.1%). Regarding the results of qualitative analysis, these are very important for a better understanding and deepening in relation to the results obtained in quantitative analysis.

Keywords: Stress at Work. Occupational stress. Stress management. Managerial function. Female managers.

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto da sociedade contemporânea e das organizações tem exigido dos trabalhadores diferentes habilidades em termos técnicos e comportamentais. Trata-se de conhecimentos, competências profissionais variadas e complexas, atitudes e papéis diversos que habilitam o trabalhador a articular conhecimentos, capacidades e atitudes para solucionar problemas e lidar de maneira favorável com as diversas situações de sua área de atuação e das relações interpessoais, constituindo, portanto, os requisitos necessários ao bom desempenho profissional (ZARIFIAN, 2001; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ARAÚJO, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001, 2004; LE BOTERF, 2003; ZILLE, 2005; PAIVA; MELO, 2008;).

As transformações tecnológicas e organizacionais têm impulsionado nova estruturação da gestão nas organizações. “A competição excessiva, o desejo intenso de ‘possuir’, a pressa, a pressão diária que as pessoas bem-sucedidas se impõem, inegavelmente, afetam sua qualidade de vida” (LIPP, 2001, p. 348). Areias e Comandule (2006) consideram que as mudanças econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e organizacionais, ao modificarem o contexto de trabalho, geram impactos na saúde do trabalhador.

Os novos modelos de gestão apresentam-se como grandes desafios, que incluem: aumento da competitividade, pressão por resultados, aceleração do ritmo de trabalho, flexibilidade, busca por excelência e inovação, controle do trabalho, responsabilidade pelas tarefas, alto nível de exigências, metas elevadas e modificações nas relações de trabalho (SERVA; FERREIRA, 2006; PABST; SIQUEIRA, 2008; MELO; CASSINI; LOPES, 2011; SIQUEIRA; MENDES, 2011; FILHO; VIEIRA; GARCIA, 2013;).

Em um contexto marcado pela racionalidade e por uma gestão de pessoas focada no controle e em resultados, as organizações incentivam a jornada excessiva de trabalho, o desenvolvimento de habilidades individuais, a competitividade, o perfeccionismo, a produtividade e o sucesso constante (SIQUEIRA; MENDES, 2011). De outro lado, os indivíduos buscam no trabalho identidade e

reconhecimento, o que se traduz na forma de recompensas, que oferecidas em termos de salários, benefícios, carreira e treinamento. Assim, o trabalho se torna uma das dimensões que mais afetam o sujeito, que passa a viver numa busca constante e angustiante pelo sucesso, acrescido do medo do desemprego, gerado pelos processos nos quais prevalecem a instabilidade e a competitividade (TREMBLAY, 2005; PABST; SIQUEIRA, 2008; DUBOIS; GARCIA, 2011; SIQUEIRA; MENDES, 2011).

Todo esse cenário vem produzindo efeitos negativos na qualidade de vida, no desempenho profissional e na saúde do trabalhador, que se submete a condições e a ambientes de trabalho desgastantes, instáveis e rígidos, os quais retiram deles a possibilidade de realizar um trabalho que lhes traga satisfação (AREIAS; COMANDULE, 2006; FILHO; VIEIRA; GARCIA, 2013).

Sobre os fatores de pressão e risco para a saúde dos trabalhadores, Areias e Comandule (2006) acrescentam que uma parcela significativa dos indivíduos trabalha sob condições que potencialmente afetam sua saúde e seu bem-estar, ao dedicarem um número excessivo de horas às demandas laborais e ao apresentarem um sentimento de insegurança, incerteza e medo em relação à perda do posto de trabalho ou de seus benefícios.

As pressões do mundo moderno, associadas às condições de trabalho, têm contribuído diretamente para o significativo aumento das doenças ocupacionais, representando prejuízos para os indivíduos e as organizações. O excesso de demandas ou de pressões contribui diretamente para o desgaste físico e emocional do trabalhador e, conseqüentemente, para o surgimento de problemas crônicos de saúde, manifestados sob a forma de insônia, dores de cabeça, pressão alta, úlcera e resfriados constantes (ZANELLI, 2010). No que se refere aos problemas de saúde mental, o estresse está entre as causas mais importantes que contribuem para o aparecimento de diversas doenças e disfunções entre os trabalhadores (LEVI, 2003, 2005).

Lipp (2005, p. 82) argumenta que, em razão das novas exigências do atual ambiente organizacional e de sua relação com o estresse, o estresse ocupacional,

independentemente do tipo de estressor, pode criar impactos não somente no trabalho do indivíduo, mas também em todas as outras áreas de sua vida, na medida em que há uma inter-relação entre todas elas.

O estresse ocupacional pode ser compreendido como um processo que se manifesta tanto no plano psicológico quanto no físico. Resulta de diversos fatores extrínsecos ao trabalhador, tais como: ambiente social, inter-relacionamentos, situações de pressão e desafios, estrutura e clima organizacional, modelos de gestão, estilos de liderança, condições de trabalho, natureza da atividade de trabalho, desenvolvimento na carreira e interface casa e trabalho (LIPP 2005; AREIAS; COMANDULE, 2006; FONTES; NERI; YASSUDA, 2010; SADIR; BIGNOTTO; LIPP, 2010).

Para Lipp (2005), em relação às manifestações físicas, podem ocorrer vários sinais e sintomas, como: sudorese, tensões musculares, taquicardia, hipertensão, náuseas, aperto da mandíbula e ranger dos dentes, hiperatividade e mãos e pés frios. Na esfera psíquica, podem-se observar sintomas como: angústia, ansiedade, dificuldades em se relacionar com as pessoas, excesso de preocupação, hipersensibilidade emotiva e alienação.

As empresas também perdem com essa situação, por conta dos afastamentos, da falta de comprometimento e interesse e da alta rotatividade de empregados. Têm-se como consequências de altos níveis de estresse: licenças médicas (com o consequente absenteísmo), queda de produtividade, desmotivação, irritação, dificuldades interpessoais, relações afetivas conturbadas, divórcios, doenças físicas variadas, depressão, ansiedade e infelicidade no ambiente pessoal (SADIR; LIPP, 2009; SADIR; BIGNOTTO; LIPP, 2010).

A análise dos processos de organização do trabalho permitem concluir que eles têm grandes responsabilidades pelo aumento dos casos de estresse ocupacional. Portanto, as situações de descontentamento, desgaste emocional, injustiças e conflitos na situação de trabalho colaboram para o aparecimento do estresse e de doenças decorrentes, sendo que “algumas profissões e algumas situações laborais

são consideradas com maior risco para o adoecimento físico e/ou mental dos trabalhadores” (AREIAS; COMANDULE, 2006, p. 188).

Compreende-se que, pela natureza de sua função e pelas demandas organizacionais a que está submetido, o gerente está sujeito a níveis cada vez mais elevados de pressão no trabalho. Chanlat (2005) afirma que os gerentes são pressionados por tarefas e responsabilidades, o que potencializa o risco de desenvolver doenças como úlceras, ataques do coração e depressão, além de cansaço psíquico e físico. Segundo esse autor, os estudos sobre gerentes revelam cinco grandes fontes de estresse: tarefa, tensão entre carreira e vida privada, relações com os outros, organização e contexto social. Tais fontes são mediadas pelo próprio indivíduo, pelo apoio social com o qual pode ou não contar e pela fase do ciclo de vida profissional na qual se insere.

Zille, Braga e Marques (2008) explicam que com as novas regras de funcionamento das organizações e a introdução de novas tecnologias organizacionais, os gerentes precisam assumir novas responsabilidades e enfrentar desafios diversos. Davel e Melo (2005) afirmam que os gerentes têm que lidar frequentemente com tensões conflituosas e contraditórias, na medida em que são obrigados a controlar as atividades desenvolvidas e, de outro lado, buscar a flexibilidade, por meio de práticas mais democráticas.

Sobre as transformações no trabalho dos gerentes, Davel e Melo (2005) apontam que:

[...] o sentimento de mal-estar dos gerentes [...] é gerado pela falta de perspectivas de futuro, pelo aumento da pressão no tocante a metas de desempenho, pela imprecisão na definição das tarefas e responsabilidades, pela pouca consideração ou reconhecimento demonstrado pelos dirigentes das organizações, pela deterioração do clima social na empresa, pela redução/achatamento das estruturas hierárquicas, pelo aumento dos meios de controle, entre outros fatores (DAVEL; MELO, 2005, p.44).

As consequências desse mal-estar podem estar relacionadas às dificuldades associadas aos processos de trabalho dos gerentes, resultando em uma série de circunstâncias potencialmente geradoras de estresse, uma vez que tais mudanças

no ambiente de trabalho podem ultrapassar as condições de adaptação dos trabalhadores (SAUTER, 2005).

Além dos desafios advindos dessas mudanças, a função gerencial pode ser influenciada pelas relações de gênero, tendo em vista que as ações das mulheres gerentes são influenciadas pela divisão sexual do trabalho. Isso acaba por diferenciar as possibilidades de uma carreira profissional e os níveis salariais entre homens e mulheres, mesmo nos casos em que ambos apresentam o mesmo nível educacional (DAVEL; MELO, 2005).

Em se tratando de mulheres, apesar do crescimento da participação delas no mercado de trabalho, estudos mostram que elas ainda precisam lidar com desigualdades, preconceitos, limitações e dificuldades no trabalho (STEIL, 1997; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; CAPELLE; MELO; BRITO, 2004; GOMES, 2005; TREMBLAY, 2005; CAPELLE; MELLO, 2010; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; MELO; LOPES, 2012; MORGADO; TONELLI, 2011, 2013).

Morgado e Tonelli (2013) ressaltam a importância do trabalho para as mulheres, na medida em que este se tornou a grande esfera em torno da qual o restante da vida dela se estabelece, caminhando do sentido inicial de espaço produtivo para o significado de prazer, realização e independência.

O aumento do número de mulheres no mercado de trabalho reflete-se também no aumento dos desafios, no sentido de que rompe-se com as convicções sociais e organizacionais oriundas da cultura machista e patriarcalista, que define e distingue homens e mulheres segundo os papéis e as funções determinados pela divisão sexual do trabalho, tratando o homem como o provedor da família e a mulher como a responsável pelo lar e pela educação dos filhos (MELO; LOPES, 2012).

Além de cumprir sua jornada de trabalho na organização, as mulheres têm de assumir outras atividades no espaço familiar, por exemplo, domésticas, de atenção à família e educacionais. Essas peculiaridades em relação ao trabalho da mulher podem gerar maior nível de tensão, que ultrapassa o ambiente ocupacional. Somando-se aos aspectos orgânicos e fisiológicos inerentes ao sexo feminino,

essas outras fontes de pressão podem contribuir para explicar o maior nível de estresse identificado nas mulheres gerentes (LUZ, 2005).

De acordo com Zille (2005), as peculiaridades em relação ao trabalho da mulher podem gerar maior nível de tensão e extrapolar o ambiente ocupacional, uma vez que, além dos aspectos orgânicos e fisiológicos inerentes ao sexo feminino, outras fontes de pressão podem contribuir para explicar o maior nível de estresse nas gerentes.

A vulnerabilidade do indivíduo em relação aos fatores de pressão e às tensões existentes no ambiente também influencia o desencadeamento do estresse. A intensidade irá depender, principalmente, da estrutura psicofísica de cada indivíduo. Portanto, pessoas com estrutura de personalidade frágil possuem elevada vulnerabilidade, enquanto a baixa vulnerabilidade ao estresse pode ser encontrada em pessoas com maior tendência ao equilíbrio psíquico (ZILLE, 2005).

Este estudo foi desenvolvido tendo como referência o Modelo Teórico Explicativo do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005) e adaptado para esta pesquisa. De acordo com o autor, as manifestações do estresse estão relacionadas ao desequilíbrio acentuado entre os níveis de tensão psíquica do indivíduo no trabalho e à sua capacidade psíquica de suportá-lo (ZILLE, 2005).

Tal modelo está estruturado em cinco construtos de primeira ordem: 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 indicadores de impacto no trabalho (IMPACTOS). Explica as relações entre as fontes de pressão e as tensões decorrentes do trabalho, por meio dos construtos de segunda ordem e seus respectivos indicadores. Além dos aspectos específicos do trabalho do gerente que explicam as ocorrências do estresse ocupacional, os mecanismos de regulação explicam as ações dos gerentes que visam compensar ou neutralizar situações de tensão no ambiente ocupacional, os quais atuam no sentido de minimizar as pressões decorrentes e, conseqüentemente, as causas e os sintomas de estresse (ZILLE, 2005).

1.1 Problematização

Tremblay (2005), ao abordar a questão da mulher no trabalho, afirma que ela assume a maior parte das responsabilidades domésticas, mesmo trabalhando fora. Ela se divide numa dupla ou tripla jornada, tentando conciliar trabalho, família e outros afazeres. O fato de estar no mercado de trabalho não permite às mulheres ocupar uma posição de igualdade em relação aos homens. Isso indica que há uma relação desvantajosa no que se refere às tarefas domésticas e familiares, o que reproduz a desigualdade econômica e profissional das mulheres no ambiente de trabalho (TREMBLAY, 2005).

No caso das mulheres gestoras, quer pela função, quer pela questão do gênero, elas estão expostas a situações de trabalho que envolvem: sobrecarga de trabalho (com pressão no tempo e no fluxo de trabalho), falta de oportunidade para usar a criatividade e interação social, conflitos de papéis no contexto do trabalho e entre papéis familiares e a falta de autonomia e de apoio social (envolvendo amigos e família). Tais situações podem contribuir para o sofrimento no trabalho, o esgotamento e, até mesmo, o aparecimento de doenças psíquicas (FONTES; NERI; YASSUDA, 2010).

A relação entre as exigências organizacionais e o trabalhador contribui para a definição dos níveis de pressão e estresse presentes no ambiente de trabalho. Portanto, compreende-se que os fatores de estresse são influenciados pelas condições de trabalho, pela estrutura e filosofia organizacional, pelos níveis de participação em decisões e pelos sistemas de avaliação e recompensa utilizados pela empresa.

Considera-se que as gestoras são impactadas por situações tensionantes no ambiente de trabalho e que a relação destas com as demandas específicas da função gerencial, as novas formas de gestão nas empresas e, principalmente, as desigualdades entre homens e mulheres no mundo do trabalho (MELO, 2011) podem contribuir para o desenvolvimento de quadros de estresse, com efeitos

negativos para a saúde física e psíquica dessas mulheres e para os resultados organizacionais (ZILLE, 2005).

Tendo em vista o contexto e a problematização apresentada, a pergunta norteadora deste estudo é a seguinte: Quais são os níveis de estresse e suas intercorrências observadas no trabalho das mulheres gestoras?

1.2 Objetivos

Para responder a esta pergunta e orientar o estudo, foram traçados os objetivos que se seguem, estruturados em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar e analisar, na percepção dos sujeitos pesquisados, o estresse no trabalho das gestoras que atuam em organizações privadas do sul do estado de Minas Gerais, com base no Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional (MTEG) de Zille (2005).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e analisar o nível de estresse e sua intensidade em relação às mulheres que ocupam a função de gestoras nos níveis de alta, média gerência e supervisão operacional;
- b) Identificar e analisar os sintomas prevalentes nos quadros de estresse identificados;
- c) Identificar e analisar as principais fontes de tensão indutoras do estresse ocupacional;
- d) Identificar, na percepção das participantes, os principais indicadores de impacto no trabalho das gestoras;
- e) Identificar e analisar os principais mecanismos de regulação utilizados pelas gestoras para minimizar e/ou eliminar as tensões excessivas no trabalho;

f) Relacionar as variáveis demográficas-funcionais e de saúde da pesquisa com os resultados obtidos em relação ao estresse.

1.3 Justificativas

A relevância deste estudo abrange os planos acadêmico, social e organizacional.

No plano acadêmico, esta pesquisa contribui para a ampliação e o aprofundamento dos estudos sobre a temática pesquisada. Buscou-se caracterizar uma estratégia de discussão, de avanço e de aplicação em pesquisas futuras, colaborando, assim, para o desenvolvimento científico da temática 'estresse ocupacional e seu impacto em mulheres que atuam na gestão de organizações privadas'.

No plano organizacional, a relevância do estudo prende-se à possibilidade de as organizações e os sujeitos pesquisados conhecerem quais são os principais fatores que exercem pressão excessiva no ambiente de trabalho, as consequências para a saúde e os impactos no trabalho das mulheres gestoras. Esses elementos possibilitaram identificar possíveis mudanças que poderão minimizar ou, mesmo, eliminar os níveis de estresse ocupacional dessas profissionais, como também possibilitar às organizações atuarem de forma proativa, não só contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de seus trabalhadores como também obtendo resultados organizacionais mais positivos em relação a seus negócios.

No plano social, a importância se deve ao fato de que os resultados da pesquisa poderão contribuir para discussões que remetam à necessidade de criar estratégias que favoreçam a melhoria da qualidade de vida das mulheres nos âmbitos familiar, social e profissional, uma vez que a mulher vem conquistando cada vez mais espaço no mercado de trabalho atual, principalmente nas funções de gestão, além de desempenhar diversos papéis em outros ambientes.

As informações obtidas nesta pesquisa poderão oferecer subsídios para discussões referentes à atuação da mulher no mercado de trabalho, em especial na função gerencial, que considerem os desafios encontrados por elas com relação às

demandas profissionais e pessoais e à gestão da organização, da vida pessoal e, muitas vezes, da família e da vida doméstica.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta Introdução. No segundocapítulo, descreve-seo referencial teórico, no qual se abordam os conceitos, as fases e as tipologias do estresse, os modelos explicativos do estresse ocupacional e as pesquisas relacionadas ao estresse ocupacional e ao contexto de trabalho das mulheres gestoras. No terceirocapítulo trata-se da metodologia da pesquisa. No quarto capítulo, desenvolve-se a ambiência da pesquisa. No quinto procede-se à apresentação e análise dos resultados. No sexto capítulo, formulam-se as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, aprofunda-se o conceito de estresse, destacando suas abordagens, fases e tipologias; o estresse ocupacional, considerando os modelos teóricos explicativos e as pesquisas relacionadas ao tema; e, por fim, as relações de gênero e a gestão da mulher nas organizações.

Pesquisas sobre estresse ocupacional vêm apontando para a importância de promover discussões e mudanças no processo de trabalho dos gerentes, visando à implementação de medidas de gerenciamento e ao tratamento do estresse, pois a sociedade, muitas vezes, sente os efeitos do estresse, mas não sabe identificá-lo (LIPP, 2001).

Muitos desses estudos estão direcionados para a questão do estresse ocupacional na função gerencial, destacando-se: Selye (1936, 1959, 1974); Couto (1987); Albrecht (1988); Limongi-França e Rodrigues (1997); Karasek *et al.* (1998); Lipp (2001, 2005); Levi (2003, 2005); Chanlat (2005); Zille (2005); Zille e Braga (2008); Cooper (2010); Rossi (2010); Zille, Braga e Zille (2011); Zille, *et al.* (2013). Todos serão abordados neste capítulo e darão o embasamento teórico para a análise da pesquisa realizada.

2.1 Conceituando o estresse

O termo estresse, tem origem na palavra *stress*, do inglês, utilizada pela primeira vez nos estudos do pesquisador Hans Selye (1936) ao identificar e apresentar uma síndrome relacionada ao estado de saúde e doença dos seres vivos. Somente no início do século XX e que foram pesquisados os efeitos do estresse na saúde física e mental dos indivíduos.

Selye (1959) caracteriza o estresse como uma síndrome específica que produz alterações biológicas causadas por diversos agentes. O conceito de estresse, segundo Selye (1959), envolve uma reação inespecífica do organismo diante de uma

variedade de agentes, situações ou exigências que, ultrapassando o limite, demandam grande adaptação do corpo e afetam a saúde física e mental do indivíduo.

Albrecht (1988, p. 51) define o estresse como o “conjunto de condições bioquímicas do corpo, que refletem a tentativa do corpo de fazer o ajuste às exigências do meio”.

Couto (1987, p. 16) considera o estresse como:

[...] um estado em que ocorre um desgaste anormal da máquina humana e/ou uma diminuição da capacidade de trabalho, ocasionados, basicamente, por uma incapacidade prolongada de o indivíduo tolerar, suportar ou se adaptar às exigências de natureza psíquica existentes em seu ambiente [...].

Couto (1987, p. 95) salienta que “o estresse tem origem na relação desproporcional entre as exigências psíquicas do ambiente em que a pessoa vive e a estrutura psíquica do indivíduo”.

Na visão biopsicossocial de Limongi-França e Rodrigues (1997, p. 24), o estresse pode ser entendido como:

[...] uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetida, que é avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos e que põe em perigo seu bem-estar ou sobrevivência.

O estresse não pode ser definido apenas como estímulo-resposta. É preciso analisar o modo como o indivíduo avalia e enfrenta o estímulo, considerando as características individuais e o ambiente no qual ele está inserido. Desse modo, o estresse e suas consequências resultam de inúmeros fatores como: pessoais, do ambiente e da circunstância, bem como da combinação entre eles (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

De acordo com Levi (2003, 2005) e Lipp (2005), o estresse pode ser definido como um estado de tensão mental e físico que produz um desequilíbrio no funcionamento global do ser humano e enfraquece seu sistema imunológico, deixando-o vulnerável a infecções e doenças. Segundo Levi (2005), o estresse vem contribuindo para o

desenvolvimento de diversas doenças físicas e psicológicas, como aumento do colesterol, resistência à insulina, hipertensão arterial e doenças coronarianas e mentais.

2.1.1 Tipologias e fases do estresse

O estresse possui determinadas tipologias, por exemplo, estresse de sobrecarga, estresse de monotonia, estresse agudo, estresse crônico, eustresse e distresse. Todas devem ser consideradas para melhor compreensão do fenômeno.

Em relação ao estresse de sobrecarga, há uma exigência do meio em que o indivíduo vive que o obriga a suportar situações acima daquelas que sua estrutura psíquica permite. Em relação ao estresse de monotonia, o nível de exigência é muito inferior ao potencial da estrutura psíquica do indivíduo (COUTO, 1987).

Couto (1987) aponta, ainda, as situações que podem ocasionar os dois tipos de estresse. No estresse de sobrecarga, o autor cita: ritmo corrido e competitivo, responsabilidades acima das competências individuais, insegurança, conflitos em família e agressividade entre as pessoas. Nos casos do estresse de monotonia, indica: tarefas repetitivas, monótonas e abaixo da capacidade individual.

Couto (1987) explica que o estresse agudo abrange as situações que podem gerar no organismo uma reação de estresse de curta duração e que no estresse crônico as situações que causam estresse se tornam frequentes, sendo seus efeitos prolongados.

É possível compreender, portanto, que o estresse crônico é aquele que ocorre no dia adia, com uma duração maior de tempo. O estresse agudo é mais intenso e de curta duração, sendo causado, normalmente, por situações traumáticas e temporárias. Entre os principais fatores do estresse crônico, encontram-se entre outros: mudanças, sobrecarga de trabalho, alimentação incorreta, hábito de fumar, ruídos, baixa autoestima, medo, trânsito, alteração do ritmo habitual do organismo e progresso tecnológico. (COUTO, 1987).

Selye (1959) diferencia dois tipos de estresse, que se manifestam como distresse e eustresse. O estresse da derrota, ou distresse, é apontado como a sua forma negativa, quando o indivíduo não atinge os resultados esperados ou não é recompensado pelos esforços realizados, podendo gerar insegurança e frustração. Já o eustresse é considerado o estresse positivo, da realização, do triunfo, da superação, do contentamento e do sentimento de vitória, por estar relacionado à superação de desafios, após o alcance de resultados expressivos e positivos.

Entende-se que os desajustes no ambiente de trabalho com relação aos níveis de pressão e às conseqüentes tensões podem interferir na produtividade e no desempenho dos profissionais, acabando por provocar quadros de estresse.

Couto (1987, p. 21) explica:

Há quem pense que o executivo sob *stress* trabalha melhor. Este é um grande engano. Pode-se dizer corretamente que o executivo, sob um grau moderado de tensão trabalha melhor, mas devemos estar atentos para os limites de tensão suportáveis pelo indivíduo. Se for excessiva, poderá advir o *stress*, e neste caso a produtividade do mesmo irá decair.

A partir do modelo básico de origem do estresse e da interação entre exigências e estrutura psíquica, Couto (1987) afirma que há diferenças pessoais no desenvolvimento de quadros de estresse. Ou seja, um agente estressante pode desencadear um estado de estresse em um indivíduo, mas não em outro. Segundo o autor, estudos sobre vulnerabilidade e imunidade ao estresse de executivos compararam a personalidade, os agentes estressores e o nível de sintomas apresentados. Os principais fatores de vulnerabilidade ao estresse encontrados entre os executivos foram: tensão, insegurança, emotividade, nível de responsabilidade, valorização do 'ter', resistência às mudanças, perda do controle sobre a própria vida e envolvimento nos conflitos (COUTO, 1987).

Para Limongi-França e Rodrigues (1997), as pessoas necessitam de certo grau de estresse como fonte de motivação. Contudo, se a pressão for muito intensa ou o oposto, o resultado será sempre o baixo desempenho.

2.1.2 Fases do estresse, segundo Hans Selye

Selye (1959, p. 64), define o estresse como um “estado manifestado por uma síndrome específica, constituído por todas as alterações não-específicas produzidas num sistema biológico”. A partir desse conceito, o autor identificou a Síndrome de Adaptação Geral (SAG) como um processo de reação ao estresse, compreendendo três fases: reação de alarme, resistência e exaustão. Esse processo foi definido pelo autor como o conjunto de respostas inespecíficas decorrente das exigências feitas ao equilíbrio do organismo – ou seja, qualquer situação que exija do corpo um esforço para se adaptar.

Na fase de alerta, o indivíduo percebe alguma ameaça (fonte de pressão) e enfrenta a situação, sendo que a alteração biológica do organismo (tensão) demanda adaptação, preparando-o para reagir, buscando manter o equilíbrio. Nessa situação, as atividades aceleradas que ocorrem no organismo são denominadas de ‘tensão’. As reações fisiológicas estão relacionadas à melhor preparação do organismo para enfrentar e/ou adaptar-se às fontes de pressão ao qual está sendo submetido (SELYE, 1959).

A fase de resistência ocorre quando as fontes de pressão continuam presentes por períodos longos ou se elas têm grande dimensão. No entanto, se a fonte de pressão é eliminada, o organismo retoma a condição de homeostase, desaparecendo os diversos sintomas observados na fase de alarme e na de resistência. Se as fontes de pressão não forem eliminadas, o organismo tentará se adaptar, gastando muita energia para lidar com o fator estressante. Dessa forma, a capacidade de resistência do organismo ficará reduzida, podendo chegar à fase de exaustão (SELYE, 1959).

Na fase de exaustão, há forte desgaste do organismo, que perde sua capacidade de resistência, podendo desencadear importante quadro de estresse. Segundo Zille e Zille (2010, p. 419), “o quadro de estresse ocorre quando há um desequilíbrio do organismo em relação às pressões do meio (estressores) e a estrutura psicológica do indivíduo”.

Lipp (2005) acrescenta aos estudos de Selye (1936, 1959) uma quarta fase, denominada de 'fase de quase exaustão', que se localiza-se entre a fase de resistência e a de exaustão. A tensão excede o limite do gerenciável e começa a quebrar a resistência física e emocional do organismo, as defesas do organismo são minadas, começam a surgir doenças e um efeito negativo na sexualidade passa a estar latente.

2.1.3 As abordagens conceituais do estresse

Aprofundando a compreensão sobre o estresse apresentam-se as três principais abordagens conceituais em relação ao tema: bioquímica, psicológica e sociológica. Elas são consideradas sob diferentes perspectivas para o estudo e a compreensão das manifestações relacionadas ao estresse (VELOSO, 2000).

A abordagem bioquímica (fisiológica) do estresse está baseada nos estudos de Selye (1936). Segundo o autor, as reações fisiológicas resultantes da tensão têm por objetivo preparar o organismo para enfrentar ou se adaptar às fontes de pressão que o atingem.

Esta abordagem, que trata da fisiologia do estresse, tem sua origem nas décadas de 1930 e 1950, a partir dos estudos de Hans Selye, com base na Síndrome de Adaptação Geral (SAG). Apoia-se nas reações que o organismo apresenta ao ser submetido a uma tensão do ambiente, que pode se constituir numa fonte geradora de estresse, preparando o indivíduo para a luta ou a fuga de situações estressantes.

A segunda abordagem é a psicológica. Divide-se em cinco vertentes – psicossomática, interacionista, behaviorista, psicopatologia do trabalho e psicologia social – as quais enfatizam a influência da estrutura psicológica, da percepção e do comportamento do indivíduo na manifestação dos quadros de estresse (VELOSO, 2000).

Ao relacionar as manifestações psicológicas do estresse, Oliveira e Kilimnik (2007) destacam a depressão, a ansiedade, o nervosismo diante de fatos irrelevantes, a

angústia e o sentimento de raiva. O impacto negativo do estresse na esfera mental pode desencadear perda de memória, déficit da aprendizagem, problemas de concentração e sono, além de poder afetar a tomada de decisões pelos indivíduos. Couto (2014, 1987) aborda as manifestações comportamentais de maior destaque: relacionamento interpessoal destrutivo, incoerência no trato de assuntos pessoais ou particulares e dificuldade de aceitar autoridade.

Na vertente psicossomática, as intensas situações emocionais vivenciadas pelo indivíduo desencadeiam o processo de estresse, gerando doenças, que poderão ser de origem biológica ou psicológica. Ou seja, esta vertente aponta para o fato de que situações de tensão oriundas do ambiente são capazes de provocar estresse no indivíduo, e este, por sua vez, seria capaz de gerar sintomas físicos, manifestados corporalmente (VELOSO, 2000).

A vertente interacionista busca compreender o estresse como um processo decorrente da relação entre o indivíduo e o ambiente, permeado pelo mecanismo psíquico. Está focada na interação entre o indivíduo e seu meio e nos mecanismos de interação com este meio e a interpretação pessoal dos fatos que nele ocorrem. Nessa concepção, a reação do indivíduo ao estresse depende do modo como ele percebe, de forma consciente ou não, o significado de uma ameaça ou desafio advindos do ambiente. Assim, determinada ameaça pode ser considerada estressora para um indivíduo e não ser para outro não (VELOSO, 2000).

A vertente behaviorista analisa a relação entre alguns comportamentos. A partir dessa análise, dois padrões de comportamento são evidenciados, denominados comportamento tipo A e comportamento tipo B (VELOSO, 2000). As características típicas do comportamento tipo A, segundo Couto (1987), são: impetuosidade verbal, movimentação constante, impaciência, tendência a dominar a conversa, tentar fazer ou pensar duas ou mais coisas ao mesmo tempo, sentir-se culpado quando descansa, alta competitividade, preocupar-se demasiadamente com o ter, tiques e gestos nervosos, fixação em números e medo de diminuir o ímpeto. Couto (1987) definiu esses comportamentos como 'doença da pressa'. Eles são diretamente opostos ao comportamento tipo B, no qual o indivíduo é mais tranquilo, comedido e ponderado.

A vertente da psicopatologia do trabalho está fundamentada nos estudos de Christophe Dejours. A base principal para o desenvolvimento deste novo campo de estudos agrupou as questões do trabalho com os aspectos relacionados à saúde mental, a partir da relação entre a modernização industrial e o movimento destinado à promoção da saúde (ZILLE, 2005). Para Dejours (1992), trata-se de uma situação mentalmente opressora vivenciada no ambiente de trabalho, enfatizando aquilo que, no confronto do homem com sua tarefa, põe em perigo sua vida mental sendo responsável por gerar o estresse.

A vertente da psicologia social aborda os estudos sobre a cultura e os valores dos indivíduos como diretamente relacionados à sua saúde, uma vez que está centralizada na interação dos indivíduos, e não nas manifestações individualizadas de estresse. As vulnerabilidades do indivíduo e as tensões da vida podem ser potencializadas por alterações culturais, como as mudanças de papéis e de valores na sociedade (VELOSO, 2000).

Já a abordagem sociológica está relacionada à influência das variáveis relacionadas ao contexto e à estrutura social na realidade e na cultura individual, com contribuições dos estudos de Albrecht (1988), Limongi-França e Rodrigues (1997), Levi (2003, 2005); Zille e Braga (2008).

2.1.4 O estresse ocupacional

O conceito de estresse ocupacional abrange as situações em que o ambiente de trabalho é percebido como uma ameaça às necessidades de realização pessoal e profissional, como também à saúde física ou mental, uma vez que o indivíduo não possui os recursos adequados para enfrentar as situações e atender às demandas excessivas do trabalho (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

Para Tamayo (2007, p. 26), “o desajuste entre o ambiente de trabalho e as motivações, interesses e outras características do trabalhador é a fonte principal do estresse”. No entanto, este desajuste não está relacionado somente à dificuldade do indivíduo de se adaptar ao ambiente de trabalho, mas também aos problemas de

adaptação às exigências dos trabalhadores. Zanelli (2010) destaca como os principais agentes estressantes no contexto de trabalho: demandas acima das condições efetivas de desenvolver um trabalho de qualidade, falta de reconhecimento profissional, participação reduzida nas decisões da organização, longas jornadas de trabalho, dificuldades de promoção, pressão do tempo e o excesso de burocracia nas organizações.

Zille (2005) e Zille, Braga e Marques (2008) explicam os níveis de tensão excessiva no trabalho citando os diferentes fatores que podem ser classificados como fontes de tensão, tais como: realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança; filosofia de trabalho pautada pela obsessão e compulsão por resultados; relacionar-se com indivíduos de personalidade difícil, muitas vezes, com algum tipo de patologia comportamental; conviver com muitos prazos e cronogramas apertados; excesso de metas; sobrecarga em decorrência da tecnologia (*e-mails, software* e sistemas integrados de gestão, entre outros); e trabalho complexo e desgastante.

O impacto do estresse ocupacional no bem-estar pessoal e familiar favorece a redução significativa da satisfação profissional e pessoal, uma vez que ele atinge a criatividade e a produtividade da classe gerencial e diretiva de uma empresa e, conseqüentemente, a produtividade de todos no ambiente de trabalho (LIPP, 2005).

O trabalho está diretamente relacionado ao nível de realização e motivação dos indivíduos, à satisfação das necessidades e à possibilidade do desenvolvimento pessoal, por meio do significado que o trabalhador atribui a ele. Entretanto, pode também significar sofrimento, desgaste, tensão, alienação e comprometimento da saúde física e mental, dependendo do modo como esse trabalho está organizado e das condições específicas de cada contexto. O trabalho, portanto, assume significados pessoais e conseqüências diferentes para cada trabalhador (GOULART JR; LIPP, 2011).

As conseqüências do estresse para as empresas, de acordo com Lipp (2005), estão relacionadas a: excesso de atrasos e de faltas ao trabalho; aumento de licenças médicas; alta rotatividade de pessoal; acidentes de trabalho; problemas de

relacionamento com a chefia e subordinados; queda na produtividade (qualidade e quantidade); falta de originalidade nas ideias; desempenho irregular; e dificuldades interpessoais com os colegas de trabalho. Para os empregados, as principais consequências são: depressão; falta de ânimo; falta de envolvimento com o trabalho e a organização; faltas e atrasos constantes ao trabalho; excesso de idas ao ambulatório médico; tabagismo; e uso de outras drogas.

2.1.4.1 Modelos teóricos explicativos do estresse ocupacional

A seguir, apresentam-se modelos teóricos explicativos do estresse ocupacional (KARASEK, 1979; COUTO, 1987; COOPER, *et al.* 1988; KARASEK *et al.*, 1998; CHANLAT, 2005; ZILLE, 2005). O modelo de referência foi o Modelo Explicativo do Estresse Ocupacional em Gerentes, desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado para este estudo.

a) Modelo tensões no trabalho

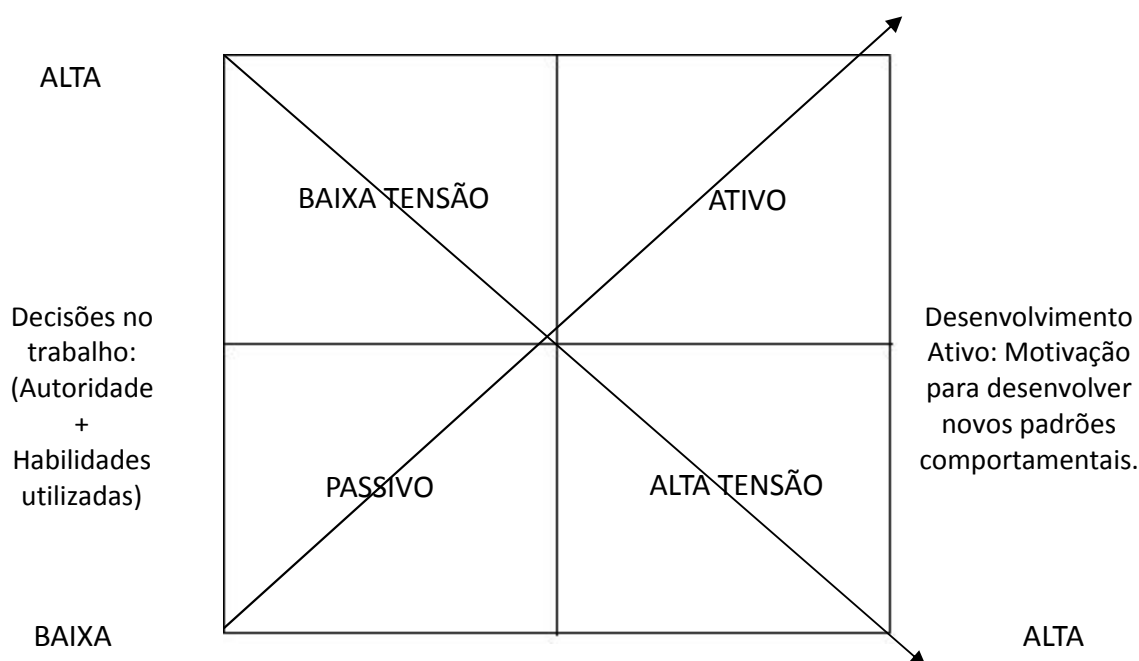
O modelo tensões no trabalho, (FIG. 1), proposto por Karasek (1979), aborda duas variáveis relevantes para a origem do estresse ocupacional: altas demandas psicológicas e pressões físicas. Ambas estão relacionadas com a capacidade de usar as habilidades no trabalho e à baixa abrangência de controle e/ou decisão sobre o processo de trabalho relacionada com a autoridade na tomada de decisões. Assim, trabalhadores com maior probabilidade de apresentarem estresse convivem com altas exigências no ambiente de trabalho e baixo poder decisório. As demandas de trabalho se referem aos estressores psicológicos ligados à realização do trabalho, tais como: tarefas inesperadas, volume de trabalho, nível de atenção e concentração exigido, pressão do tempo, interrupção de tarefas, dependência de outros para a realização das tarefas e conflito de papel (KARASEK¹, 1979 citado por REIS, FERNANDES; GOMES, 2010).

¹ KARASEK, R. A. **Jobdemands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign.** *Administrative Science Quarterly*, 24 285-308. 1979.

A combinação de altas demandas psicológicas com a pressão relacionadas à capacidade de usar as habilidades no trabalho, além da baixa abrangência de tomada de decisão ou controle, gera resultados negativos na saúde física, como hipertensão e doenças cardiovasculares (BRAGA, 2008). Além disso, os trabalhos de alta exigência trazem riscos psicológicos e adoecimento psíquico, com reações como fadiga, ansiedade e depressão (KARASEK², 1998 citado por REIS, FERNANDES; GOMES, 2010).

Trabalhos mais ativos (alta demanda e alto controle) estão relacionados à satisfação. Do mesmo modo, a ampliação da habilidade na tomada de decisão, que pode aumentar a influência do trabalhador nas decisões organizacionais (KARASEK, 1979 citado por REIS, FERNANDES; GOMES, 2010).

Figura 1- Modelo tensões no trabalho



Fonte: Schnall *et al.*³(1994), citado por ZILLE (2005, p. 98).

² 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.

³ SCHNALL, P. L. *et al.* Job strain and cardiovascular disease. **Annual Review of Public Health**: 15; 381-411, 1994.

O modelo busca identificar a capacidade do indivíduo de controlar o estresse, investigando o ambiente de trabalho e os fatores psicossociais que agem como estressores. Quando as exigências são maiores, as respostas dos trabalhadores podem se tornar mais negativas. No entanto, o nível de controle sobre o processo produtivo poderá amenizar tais respostas. A combinação de altas exigências (demanda psicológica) e de níveis baixos de controle percebido pode desencadear quadros de estresse e riscos para a saúde física e mental dos trabalhadores.

b) Modelo básico de origem do estresse

O modelo básico de origem do estresse, de acordo com Couto (1987), abrange a interação entre as exigências psíquicas do meio (relacionadas ou não ao trabalho) e a estrutura psíquica do indivíduo. Exigências não relacionadas ao trabalho indicam o contexto do indivíduo e sua vulnerabilidade. Dentre as exigências relacionadas diretamente ao trabalho estão os agentes estressantes do trabalho. O contexto do indivíduo e os agentes estressantes resultam das exigências psíquicas do meio. A superposição de agentes estressantes no trabalho e de vulnerabilidade do indivíduo favorece o surgimento do estresse ocupacional. Quando há superposição do contexto e da vulnerabilidade, surgem os casos de estresse não relacionados ao trabalho.

Frequentemente, existe a interação das três categorias de fatores, conforme o que pode ser observado na FIG. 2.

Figura 2 - Modelo básico de origem do estresse



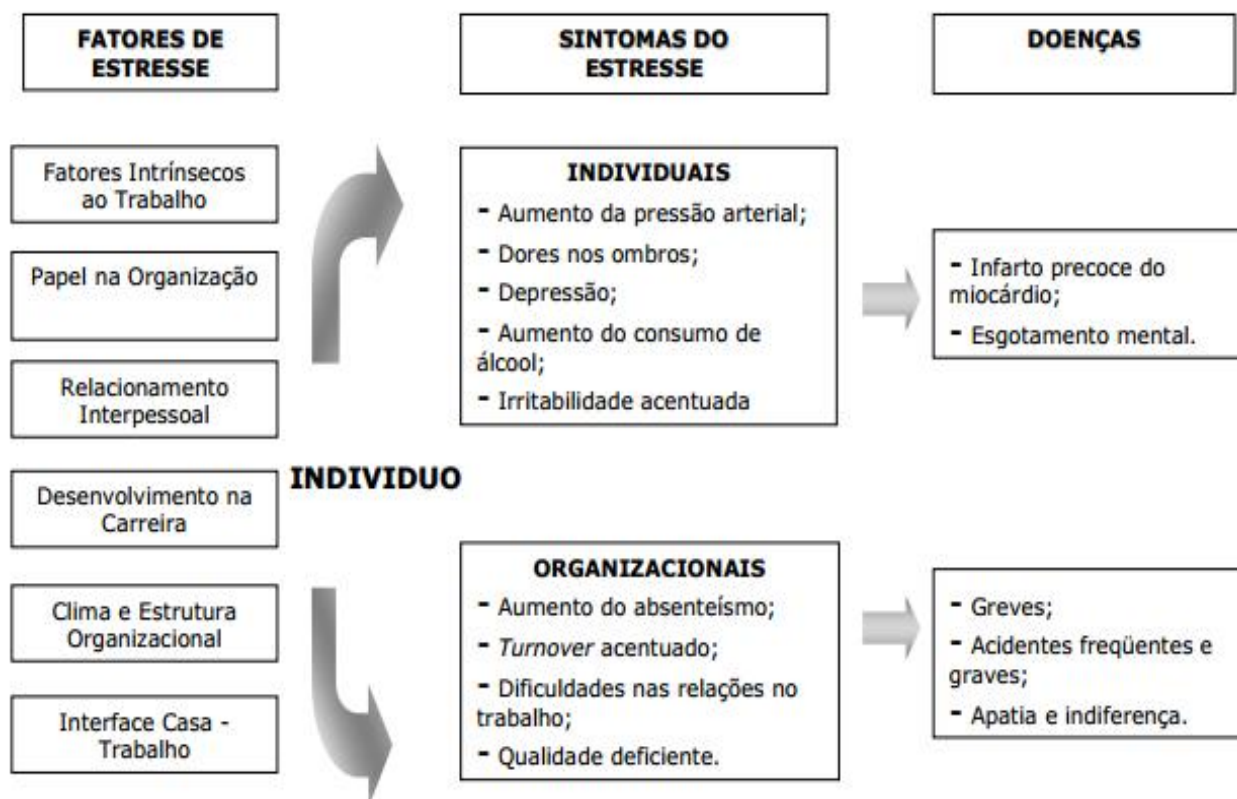
Fonte: COUTO (1987, p. 35).

A relação entre a vulnerabilidade do indivíduo, os agentes estressantes no trabalho e os agentes estressantes relacionados ao contexto explica a origem do estresse. Quando ocorre a superposição dos dois primeiros fatores, ocorre o estresse, que é ocasionado pelo contexto de trabalho. Quando se dá a superposição do primeiro e do terceiro fator, o estresse que se desencadeia é de origem não ocupacional. Couto (1987) enfatiza que frequentemente há o encadeamento destes três fatores.

c) Modelo dinâmico do estresse ocupacional

O modelo dinâmico do estresse ocupacional, desenvolvido por Cooper *et al.* (1988), citado por Zille (2005), classifica os agentes estressores em seis grandes categorias: fatores intrínsecos ao trabalho; papel na organização; relacionamento interpessoal; desenvolvimento na carreira; clima e estrutura organizacional; e interface casa-trabalho. Apresenta a dinâmica do estresse, considerando as variáveis relacionadas aos fatores de pressão no trabalho, categorias individuais e efeitos do estresse sobre o indivíduo e a organização, além dos sintomas físicos e mentais decorrentes dessas situações (FIG. 3).

Figura 3- Modelo dinâmico do estresse ocupacional



Fonte: Cooper, *et al.* (1988, p. 95), citado por Zille (2005, p. 101).

Além das seis categorias de agentes potencialmente estressores, a vulnerabilidade e as estratégias individuais influenciam o grau com que estes estressores afetam o indivíduo. Desse modo, a vulnerabilidade pessoal configura-se como uma variável importante, capaz de interferir na propensão do indivíduo ao estresse (COUTO, 1987).

Na categoria 'fatores intrínsecos ao trabalho', destacam-se: volume de trabalho, novas tecnologias, ritmo de trabalho, natureza e conteúdo da tarefa, condições e divisão do trabalho, carga horária diária, uso de novas tecnologias e sobrecarga das atividades. Em relação à categoria papel na organização, são abordados: filosofia de gestão, participação nas decisões, autonomia, apoio e orientação de superiores, conflito de papéis, personalidade e responsabilidade. Na categoria 'relacionamento

⁴COOPER, C. L. *et al.* **Occupational stress indicator**: test sources of pressure in job. England: Windsor, 1988.

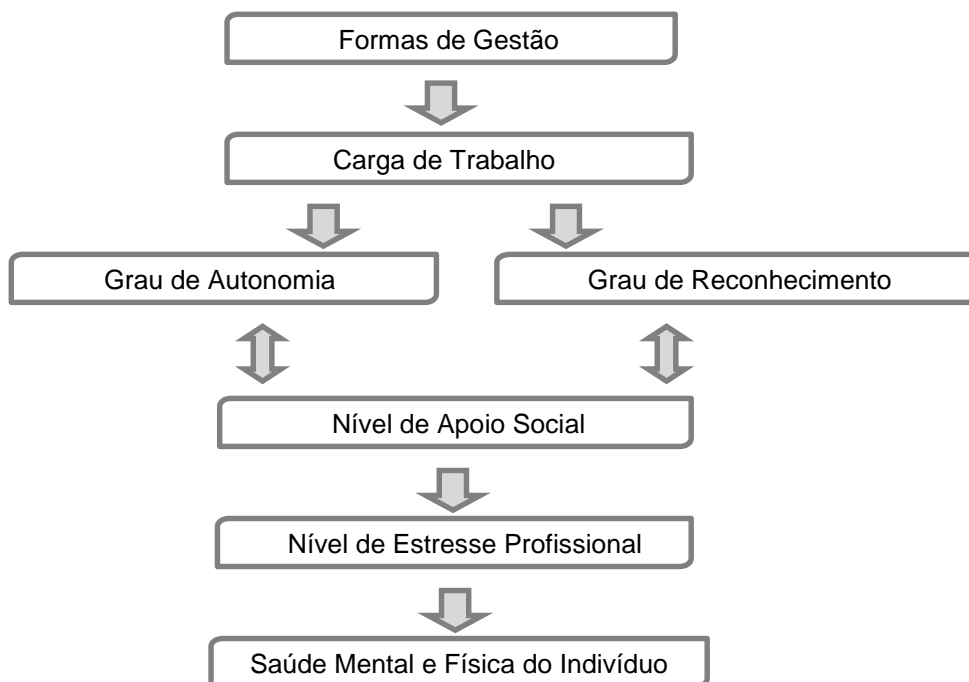
interpessoal', destacam-se:apoio, isolamento, disponibilidade para o outro, conflitos de personalidade e relações entre os funcionários de todos os níveis hierárquicos. Em relação à categoria 'desenvolvimento na carreira', avaliam-se: sistema de compensação, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, valorização do desempenho, perspectivas futuras de promoção, segurança no emprego e satisfação do indivíduo em relação à sua carreira. Na categoria 'clima e estrutura organizacional', contemplam-se: políticas e valores empresariais, nível de comunicação, recursos financeiros, clima de trabalho e características estruturais, sentimento de pertencer à empresa e contentamento com os valores do ambiente organizacional. E, por último, em relação à categoria 'interface casa-trabalho', têm-se: eventos externos ao trabalho, apoio familiar ao cargo, afastamento ou aposentadoria, instabilidade ou insegurança familiar, carreira *versus* vida doméstica, fonte de tensão e tempo e energia destinados ao trabalho (COOPER *et al.*, 1988).

De acordo com o modelo, os fatores estressores podem dar origem aos sintomas tanto no âmbito individual, como as doenças e transtornos físicos e mentais (doenças psicossomáticas e coronarianas, irritabilidade acentuada, alienação, apatia, distúrbios gastrointestinais, tabagismo, aumento da pressão arterial e esgotamento) quanto no âmbito organizacional, destacando-se: alta rotatividade, absenteísmo, diminuição na produtividade e qualidade, problemas de relacionamento, greves e acidentes (COOPER *et al.*, 1988).

d) Modelo de análise do estresse ocupacional

O modelo de análise do estresse ocupacional (FIG. 4) proposto por Chanlat (1990, 2005), é explicado por meio de seis variáveis: a) forma de gestão e as exigências profissionais requeridas; b) carga de trabalho (física, mental e afetiva); c) grau de autonomia do trabalhador para suas atividades (poder, controle e domínio); d) grau de reconhecimento (conhecimento, experiência, *know-how* e sabedoria de vida); e) nível de apoio social (hierarquia, pares, subordinados, grupos externos, família, amigos); e f) nível de estresse profissional, que está relacionado com a saúde mental e física das pessoas.

Figura 4- Modelo de análise estresse ocupacional



Fonte: CHANLAT⁵ (1990) citado Zille (2005, p. 103)

O modelo apresentado mostra que há uma associação significativa entre o estresse ocupacional e as variáveis referentes aos aspectos psicossociais e organizacionais do trabalho, o que irá determinar a saúde do indivíduo.

e) Modelo teórico de explicação do estresse ocupacional em gerentes (MTEG)

Para os propósitos desta pesquisa, o modelo adotado para a análise do estresse foi o desenvolvido e validado por Zille (2005), denominado Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), tendo como referências estudos de Couto (1987); Cooper, Cooper e Eaker (1988); Chanlat (1990); Karasek e Torres (1996); Cooper *et al.* (1998); Karasek *et al.* (1998, 2000); Levi (2003, 2005).

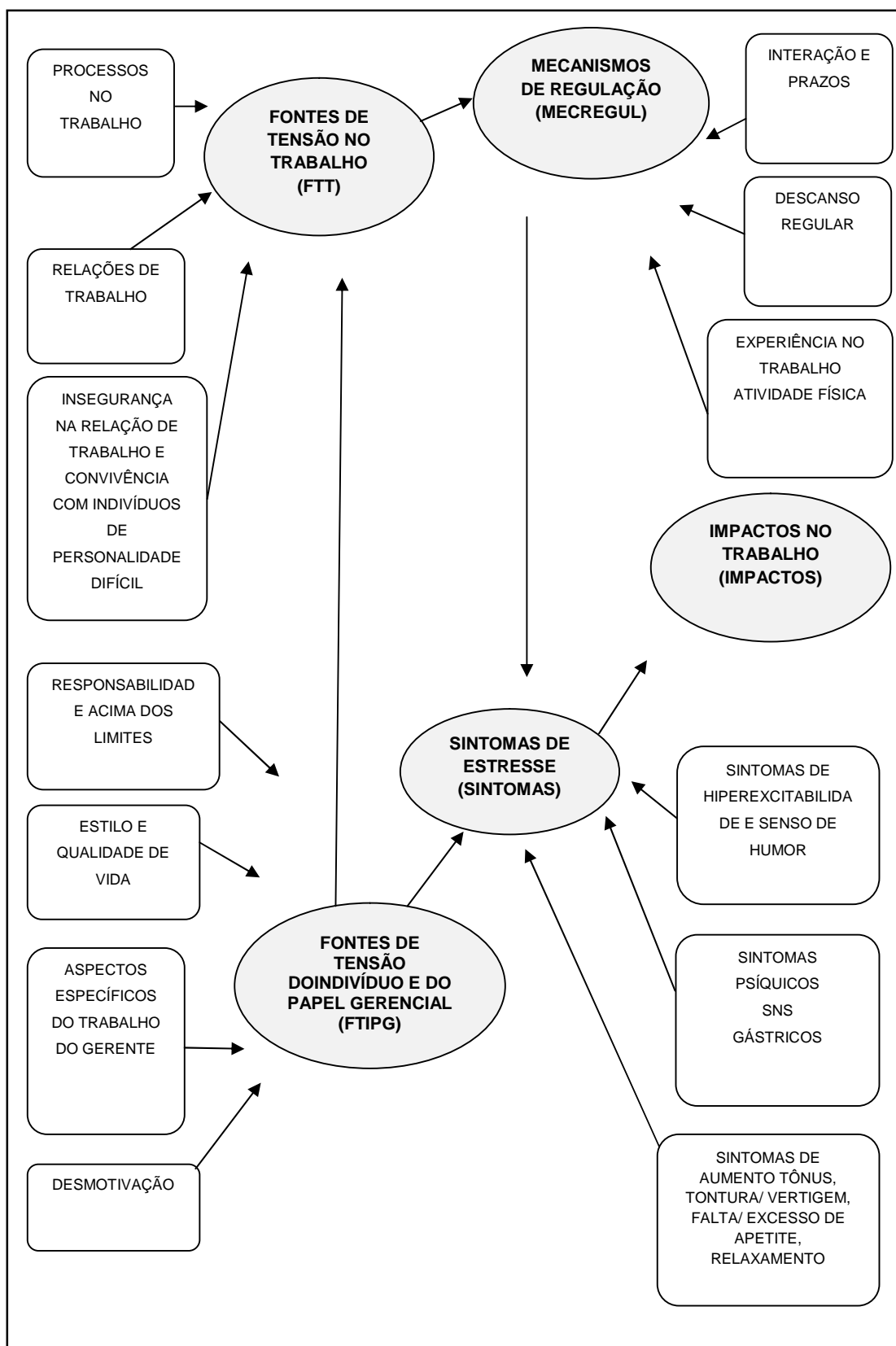
⁵ CHANLAT, J. F. Travail e santé mentale: theories du stress et psychopathologie du travail. **Prevenir**. France: Universite Grenoble II, Coopérative d'édition de la vie mutualiste, n. 20, premier semestre, 1990.

Teve ainda como referência a abordagem psicológica do estresse (FRIEDMAN; ROSENMAN, 1974; LAZARUS, 1974; ADMAS, 1980; COOPER; COOPER; EAKER, 1988; KAPLAN; SADOCK, 1993), em sua vertente psicossomática (KAPLAN; SADOCK, 1993) e interacionista (LAZARUS, 1974).

De acordo com Zille (2005), a manifestação do estresse está relacionada ao desequilíbrio acentuado entre os níveis de tensão psíquica que o indivíduo recebe do meio e a sua capacidade psíquica de suportá-la. O MTEG compõe-se de cinco construtos de primeira ordem: 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 indicadores de impactos no trabalho (IMPACTOS). Os construtos de primeira ordem são explicados por construtos de segunda ordem, que, por sua vez, são explicados pelos indicadores correspondentes. A exceção se faz ao construto IMPACTOS, que é explicado diretamente pelos seus indicadores. Tais indicadores compõem o questionário aderente ao MTEG (ANEXO A), adaptado e utilizado nesta pesquisa.

Visando uma melhor compreensão, a seguir a FIG. 5 apresenta o modelo teórico em referência que vai sendo descrito com a apresentação dos respectivos construtos.

Figura 5 - Modelo teórico de explicação do estresse ocupacional em gerentes (MTEG)



A seguir, apresentam-se os construtos de primeira, seguidos dos construtos de segunda ordem, com os respectivos indicadores, que serviram de base para a construção do modelo teórico proposto e a análise dos dados deste estudo.

a) FTT - constituído por três construtos de segunda ordem: processos de trabalho; relações no trabalho, insegurança na relação de trabalho; e convivência com indivíduos de personalidade difícil.

b) FTIPG - explicado por: responsabilidades acima dos limites; estilo e qualidade de vida; aspectos específicos do trabalho do gerente; e desmotivação.

c) MECREGUL - explicado por: interação e prazos; descanso regular; experiência no trabalho; e atividade física.

d) SINTOMAS - explicado por: sintomas de hiperexcitabilidade e senso de humor; sintomas psíquicos, do sistema nervoso simpático (SNS) e gástrico; e sintomas de aumento do tônus vital, tontura/vertigem, falta ou excesso de apetite e relaxamento.

e) IMPACTOS - explicado diretamente pelos indicadores: dificuldade de lembrar fatos recentes e tomada de decisões; fuga das responsabilidades relativas ao trabalho; desejo de trocar de emprego; perda do controle sobre os eventos da vida; desgaste nos relacionamentos interpessoais; dificuldade de concentração; diminuição na eficácia no trabalho; e queda na produtividade (ZILLE, 2005).

Em relação aos construtos de segunda ordem que explicam o FTT, têm-se:

Processos de trabalho – constituído pelos indicadores: trabalho complexo e desgastante; sobrecarga em decorrência da tecnologia (*e-mail*, *softwares* e sistemas integrados de gestão, entre outros de mesma natureza); realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança; filosofia de trabalho pautada pela obsessão e compulsão por resultados; realizar de forma exagerada o máximo de trabalho com o mínimo de condições/recursos (paranoia por resultados); princípios de racionalidade levados ao extremo (aproveitamento máximo de tempo e recursos), com a aplicação de técnicas cada vez mais exigentes e sofisticadas de

produtividade; excesso de metas de trabalho; decisões relacionadas ao trabalho sem a participação dos envolvidos; pressão excessiva no trabalho; muitos prazos e cronogramas apertados, gerando incômodo e tensão excessiva; carga excessiva de trabalho, ultrapassando os limites suportáveis pelos indivíduos; e número excessivo de horas de trabalho.

Relações no trabalho – explicado pelos seguintes indicadores: inibição da autenticidade e coerência; inibição da liberdade; práticas de isolamento imposta pela empresa – assédio moral; clima de insegurança e medo; decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas, perversas e/ou neuróticas; práticas de humilhação implícita ou explícita; situações de desrespeito humano; percepção da relação de emprego insegura/instável; e orientações superiores implícitas ou explícitas no sentido de agir fora do que é considerado eticamente correto.

Insegurança nas relações de trabalho e a convivência com indivíduos de personalidade difícil – explicados pelos indicadores: alto impacto emocional (assalto, morte, acidente de trabalho fatal, entre outros de mesma natureza); e conviver com indivíduos de difícil relacionamento (ansioso, estressado e desequilibrado emocionalmente).

Responsabilidades acima dos limites – constituído pelos indicadores: compromissos muito desafiadores; e realização de atividades bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, sem ter domínio pleno.

Estilo e qualidade de vida – explicado pelos seguintes indicadores: estilo de vida corrido, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não existe necessidade para tal; realização frequente de duas ou mais atividades ao mesmo tempo, com dificuldade de conclusão, mesmo quando não há exigência para tal; dificuldade em desligar-se de contextos relacionados ao trabalho; tempo muito tomado com compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre, até mesmo após o expediente e finais de semana; conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter como praticar; dificuldades de desligar-se de contextos relacionados ao trabalho; e não ter tempo para relaxar/descansar.

Aspectos específicos do trabalho do gerente – explicado pelos seguintes indicadores: não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas circunstâncias; dificuldade de trabalhar em modelo participativo e necessidade de isolamento em função da competitividade; convivência com situações de tensão inerentes às relações humanas no trabalho; compatibilização entre necessidades de descentralização e a concentração de poder no topo da organização; conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da organização; perceber os resultados dentro do esperado, não podendo manifestar essa percepção para a organização, tendo que solicitar à equipe resultados mais desafiadores; e conflitos em função de sobrecarga de trabalho e a impossibilidade de questionar a situação por ocupar função gerencial.

Desmotivação – constituído pelos indicadores: desejo de trocar de emprego com frequência; e desmotivação importante com o trabalho.

Interação e prazos – constituído pelos indicadores: possibilidade de atrasar cronogramas de trabalho; possibilidade de questionar prazos e prioridades; canal aberto na empresa para discutir situações de dificuldades e tensão; e periodicidade de cobranças.

Descanso regular – explicado por dois indicadores: não descansar de forma regular nos finais de semana e feriados; e não gozar férias regulares.

Experiência no trabalho e atividade física – explicado pelos indicadores experiência pessoal na solução de dificuldades em relação ao trabalho; e não praticar atividade física regular.

Sintomas de hiperexcitabilidade e alterações do senso de humor – explicado pelos indicadores: nervosismo, ímpetos de raiva, irritabilidade fácil (irritação sem motivos aparentes); e perda e/ou oscilação do senso de humor.

Sintomas psíquicos, sintomas decorrentes do sistema nervoso simpático (SNS) e sintomas gástricos – explicado pelos indicadores: ansiedade (incerteza aflitiva,

hiato entre o agora e o futuro, associado a medo/apreensão); angústia (aflição, agonia, relacionado à sensação de impotência diante de problemas que afligem o indivíduo); períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia); nó na garganta (sensação de sufocamento); pânico (sensação de estar fora de si e/ou do mundo, medo de perder o controle da situação, podendo acarretar os seguintes sintomas: queda de energia, sensação de falta de ar e de sufocamento, palpitação, dor no peito, náusea, tontura/sensação de desmaio, boca seca, formigamento nos dedos, ondas de frio/calor, sentimento de culpa por estar vivendo essa situação); dor discreta no peito, sob tensão; palpitações (sentir o coração bater forte em alguns momentos); e indisposição gástrica e/ou dor no estômago que se acentuam diante de exigências emocionais.

Aumento do tônus muscular, tontura/vertigem, falta ou excesso de apetite e relaxamento – explicado pelos indicadores: fadiga (baixo nível de energia vital, sentir o corpo um ‘bagaço’, sentir-se cansado precocemente ao longo do dia, sonolência); dor de cabeça por tensão; insônia (dificuldade para conseguir dormir, sono entrecortado, acordar durante a noite e ter dificuldades para dormir novamente); dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão; tontura/vertigem (sensação de ver os objetos girarem em torno de si); falta ou excesso de apetite; uso de cigarro para aliviar a tensão; e uso de bebida alcoólica para aliviar a tensão.

Zille (2005, p. 241) argumenta que este modelo representa um avanço em relação aos demais, por incluir um construto que “objetiva explicar indicadores de impactos na produtividade decorrentes dos sintomas de estresse, como também a análise específica em relação ao trabalho do gerente”.

A seguir, apresentam-se, pesquisas realizadas no período de 2008 a 2013 que retratam estudos realizados sobre o estresse ocupacional com gestores no Brasil (Quadro 1).

2.1.4.2 Pesquisas relacionadas ao estresse no trabalho de gestores

Com o objetivo de apresentar e analisar as investigações na área de estresse relacionado ao trabalho em gestores, a seguir, o Quadro 1 aborda pesquisas realizadas no Brasil, no período de 2008 a 2013.

QUADRO 1 – Referências de Pesquisas sobre Estresse Ocupacional em Gestores.

(continua)

Título	Autor(es)	Objetivos da Pesquisa	Metodologia	Resultados
O consumo de energia de quem produz energia: estudando o estresse ocupacional e seus efeitos em gestores de uma empresa brasileira do setor de energia elétrica.	Braga; Zille; Marques (2013)	Identificar os principais fatores de tensão no trabalho, bem como diagnosticar o nível de estresse ocupacional na função gerencial em uma organização do setor de prestação de serviços em energia elétrica.	Quanto aos fins, pesquisa explicativa e descritiva; quanto aos meios de investigação, trata-se de pesquisa de campo e estudo de caso. Para coleta de dados, utilizou-se o questionário referente ao MTEG. Foram pesquisados dois níveis de gestores: gerentes e superintendentes.	Dos gestores, 62,9% apresentaram quadro de estresse, variando de leve moderado a estresse intenso; 32 gestores, ou 51,61%, estresse leve a moderado; e 7, ou 11,29%, estresse intenso. Apenas 23 gestores, ou 37,1%, apresentaram ausência de estresse. Segundo os dados, os profissionais estão trabalhando, em média, de 10 a 12 horas por dia, caracterizando sobrecarga de trabalho; 65,62% apresentaram quadro de estresse, em contrapartida a 25% dos superintendentes. Dos quadros de estresse intenso, 85,7% foram diagnosticados em gerentes e 14,3% foram diagnosticados em superintendentes.
A saúde dos executivos – um estudo do estresse na atividade gerencial.	Paula (2013)	Elencar como está a saúde dos gerentes, principalmente os gerentes executivos.	Pesquisa descritiva, quanto aos fins, e de campo, quanto aos meios. Amostra de executivos de diversas áreas. 126 responderam o questionário e 14 foram entrevistados.	Observa-se que 11,11% dos executivos têm pouco ou nenhum estresse e que 88,89% são estressados; 52,38% dos executivos apresentaram problemas de saúde relacionados às suas atividades; 54,55% têm problemas de saúde e sofrem de cardiopatia/hipertensão ou ansiedade. A dinâmica de trabalho dos gerentes apresentou uma quantidade grande de e-mails e telefonemas e uma carga horária extensa.

(continuação)

Título	Autor(es)	Objetivos da Pesquisa	Metodologia	Resultados
Estresse em funcionários de uma instituição de ensino superior: diferenças entre gênero	Stefano; Bonanato; Raifur (2013)	Identificar os fatores de estresse no ambiente de trabalho como conflitos interpessoais no trabalho, as obrigações pessoais e às necessidades de auto realização no trabalho.	A pesquisa foi exploratória, com análise quantitativa. O universo pesquisado foi formado por 115 agentes universitários em funções operacionais ou funções/cargos de gerência e/ou supervisão. A amostra analisada foi de 77 questionários, sendo 60% do sexo feminino e 40% do sexo masculino.	Os níveis de estresse foram baixos, destacando-se os aspectos de ambiente e organização do trabalho e carreira e realização profissional como os principais estressores. Comparando gêneros, não houve diferença significativa, ou seja, os fatores de estresse são equivalentes em homens e mulheres. O gênero masculino apresentou mais fatores psicossociais de estresse no trabalho do que o feminino e melhores resultados em fatores físicos. As mulheres apresentam mais estressores externos do que os masculinos, estando mais propensas aos efeitos danosos do estresse. Portanto, os problemas físicos estão mais presentes nas mulheres.
Do Estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de Estocolmo gerencial.	Melo; Cassini; Lopes (2011)	Analisar o mal-estar gerencial vivenciado pelos gestores do setor de informática, considerando as variáveis pressões e estresse, presente nas práticas gerenciais.	O estudo foi de natureza qualitativa. Foram realizadas 36 entrevistas semiestruturadas, com gerentes em 10 empresas de médio e grande porte do setor de informática. Os sujeitos dessa investigação foram 36 gerentes que ocupam os cargos de nível intermediário, sendo 18 homens e 18 mulheres.	A cobrança por resultados é um dos principais fatores de pressão no trabalho (42,2% dos gerentes). Os homens (65,6%) se sentem mais cobrados para o alcance de resultados que as mulheres, com 18,7%. A família os veem com crítica, devido ao excesso de trabalho: para as gerentes, (31, 2%); e os gerentes, (21,8%). Acompanhar o desenvolvimento tecnológico é um desafio diário para os gestores da área, realçado pela gerência feminina. A maioria (66,4%) afirmou sofrer pressão para se adaptar às mudanças tecnológicas, seguida de 47,3%, para manter o conhecimento atualizado. Observou-se sentimento de cansaço e estresse em 42,2% dos respondentes. A maioria tem quadros de estresse (42,2%), sendo 46,8% dos gerentes e 37,5% das gerentes. Percebeu-se certo desequilíbrio emocional identificado pelas gerentes (15,5%); e pelos gerentes: dores de cabeça e outras doenças relacionadas ao trabalho (9,3%). Alguns gerentes as assumem como próprias da função gerencial, apontando a normalidade das situações de pressão, cobranças, falta de tempo e exigências de atualizações.

(continuação)

Título	Autor(es)	Objetivos da Pesquisa	Metodologia	Resultados
Tensões excessivas no trabalho e o estresse ocupacional: estudo com gestores que atuam em empresas privadas de setores diversos.	Zille <i>et al.</i> (2011)	Analisar o estresse ocupacional em trabalhadores que ocupam a função gerencial em empresas privadas do estado de Minas Gerais, identificando os principais fatores de pressão excessiva no trabalho, os níveis de estresse ocupacional, os principais sintomas e os indicadores de impacto no trabalho destes gestores.	Pesquisa de abordagem quantitativa, de natureza descritivo-explicativa, tendo como estratégia a pesquisa de campo e o <i>survey</i> , a amostra por acessibilidade foi de 637 indivíduos. Os dados foram coletados por meio de questionário e analisados por estatística descritiva. A base teórica para análise foi o MTEG.	Dos gerentes, 75,7% ou 482, apresentaram quadros de estresse. Os gerentes intermediários confirmaram os níveis mais significativos de estresse; 27,0%, ou 167, apresentaram problemas de saúde. Os principais sintomas relacionados ao estresse foram: ansiedade, nervosismo, fadiga, irritabilidade, angústia e dor nos músculos do pescoço e ombros. Fontes de tensão no trabalho: realizar várias atividades ao mesmo tempo, alto grau de cobrança; prazos apertados, filosofia de trabalho pautada pela obsessão e compulsão por resultados. As principais fontes de tensão dos indivíduos foram: muitos compromissos de trabalho, com pouco tempo livre; vida corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo; não desligar-se das questões relacionadas ao trabalho. Os indicadores de impactos no trabalho dos gestores pesquisados foram: desejo de trocar de emprego, desmotivação, perda do controle dos eventos da vida e do trabalho.
O estresse e os impactos no trabalho na função gerencial: buscando as interfaces das realidades brasileira e portuguesa.	Zille (2011)	Estudar o estresse ocupacional em gestores que atuam em organizações privadas brasileiras, com perspectiva de análise comparativa com a realidade portuguesa.	Pesquisa de natureza descritiva e explicativa, utilizando a pesquisa de campo e o <i>survey</i> . Foram pesquisados gestores de empresas privadas do estado de Minas Gerais, de diversos setores da economia. Sujeitos: profissionais com função gerencial nos níveis alta gerência, gerência intermediária, supervisão operacional. Amostra de 637 indivíduos. Questionário baseado no MTEG.	Dos gerentes, 75,7% apresentaram quadros de estresse ocupacional; 55,9%, estresse leve moderado; e 14,6%, estresse muito intenso. Principais sintomas: ansiedade, nervosismo, fadiga e irritabilidade. Fontes de tensão: realização de várias atividades ao mesmo tempo, alto grau de cobrança; prazos apertados; filosofia organizacional de obsessão e compulsão por resultados. Fontes de tensão dos indivíduos: muitos compromissos de trabalho, pouco ou nenhum tempo livre, vida corrida, realizar cada vez mais trabalho em menos tempo, não conseguir desligar-se do trabalho. Os principais indicadores de impacto no trabalho foram: desejo frequente de trocar de emprego, desmotivação e perda do controle dos eventos da vida e do trabalho.

(continuação)

Título	Autor(es)	Objetivos da Pesquisa	Metodologia	Resultados
				Os setores mais críticos foram: Educação (85,7%), Comercial (83,3%), Serviços (74,9%), Bancário (69,2%) e Industrial (66,7%). A maior ocorrência de estresse intenso/muito intenso se deu na gerência intermediária. Há maior incidência de estresse no gênero feminino, com 83,2%.
O estresse e a função gerencial: estudo em uma empresa do segmento de <i>contactcenter</i> na cidade de Belo Horizonte.	Lanna (2010)	Identificar aspectos específicos do trabalho do gerente em posição de gerência intermediária e operacional, situações causadoras de tensão excessiva, analisando a intensidade e as manifestações de quadros de estresse, levando-se em consideração o gênero.	Estudo de caso descritivo-explicativo, com amostra de 120 gestores de uma organização de <i>callcenter</i> , sendo 53 gerentes do sexo masculino e 67 do sexo feminino. A coleta de dados foi realizada por meio do questionário aderente ao Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido por Zille (2005).	Apurou-se que 26,6% dos gerentes (32) revelaram ausência de estresse, contra 73,4%, ou 88, com quadro de estresse, variando de leve moderado a muito intenso. Desses, 28,4% (34 gerentes) têm quadro de estresse intenso e muito intenso. Os gerentes de nível intermediário apresentam níveis mais elevados de estresse do que aqueles de nível operacional, na proporção de 93,3% para 70,5%. Dos participantes, 87,5%, ou 105, ocupam a gerência operacional. A amostra pesquisada é composta, em sua maioria, por indivíduos do sexo feminino.
Fatores de pressão no trabalho e estratégias de combate ao estresse ocupacional: avaliando os gerentes de uma grande usina	Costa; Honório (2009)	Identificar os fatores de pressão no trabalho gerencial e as estratégias de combate utilizadas para combater o estresse ocupacional. Descrever as características gerais dos fatores de pressão no trabalho de gerentes.	Estudo de caso quantitativo, de natureza descritiva e explicativa,. A população de 122 profissionais e amostra de 73 participantes. O levantamento dos dados com aplicação de questionário.	Os fatores de pressão que mais impactam os gerentes pesquisados foram associados ao inter-relacionamento e aqueles intrínsecos ao trabalho. Disponibilidade constante para o atendimento das pessoas; execução de várias atividades simultaneamente com alto grau de cobrança; e filosofia da alta administração pautada pela obsessão e compulsão por resultados foram considerados os indicadores mais significativos de pressão no trabalho. Conversar com amigos foi a estratégia mais utilizada pelos gerentes para combater as fontes de pressão no trabalho.

(conclusão)

Título	Autor(es)	Objetivos da pesquisa	Metodologia	Resultados
siderúrgica brasileira.				
Qualidade de vida e estresse gerencial "pós-choque de gestão": o casoda Copasa-MG.	Paiva; Couto (2008)	Descrever e analisar o corpo gerencial de uma empresa pública no que se refere às variáveis qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional.	Dos 144 gerentes da empresa, 96 responderam ao questionário. Pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, e qualitativa. Instrumentos de coleta de dados: pesquisa e análise documental, questionário (variáveis QVT, estresse ocupacional e dados demográficos e funcionais) e observação direta.	Os resultados indicam que 58% dos gerentes consideraram elevadas as fontes tensão, pressão e insatisfação; 56% consideram elevado o nível pressão. 81% apontaram pressão dos relacionamentos interpessoais; e 58% citaram a própria carreira. Para 72%, a estrutura da organização e o clima organizacional foram fatores relevantes de pressão; para 62%, o nível de pressão da interface casa-trabalho foi elevado. Identificou-se que 62% dos gerentes estavam propensos ao estresse e que 78% apresentaram elevado nível de utilização das estratégias de defesa/combate em relação ao estresse. Métodos de defesa contra o estresse utilizados: 76%; a distração; 73%, a racionalização dos eventos; 92%, o gerenciamento do tempo; e 64%, o apoio social.
Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos	Mota; Tanure; Carvalho Neto (2008)	Identificar as possíveis correlações entre o padrão de comportamento e o nível de estresse percebido pelos executivos das grandes empresas brasileiras.	Estudo descritivo, pesquisa quantitativa por meio de <i>survey</i> . Universo da amostra foram executivos das 500 maiores empresas do Brasil. Foram recebidos e analisados 965 questionários de 344 empresas.	O estudo revelou a predominância do comportamento do tipo A entre os executivos pesquisados. Os gestores do tipo A são mais suscetíveis a todas as variáveis que exprimem sensações/atitudes de distresse. Os sintomas de estresse mais percebidos foram: irritabilidade fácil, ímpetos de raiva, nervosismo e ansiedade. Executivos de personalidade tipo A gastam mais tempo com a vida profissional; têm dificuldade de desligar do trabalho e não praticam exercícios físicos. Há uma insatisfação da maioria em relação à carga excessiva de trabalho, aos níveis exagerados de cobranças por resultados e metas e às relações pessoais com pares, superiores e subordinados. Estão mais insatisfeitos com o pouco tempo para se dedicar à sua vida pessoal, privada e afetiva. O comportamento da maioria dos executivos é marcado pela pressão, agressividade, competitividade, características do tipo A de comportamento.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Para a realização desta pesquisa, preocupou-se em focalizar em estudos que abrangessem a relação entre estresse e trabalho, destacando-se a função de gerencial (gestores) nas organizações.

Procedeu-se ao levantamento nas bases de dados *online* ANPAD, SPELL, SCIELO e Periódicos da CAPES, objetivando identificar pesquisas publicadas em eventos e periódicos científicos que abordassem o estresse no trabalho de gestores no período de 2008 a 2013. A apresentação de tais pesquisas não esgota as publicações disponibilizadas referentes ao tema investigado, mas torna-se uma importante representação dos estudos já realizados em relação ao estresse ocupacional nos últimos seis anos.

Em síntese, as pesquisas apresentadas, todas focam o tema 'Estresse no trabalho de gestores', abordando, em sua maioria, as fontes de pressão e tensão no trabalho, os níveis e sintomas de estresse e os impactos no trabalho e na saúde dos gestores. Na maior parte das pesquisas, foi realizada a análise dos diversos fatores inerentes ao estresse ocupacional em gestores. Destaca-se que uma das pesquisas relaciona o padrão de comportamento tipo A com o estresse (MOTA; TANURE; CARVALHO NETO, 2008) e outra trata do tema 'Qualidade de vida e estresse no trabalho' (PAIVA; COUTO, 2008).

Os principais objetivos da maioria das pesquisas consistiram em identificar os principais fatores de tensão e estresse no trabalho, além das pressões sofridas pelos gestores como também identificar os níveis e a intensidade do estresse na função gerencial. Os objetivos relacionados à análise da saúde, à qualidade de vida e aos sintomas relacionados ao estresse dos gestores, foram apresentados em três estudos: Paula (2013); Melo; Cassini; Lopes (2011); Costa; Honório (2009). Observou-se que todas as pesquisas apresentadas abordam e analisam os principais aspectos inerentes à função gerencial que potencialmente são geradores de quadros de estresse.

Um aspecto que merece destaque em relação a essas pesquisas é que em quatro delas (LANNA, 2010; ZILLE, 2011; ZILLE *et al.*, 2011; BRAGA; ZILLE; MARQUES, 2013) os resultados apontaram que os gestores em nível intermediário foram os que

apresentam os níveis de estresse mais altos. Verificou-se, ainda, que os gerentes consideram elevadas as fontes tensão e insatisfação no trabalho. Também se observou uma associação importante entre gênero e estresse, com maior prevalência do estresse para o gênero feminino (LANNA, 2010; ZILLE, 2011; STÉFANO, BONANATO, RAIFUR, 2013).

2.2 As relações de gênero e a gestão da mulher nas organizações

O termo gênero, do inglês '*gender*' significa o conjunto de pessoas que pertencem a um ou a outro sexo. Refere-se à construção social desigual baseada na existência de hierarquia entre os sexos e suas decorrentes consequências (KANAN, 2010). Nas ciências sociais, gênero significa a distinção entre os atributos culturais alocados a cada um dos sexos e a dimensão biológica dos seres humanos. Além disso, 'gênero' dá ênfase ao caráter fundamentalmente social e ao cultural das distinções baseadas no sexo, afastando a ideia de naturalização ao tratar da assimetria e da hierarquia nas relações e ao articular a questão do gênero às relações de poder entre homens e mulheres (SOIHET; PEDRO, 2007; SOUZA; CORVINO; LOPES, 2013).

Analisando a questão das relações de gênero, Rocha (2000) afirma que a divisão social do trabalho e as relações entre homens e mulheres não são constituídas em função de características biológicas, mas são uma construção social que legitima as relações de poder no âmbito de um processo histórico. A princípio, os estudos sobre 'gênero' estavam diretamente relacionados à história e aos aspectos relacionados às mulheres e às questões femininas, considerados como opostos aos referentes as questões masculinas (SOUZA; CORVINO; LOPES, 2013). Desse modo, as condições de vida de homens e mulheres são, portanto, variáveis e históricas (MELO, 2011).

Melo (2011) destaca que o gênero é estruturado socialmente e está inserido nas relações sociais, políticas, econômicas, psicológicas, afetivas e culturais. Desse modo, trata-se de uma categoria social que confere diferenças em termos de papéis, responsabilidades, limitações e oportunidades para homens e mulheres nas organizações, na família e na sociedade (ROCHA, 2000; STREY; CABEDA; PREHN,

2004). Assim, “o comportamento do homem e da mulher é definido pelo meio sociocultural” (FELIPE *et al.*, 2014). Melo (2011) considera que a divisão de papéis e funções com base numa cultura tradicionalmente machista e patriarcalista atribuía ao homem a responsabilidade de prover e de sustentar a família e à mulher, a de cuidar da casa e a educação dos filhos.

O avanço do capitalismo e o crescimento da participação feminina no mundo do trabalho deram início a um processo de mudança e à redefinição da divisão entre o mundo público (reservado aos homens) e o mundo privado (destinado às mulheres) pela necessidade de complementar a renda familiar, de redefinir os papéis femininos e masculinos e de promover a satisfação profissional da mulher como expressão prioritária (BRITO; FRANÇA; BARRETO, 2012). No entanto, a presença da mulher no mercado de trabalho mostra que, além do sustento, a oportunidade do emprego é algo que lhe proporciona crescimento pessoal e autorrealização (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

No que se refere à representação e à participação das mulheres em todos os níveis de poder, Carvalho Neto, Tanure e Santos (2014) apontam que as mudanças são raras quando se considera a divisão hierárquica do trabalho, uma vez que “as relações de gênero no universo do trabalho ainda são marcadas por importantes assimetrias, especialmente quando se trata do nível salarial e do acesso a posições de maior responsabilidade dentro das organizações” (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). No espaço organizacional, também se constituem formas de reprodução e de expressão das relações de poder, dos jogos de interesses (CAPELLE *et al.*, 2004) e da dominação masculina, que envolvem os valores sociais e refletem inúmeras situações de discriminação (LIMA *et al.*, 2013).

Sobre as relações entre homens e mulheres, Strey; Cabeda e Prehn (2004) explicam que papéis sexuais implicam desigualdades políticas, econômicas e sociais e estão intimamente ligadas ao princípio da hierarquia, sendo produtos da configuração do poder, que dotam o masculino de maior exercício de poder.

Tais desigualdades são reproduzidas pela divisão do trabalho gerando oportunidades diversificadas às mulheres, afetando, assim, seus anseios e o

controle sobre suas vidas nas esferas familiar e profissional (DAVEL; MELO, 2005; ITABORAÍ, 2009; ALMEIDA, 2012). Desse modo, a divisão sexual do trabalho reflete as relações sociais de poder e é legitimada a partir de dois princípios: o de separação das tarefas de trabalho, pela distribuição desigual das atividades domésticas e pela existência de trabalhos de ‘homens’ e de ‘mulheres’; e o de hierarquia das atividades, pelo grau de importância e valor social que as atividades masculinas têm em comparação às atividades desempenhadas pelas mulheres (HIRATA; KERGOAT, 2007, 2008).

Ao abordarem as diferenças de gênero e a gerência feminina, Davel e Melo (2005) afirmam que a divisão sexual do trabalho reproduzida nas empresas exerce significativa influência nas possibilidades de ação das mulheres gerentes. O trabalho das mulheres gerentes é menos valorizado do que o realizado pelos homens. Elas vêm progredindo mais lentamente e, para serem promovidas, precisam mostrar um desempenho melhor do que eles (MELO, 2011).

No que se refere às alterações das formas de relações de poder e gênero, Capelle *et al.* (2004) apontam que as relações de poder no espaço organizacional têm-se articulado no sentido de transformar o quadro de perpetuação da dominação masculina sobre o feminino, pela necessidade de diversificação nas organizações. Melo (2011) acrescenta que “as mulheres, ao longo das últimas décadas, vêm alcançando inserções no mercado de trabalho e ascensão profissional no âmbito das empresas [...] o que indicaria mudanças nas relações existentes”.

Apesar da reconstrução do sentido do trabalho nas relações de gênero de forma sócio histórica ao longo do tempo (ALMEIDA, 2007), a mulher ainda encontra no mercado de trabalho o desafio do ‘teto de vidro’, que pode ser definido como as barreiras relacionadas à cultura organizacional machista, que impedem as mulheres de alcançar os cargos da alta gerência.

O conceito de ‘teto de vidro’ ou ‘*glass ceiling*’, surgiu nos Estados Unidos, na década de 1980, para descrever as barreiras sutis, por estarem enraizadas na cultura social; transparentes, pelo poder de passarem despercebidas; e fortes o suficiente para impedir as mulheres de alcançarem cargos da alta gestão organizacional (STEIL,

1997). Tal fenômeno limita e impossibilita o avanço das mulheres e pode ser responsável por elas ainda serem a minoria nos níveis mais altos da hierarquia organizacional, uma vez que são raras as mulheres que ultrapassam o terceiro escalão na administração organizacional (STEIL, 1997; DEL PRIORE, 2011; MANGANELLI, 2012;). Trata-se de uma prática implícita no mercado de trabalho, mas que é comumente identificada.

Silva; Rosetto e Rebelo (2010) argumentam que a inserção da mulher no mercado trouxe implicações para a sua vida pessoal, sobretudo pelas dificuldades que ainda enfrenta para conciliar as demandas do trabalho e da família, uma vez que, apesar do crescimento de sua participação no mundo do trabalho, continua a executar os mesmos papéis. Assim, o tempo dedicado ao trabalho provoca conflitos na família, porque a atividade gerencial é marcada pela sobrecarga e pelo acúmulo de tarefas. Isso indica que na esfera das jornadas diversas a mulher deve equilibrar os conflitos entre maternidade e profissão (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002; LOMBARDI, 2006; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Considerando tal inserção, é necessário destacar que o fortalecimento do trabalho feminino vem provocando profundas mudanças culturais, a partir das quais a mulher começa a dividir, ou assume sozinha, a responsabilidade de prover as necessidades do lar (CAPPELLE, MELO; SOUZA, 2013).

Oliveira *et al.* (2012), ao analisarem a conciliação feminina do trabalho remunerado com as atividades domésticas, afirmam que a partir desse momento é que surgiu a necessidade de contratar o trabalho de terceiros para as tarefas domésticas. No entanto, mesmo com o auxílio de outras pessoas, as funções domésticas não deixaram de ser responsabilidade das mulheres, o que ocasionou a dupla jornada de trabalho.

Sobre a exigência imposta às mulheres gestoras de conciliação entre vida familiar e vida profissional, Capelle e Melo (2010) abordam a expressão 'dupla (ou tripla) jornada de trabalho', que impõe a combinação entre maternidade e profissão. Ou seja, mesmo trabalhando fora, ainda se atribuem à mulher as tarefas domésticas e o cuidado com os filhos.

Zanelli (2010, p. 37) afirma que “as dificuldades de conciliação entre as exigências familiares e as do trabalho têm sido apontadas como um fator com interferência negativa no estresse e bem-estar dos trabalhadores”. Os conflitos entre o trabalho e a família afetam, portanto, a motivação e o rendimento no trabalho, e as mulheres precisam buscar alternativas para compatibilizar os vários papéis exercidos no trabalho e na vida pessoal (SILVA; ROSSETTO; REBELO; 2010).

Mourão e Galinkin (2008) consideram que o crescimento do número de mulheres ocupando posições de chefia em setores tradicionalmente masculinos indica o surgimento de mudanças nas representações sociais sobre o gerenciamento feminino. Entretanto, de acordo com Melo (2011), a diferenciação das características femininas no exercício das funções gerenciais, com a denominação de um ‘estilo gerencial feminino’, pode reforçar os paradigmas patriarcais e os processos de poder nas organizações.

Mesmo exercendo diversas atividades, as mulheres ainda enfrentam algumas dificuldades como no Brasil, por exemplo, salários mais baixos e preterição nas promoções a cargos de maior responsabilidade, tendo ainda, de lidar com o conceito de que seu trabalho é um complemento ao trabalho do homem, o que pode resultar em desqualificação do mesmo (DEL PRIORE, 2011).

As barreiras sociais do teto de vidro, caracterizadas pelo preconceito e pela discriminação, dificultam a ascensão e a manutenção da mulher em cargos de alto nível hierárquico, reduzindo, portanto, seu papel nas organizações e reforçando a dominação masculina, baseada na cultura patriarcal (LIMA *et al.*, 2013).

Assim, a disparidade entre as oportunidades da carreira feminina em comparação à masculina mostra que a gerência intermediária é considerada o ponto mais alto que as mulheres geralmente atingem na organização, segregando e limitando seu acesso a determinados espaços e colocando-a em interação com altas hierarquias dominadas pelos homens (CAPELLE, *et al.*, 2004; MORGADO; TONELLI, 2011, 2013).

De acordo com Morgado e Tonelli (2013), a mulher que ocupa a gerência intermediária vivencia inúmeros conflitos e desafios, pelo fato de que essa posição é marcada por pressões e ambiguidades.

Na esfera do trabalho da gerência intermediária, as mulheres se esforçam para se adequarem ao contexto. Ou seja, adotam e reforçam comportamentos associados ao masculino, favorecendo a anulação do feminino. No entanto, muitas vezes, elas não compreendem essa situação como um problema. Pelo contrário, o masculino parece ser o natural do ambiente organizacional. Assim, não percebem o preconceito nem se sentem discriminadas, pois, segundo elas, não existe diferença – todos são homens (MORGADO; TONELLI, 2013).

Pelo fato de haver mulheres ocupando cargos de direção e presidência nas organizações, as diferenças de gênero não são mais percebidas. Pesquisa realizada por Capelle, Melo e Souza (2013), contendo os discursos de mulheres gerentes mostra que elas não veem diferença entre homens e mulheres no trabalho. Porém, caem em contradição quando indicam várias diferenças existentes e dificuldades que enfrentam relacionadas à questão de gênero.

Essas contradições podem ser uma fuga ou negação das diferenças, como se elas realmente não existissem, o que é uma forma de autoproteção, pois reconhecer as dificuldades pode significar dar maior ênfase a elas, assumir um papel de 'coitadas', 'discriminadas', o que não fica bem para a imagem de uma 'executiva de sucesso'. Também atribuímos esse comportamento ao fato de as próprias mulheres não enxergarem as desigualdades por estarem tão culturalmente naturalizadas com elas (CAPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

Bruschini e Puppini (2004) afirmam que a negação da existência do 'teto de vidro', pelas gestoras que já chegaram aos níveis mais altos da hierarquia organizacional pode ser uma estratégia utilizada por elas para não se sentirem ameaçadas pelos homens, seus concorrentes em relação ao cargo, e para não indicar fragilidade perante o desafio de conciliar sua carreira com as atribuições familiares.

Para as gestoras, o estilo de liderança exigido pelas organizações demanda características do estereótipo masculino: agressividade, autoritarismo, lógica, racionalidade e centralização, independentemente de ser homem ou mulher. Os

estereótipos femininos, por sua vez, estão associados a: intuição, emoção, submissão, empatia e cooperação. Isso indica a necessidade de abrir mão do perfil feminino e se 'masculinizar' para ascender profissionalmente (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Lima *et al.* (2013) destacam que as mulheres enfrentam maiores barreiras em relação aos papéis esperados do líder, sendo avaliadas de forma desfavorável quando apresentam comportamentos semelhantes ao do líder masculino, além de terem de enfrentar desconfiança em relação à sua competência e desempenho, sendo, assim, desvalorizadas.

Esses resultados vão ao encontro de pesquisa realizada com mulheres no topo da carreira, segundo a qual grande parte delas se incomoda com o ambiente predominantemente masculino, onde lidam com preconceitos machistas dos superiores, pares e subordinados, dividindo-se entre trabalhar 'como homem' *versus* ser 'feminina'. Tal estudo retrata os desafios enfrentados pelas mulheres que exigem adaptação às exigências, ao ambiente e à cultura organizacional, principalmente no caso daquelas que ocupam a função gerencial (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Estudo realizado por Morgado e Tonelli (2013), visando compreender os sentidos que as mulheres gerentes atribuem ao seu trabalho, indicou que, para poder trabalhar e alcançar prazer no trabalho, a mulher deve garantir uma estrutura no lar que permita que ela trabalhe, mas também que afaste o 'sofrimento', a 'culpa' do ritmo do dia a dia.

Andrade (2012), ao pesquisar as trajetórias, identidades e representações da ascensão feminina em cargos executivos, verificou que a percepção da piora da qualidade de vida por essas mulheres não se concentra nas dificuldades de conciliar vida pessoal e vida profissional, apesar da extensa jornada de trabalho. Tais mulheres relatam não uma dupla jornada, mas uma jornada única e sobrecarregada de atividades, uma vez que todas terceirizam o trabalho doméstico e a maioria relata não ter dificuldades na gestão destes serviços.

2.2.1 Pesquisas relacionadas ao estresse no trabalho de mulheres e gestoras

A seguir, apresentam-se pesquisas que abordam a temática do ‘Estresse ocupacional’ quanto ao contexto de trabalho da mulher em diferentes profissões, em especial na função gerencial, foco deste estudo. Fez-se um levantamento nas bases de dados *online* EBSCOHOST, ANPAD, SPELL, Periódicos da CAPES e SCIELO, objetivando identificar pesquisas publicadas em eventos e periódicos científicos que abordassem o estresse no trabalho de mulheres e gestoras. A apresentação de tais pesquisas não esgota as publicações disponibilizadas referentes ao tema a ser investigado, mas torna-se uma importante representação dos estudos já realizados no período de 2001 a 2014.

Pesquisa realizada por Moraes (2014), na qual se buscou analisar o nível de estresse em 158 gestoras que atuam no Polo Industrial de Manaus, por meio de uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, cuja coleta de dados se deu por meio de questionário aderente ao MTEG e grupos de foco, revelou que 53% das gestoras pesquisadas apresentaram quadro de estresse, variando de leve a moderado a muito intenso. Os principais sintomas de estresse identificados como frequentes e muito frequentes foram: ansiedade, fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros e dor de cabeça por tensão. Foi possível constatar que as gestoras que trabalham mais de 60 horas semanais apresentaram as maiores proporções dos níveis de estresse intenso e muito intenso, sugerindo que quanto mais horas são trabalhadas além da jornada de trabalho e maior a probabilidade de desenvolver algum nível de estresse. Por meio da abordagem qualitativa, observou-se que as participantes associam o estresse com: desgaste das sobrecargas diárias (os vários papéis exercidos pelas mulheres), indisposição e mal-estar físico e mental. Verificou-se que tais reações decorrem de situações estressantes no trabalho e na família, podendo provocar, conseqüentemente, perda de produtividade ou, ainda, para algumas, crise no relacionamento pessoal, além de problemas de saúde. Na esfera familiar, as fontes de tensão identificadas estão relacionadas à conciliação entre os papéis de mulher e os de profissional.

Estudo realizado por Gonçalves (2011) buscou esclarecer se as gestoras consideram a articulação trabalho-família um fator indutor de estresse e fonte de estresse ocupacional. Com base em uma metodologia de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, a coleta dos dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco participantes selecionadas. Os resultados evidenciaram que as gestoras percebem a função como estressante e que a carga horária é o que mais influencia a articulação trabalho-família. Elas recorrem principalmente ao apoio de outras pessoas como estratégia para equilibrar a esfera familiar com a profissional. A percepção de estresse na função que desempenham situa-se nos níveis moderadamente estressante e muito estressante. Quando inquiridas sobre as fontes de estresse no local de trabalho, além da relação trabalho-família, as gestoras citaram também outras fontes de estresse, como: cumprimento de prazos, fatores associados ao papel na organização, sobrecarga de trabalho, estrutura e clima organizacional. Já resolução de problemas, carga horária, cumprimento de prazos e os imprevistos que podem surgir, entre outras, foram as características da função que mais influenciam a relação trabalho-família.

Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) realizaram pesquisa para analisar a percepção das mulheres executivas que chegaram ao topo da hierarquia organizacional nas grandes empresas no Brasil, foi de caráter descritivo. Na abordagem quantitativa, aplicou-se questionário fechado, obtendo-se 965 respostas, sendo 222 de mulheres. Na pesquisa qualitativa, utilizou-se entrevista semiestruturada, com 263 respondentes, dos quais 48 eram mulheres. As abordagens foram realizadas individualmente e por grupo de foco. Constatou-se que dos 36 presidentes somente 2 eram mulheres; entre os vice-presidentes e diretores, 19% eram mulheres; no nível logo abaixo, 25,1% eram mulheres. Verificou-se, também, que a insatisfação maior das mulheres se deu em relação aos chefes, pares e subordinados e com o sistema de remuneração. Constatou-se, ainda, que as executivas estavam mais insatisfeitas do que os homens executivos. Pelo índice global de sensações e atitudes, a frequência dos fatores relacionados aos sintomas de estresse foi mais alta entre as mulheres. Frequentemente, apresentaram sintomas emocionais, dores de cabeça/indisposição, problemas nas relações afetivas e mudanças na alimentação.

Silva, Rossetto e Rebelo (2010) realizaram um estudo de abordagem qualitativa com quinze mulheres-gerentes que atuavam em uma instituição financeira em três capitais brasileiras. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram identificados três fatores geradores de conflito na relação trabalho-família: tempo, comportamento e tensão. Apesar de as gerentes destacarem o desejo de terem mais tempo para a família, também indicaram esta dificuldade em função das demandas de trabalho, provocando, assim, conflitos na relação trabalho-família, uma vez que a função gerencial implica dedicação de mais tempo e energia ao trabalho. As mulheres-gerentes são afetadas pelos conflitos vividos na relação trabalho-família, provocando falta de concentração, redução de desempenho, dificuldade na realização de tarefas no trabalho e problemas na relação com os clientes. Na família, o comportamento da gerente causa um clima de insatisfação, aborrecimento, choro e desejo de ter mais tempo para a família. Os autores concluíram que o estresse é percebido como uma implicação decorrente do exercício da atividade gerencial e que os problemas causados pelo estresse envolvem indisposição e deixam a gerente abalada emocionalmente.

Rossi (2010) pesquisou como o estresse ocupacional pode afetar o bem-estar psicossocial de profissionais dos sexos masculino e feminino, envolvendo 220 homens e 366 mulheres de quatro grandes organizações. Para a coleta dos dados, utilizou-se um questionário que solicitava que os participantes enumerassem dezoito situações de trabalho que poderiam causar estresse. Em seguida, foi solicitado que classificassem as situações identificadas, baseando a classificação no número de problemas que tais situações estavam causando na realização do trabalho. No caso das mulheres, os estressores que tiveram maior impacto negativo no bem-estar psicossocial foram: sobrecarga de trabalho, incerteza, falta de controle, incapacidade de administrar o tempo e estresse interpessoal. Os resultados indicaram a existência de um desequilíbrio entre as necessidades e capacidades das mulheres e as exigências do trabalho. Todos os principais estressores identificados tiveram relação com a quantidade de controle exercido pelos indivíduos. O controle estava relacionado à incapacidade de administrar a carga de trabalho, a incerteza enfrentada pelos indivíduos, sua incapacidade de controlar as relações interpessoais com outras pessoas e, por fim, o desafio de administrar seu próprio tempo.

Zille (2005), ao pesquisar gestores de diversos níveis gerenciais, com base em uma investigação empírica de natureza descritiva e explicativa, utilizando-se da pesquisa de campo e de estudo de múltiplos de casos, constatou que, se comparado aos homens, o sexo feminino apresentou um percentual maior de gerentes com quadro de estresse. Ao analisar a intensidade do estresse, nos níveis intenso e muito intenso, constatou-se que as mulheres apresentaram um percentual mais acentuado: 27% contra 15% dos gerentes de sexo masculino. Em relação aos três níveis de estresse na amostra do sexo feminino, a predominância se deu no nível da gerência intermediária.

O estudo concluiu que o estresse ocorre com maior frequência e intensidade no sexo feminino na função de gerência intermediária. A mulher na função gerencial tem mais estresse do que os homens, o que pode ser explicado pela jornada de trabalho na empresa e pelas outras atividades do plano familiar, que podem gerar maior nível de tensão e extrapolar o ambiente ocupacional. Outros motivos que podem explicar essa situação se referem aos aspectos orgânicos e fisiológicos da mulher. Tais fontes de pressão podem contribuir para explicar o maior nível de estresse identificado nas mulheres gerentes (ZILLE, 2005).

Em pesquisa sobre os sintomas de estresse em adultos jovens, que buscou investigar o tipo e a frequência de sintomas de estresse, a avaliação do estresse foi realizada por meio do Inventário de Sintomas de Stress de Lipp. Observou-se que 79,30% das mulheres possuíam sintomas significativos de estresse, contra 51,72% dos homens. Os resultados da pesquisa mostraram associação significativa entre sexo e nível de estresse. Ou seja, as mulheres são mais estressadas que os homens considerando a amostra global. Segundo os resultados, 98,31% das mulheres com estresse se encontravam na fase de resistência e 0,84% na fase de alerta e exaustão igualmente. Encontrou-se, também, a predominância de sintomas psicológicos, sendo 55,7% dos identificados. O sintoma mais recorrente nas mulheres foi a sensibilidade emotiva exagerada, seguido de irritabilidade excessiva, sensação desgaste físico e cansaço constante (CALAIS; ANDRADE; LIPP, 2003.)

Os resultados de estudo realizado por Tamayo (2001) com 192 empregados de uma instituição pública de grande porte mostraram escores superiores de estresse para as mulheres. Para a avaliação das prioridades axiológicas dos empregados, utilizaram-se o Inventário de Valores de Schwartz, traduzido e validado por Tamayo e Schwartz, e a escala de vulnerabilidade ao estresse de Cranwell-Ward, foi utilizada como medida do estresse ocupacional. Segundo o autor, o resultado pode ser explicado por fatores externos à organização, tais como as obrigações decorrentes da maternidade e o cuidado da casa. Pelas condições da maioria das mulheres na sociedade, o trabalho poderia constituir-se numa situação estressante, uma vez que ele vem acrescentar exigências às atividades relacionadas aos papéis familiares com os filhos e a casa. Outra explicação está relacionada ao ambiente de trabalho, que, em sua maioria, foi projetado por homens e adequado a suas características, o que pode gerar maior número de estressores para as mulheres.

No que se refere aos estudos sobre estresse em gestoras e em mulheres, a maioria está centrada, principalmente, na incidência e nos níveis de estresse. Segundo as pesquisas mencionadas, no gênero feminino são maiores se comparado ao masculino.

Três das pesquisas apresentadas (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; ROSSI, 2010; SILVA; ROSSETTO; REBELO, 2010) tratam do estresse em mulheres gestoras, apontando que nesta função os principais estressores estão relacionados a: sobrecarga e exigências do trabalho, dificuldade em administrar o tempo, carga horária excessiva, demandas do trabalho, articulação trabalho e família e falta de controle sobre as atividades. No que se refere aos sintomas percebidos, verificou-se predominância dos psicológicos ou emocionais em relação aos físicos (CALAIS; ANDRADE; LIPP, 2003).

Duas pesquisas estão focadas na interface trabalho-família e sua relação com o estresse ocupacional (TAMAYO, 2001; GONÇALVES, 2011), indicando que os diferentes papéis desempenhados pelas mulheres no trabalho e em casa e as demandas de cada um deles podem tornar-se fontes de tensão e contribuir para a elevação dos níveis de estresse.

A seguir, aborda-se o caminho metodológico utilizado na pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, desenvolvem-se os aspectos metodológicos que orientam a pesquisa, considerando as abordagens quantitativa e qualitativa, o tipo de pesquisa, a população e a amostra, a unidade de análise, a unidade de observação e os sujeitos envolvidos, além das estratégias de coleta e análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa e qualitativa. Conforme explica Collis e Hussey (2005), um método, como parte do processo de pesquisa, é classificado de acordo com seu uso. Portanto, se o objetivo é coletar dados baseados na frequência de uma variável, serão obtidos dados quantitativos. Mas se a finalidade é coletar dados sobre o significado de um fenômeno, os dados obtidos serão qualitativos.

Nesta pesquisa, foi considerada a combinação de abordagem quantitativa e abordagem qualitativa, constituindo-se numa triangulação metodológica. Para Collis e Hussey (2005), tem-se a triangulação quando existe a combinação de técnicas distintas que se complementam, ampliando o grau de confiabilidade do estudo, que é a proposta desta pesquisa. Há divergências entre as abordagens qualitativa e quantitativa, no entanto os métodos quantitativos e qualitativos, apesar de suas especificidades, não se excluem (TERENCE; FILHO, 2006).

A pesquisa quantitativa busca medir relações entre variáveis. Caracteriza-se pela utilização de instrumentos estatísticos na coleta e análise dos dados. Preocupa-se em medir e quantificar os resultados da investigação, transformando-os em dados estatísticos (RICHARDSON *et al.*, 2008).

Nesta abordagem, a pesquisa descritiva, segundo Vergara (2007, p. 47), “visa descrever expectativas, percepções e sugestões. Expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer

correlações entre variáveis e definir sua natureza”. De acordo com Gil (2002, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Numa abordagem qualitativa, o estudo é descritivo quando busca o entendimento do fenômeno como um todo, em sua complexidade, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT, SILVEIRA, 2009; GODOY, 1995). Neste caso, esta pesquisa buscou descrever e analisar o estresse ocupacional e sua relação com a função das mulheres gestoras.

Ainda na pesquisa descritiva, segundo Cervo e Bervian (2004), a observação, o registro e a análise de fatos, fenômenos e variáveis ocorrem sem a interferência do pesquisador, que busca conhecer com a maior precisão possível a frequência na qual o fenômeno ocorre, sua natureza, suas características e sua relação e conexão com outros fenômenos.

3.1.1 População

Nesta pesquisa, a população compreendeu 156 gestoras que exercem a função gerencial nos níveis estratégico, intermediário e supervisão operacional e que pertencem ao quadro de gestores das 44 organizações participantes, conforme APÊNDICE B. A amostra foi de 90 gestoras, o que correspondeu a 58% dos sujeitos pesquisados.

3.1.2 Unidade de análise e observação

Como unidade de análise têm-se as gestoras que atuam nas empresas privadas situadas na região Sul do estado de Minas Gerais vinculadas aos setores da economia que mais se destacaram pelo percentual de participação no mercado dessa região: Indústria, Construção Civil, Transporte e Armazenamento, Comércio Atacadista e Varejista (MINAS GERAIS, 2014).

A unidade de observação contemplou as manifestações do estresse no trabalho. Foram pesquisadas 90 mulheres gestoras de empresas privadas vinculadas a um dos três níveis gerenciais: alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional.

O APÊNDICE A mostra as organizações pesquisadas no que se refere aos setores de atuação, ao quantitativo de empresas privadas localizadas no Sul de Minas Gerais ao quadro de gestores/gestoras e aos demais empregados pertencentes a cada setor de atividade pesquisados (FIEMG, 2014).

Todas as empresas pesquisadas são de natureza privada, tendo sido selecionadas por atenderem aos critérios básicos estabelecidos para a pesquisa: atuar nos setores representativos do mercado sul mineiro e situar-se nas cidades mais populosas ou municípios polo do sul do estado de Minas Gerais.

Outro critério observado para a participação dos sujeitos foi a empresa possuir na estrutura organizacional a função gerencial nos três níveis básicos requeridos pela pesquisa. Esses dados foram obtidos por meio do Cadastro Industrial da FIEMG (2014). Outros dados complementares, por meio de contato telefônico e/ou *email* das empresas. Os dados preliminares obtidos de cada empresa participante foram de natureza quantitativa, identificando: setor de atuação, produtos, porte, número de funcionários, número de gestores e gestoras.

De acordo com o APÊNDICE A, a maioria das empresas pesquisadas pertence ao setor alimentício, seguindo-se os produtos diversos, construção civil, confecções, informática, eletroeletrônico, energia elétrica e telecomunicações, automotivo e farmacêutico, que representam os setores de destaque do mercado do sul de Minas. Em relação à população de gestores, verificou-se um quantitativo maior de gestores (422 homens) em comparação com o número de gestoras (156 mulheres). No que se refere aos respectivos níveis de atuação, observou-se que a maioria encontra-se na gerência intermediária.

3.1.3 Coleta de dados

Para a coleta dos dados quantitativos, foi utilizado questionário aderente ao Modelo Teórico de Explicação do Estresse em Gerentes MTEG, desenvolvido e validado por Zille (2005) (ANEXO A) e adaptado para esta pesquisa, no sentido de abranger as questões inerentes aos papéis e às demandas da mulher na função gerencial.

Por meio do instrumento (questionário adaptado) utilizado para o levantamento dos dados, foi possível categorizar os tipos de sintoma e estabelecer o diagnóstico de estresse.

O questionário foi estruturado em cinco partes: I – dados demográficos, funcionais e de saúde; II – os sintomas de estresse, as fontes de tensão do indivíduo e os indicadores de impacto no trabalho; III – as fontes de tensão no trabalho; IV – as fontes de tensão decorrentes do papel gerencial (gestão); V – os mecanismos de regulação.

Parte I – Dados demográficos e ocupacionais: visou obter informações sobre os dados de identificação e biografia das participantes, por exemplo, idade, nível hierárquico, tempo de exercício na função gerencial, aspectos do trabalho atual, família, nível educacional, estilo de vida, saúde e interesses específicos.

Parte II – Sintomas de estresse: com 36 questões fechadas e 1 questão aberta, visou pesquisar os principais sintomas de estresse e outros indicadores relacionados ao estresse, como estilo de vida, impactos no trabalho, responsabilidades assumidas e aspectos relacionados à motivação.

Parte III – Fontes de tensão excessiva no trabalho: esta parte foi composta de 28 questões fechadas e 3 questões abertas, permitiu pesquisar os principais aspectos relacionados aos processos de trabalho, às relações de trabalho e a outras situações tensionantes no contexto de trabalho. Em relação às questões abertas, uma visou investigar outros fatores que na percepção do respondente possam ser de pressão excessiva no trabalho e outra buscou identificar os três aspectos mais

importantes, também na percepção da respondente, capazes de contribuir para tornar o ambiente da empresa menos tenso e estressante para os empregados. Por último, procurou-se identificar quais são os três itens mais difíceis/complexos na realidade atual da empresa para se reduzir os atuais níveis de tensão no trabalho.

Parte IV – Aspectos específicos do trabalho da mulher gestora causadores de tensão excessiva: composta por 11 questões fechadas e 1 aberta, buscou identificar os aspectos específicos dos contextos relacionados à vida pessoal e à familiar e ao trabalho das gerentes causadores de tensão excessiva no ambiente ocupacional.

Parte V – Mecanismos de regulação: composta de 11 questões fechadas, em que buscou identificar o grau de intensidade dos mecanismos de regulação utilizados pelas gestoras para minimizar ou eliminar os níveis de tensão excessivos no trabalho.

O instrumento caracterizou-se, portanto, como um questionário estruturado fechado, composto por 115 questões fechadas e abertas. Na maioria das questões fechadas, foi utilizada uma escala tipo *Likert*, com cinco opções de respostas. Para as outras questões fechadas, foi apresentada uma escala de alternativas de acordo com o objetivo de cada questão.

Na abordagem qualitativa da pesquisa, após a análise dos dados quantitativos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois sujeitos de cada nível da função gerencial (estratégico, intermediário e supervisão operacional) pertencentes a diferentes organizações, levando-se em consideração os resultados obtidos na abordagem quantitativa. As entrevistas foram marcadas previamente e realizadas *in loco*.

3.1.4 Análise dos dados

Para os dados quantitativos, foram realizadas análises descritivas, envolvendo: análise exploratória dos dados e de frequência, análise univariada (distribuição de frequência, medidas de posição, média, moda, desvio-padrão, mediana, percentil 25

e 75) e análise bivariada (correlação entre os dados demográficos e funcionais e os níveis de estresse), além de testes para médias e proporções.

Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, visando aprofundar a compreensão das informações obtidas nos questionários e nas entrevistas. Segundo Vergara (2007), a análise de conteúdo constitui uma técnica que trabalha os dados coletados objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema.

A análise de conteúdo se constitui “num conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Essa análise se deu de acordo com as seguintes etapas: pré-análise; exploração e análise do material; e tratamento dos resultados: inferência e a interpretação (BARDIN, 2004, p. 20).

A pré-análise foi o momento exploratório do processo de investigação, no qual foram realizados o preparo e a leitura geral do material, a formulação dos objetivos, a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores. No caso das entrevistas, a preparação do material consistiu em: transcrição das falas, ordenação e classificação das entrevistadas e codificação dos textos, para, em seguida, avançar no procedimento da análise (BARDIN, 2004).

Na etapa de exploração e análise do material, os resultados brutos foram tratados de modo a serem significativos e válidos. Com os resultados obtidos, a pesquisadora realizou inferências e interpretações relativas aos objetivos propostos no estudo.

Foi utilizada a categorização com a análise por tema. As categorias foram utilizadas com o objetivo de estabelecer classificações, agrupando elementos, ideias ou expressões relacionados a um conceito. Portanto, considerando as referências teóricas e os objetivos propostos para este estudo, foram estabelecidas as seguintes categorias de análise: estresse, sintomas de estresse, fontes de tensão, mecanismos de regulação e indicadores de impacto no trabalho.

Por fim, foi realizada a interpretação dos dados, buscando estabelecer relações,

verificar contradições e compreender o fenômeno em análise e os significados que os dados revelaram, tendo por embasamento o referencial teórico e os objetivos propostos no estudo.

A seguir, apresenta-se a contextualização da pesquisa.

4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se o contexto no qual foi desenvolvida a pesquisa, abordando o cenário econômico da região do Sul de Minas, os principais municípios no que se refere à população e desenvolvimento e as atividades econômicas que mais se destacam no mercado sul-mineiro e que, portanto, são as representativas dos setores das organizações pesquisadas.

Segundo a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), o estado de Minas Gerais contempla dez regiões de planejamento: Alto Paranaíba, Central, Centro-Oeste de Minas, Jequitinhonha/Mucuri, Mata, Noroeste de Minas, Norte de Minas, Rio Doce, Sul de Minas e Triângulo (MINAS GERAIS, 2014).

A região do Sul de Minas possui 155 municípios e está se tornando um importante polo nacional de desenvolvimento tecnológico e industrial. Algumas cidades da região recentemente estão sofrendo intensa industrialização, como Pouso Alegre, Extrema, Poços de Caldas, Itajubá, Paraisópolis e Ouro Fino (AMM, 2014).

Com 81,6% de seus 2,59 milhões de habitantes residindo em áreas urbanas, o Sul de Minas tem como municípios polos: Alfenas, Itajubá, Lavras, São Lourenço, Passos, Poços de Caldas, Pouso Alegre, Três Corações e Varginha. É a segunda região mais populosa de Minas Gerais, reunindo 13,2% da população mineira (AMM, 2014).

A geração de renda se concentra no setor de serviços (58,8%), seguido por indústria (28,0%) e agropecuária (13,2%). Considerando apenas a atividade agropecuária, este número salta para 21,8%, o que evidencia a relevância desse setor para a dinâmica socioeconômica da região. A participação da região Sul no valor agregado mineiro do setor de serviços é de 12,3%, enquanto a do setor da indústria é de 10,3% (AMM, 2014).

Grande produtora de café, a região é responsável por 13,1% das exportações de Minas Gerais. Dentre as demais atividades econômicas desenvolvidas na

região mereceu destaque: pecuária leiteira, metalurgia-alumínio, mineração, agroindústria, eletroeletrônicos, helicópteros, autopeças, bebidas, têxteis e turismo (AMM, 2014).

As atividades econômicas que mais se destacam no que se refere à participação no mercado são: comércio varejista de gêneros alimentícios (3,66%), fabricação de autopeças (3,46%), fabricação de artigos do vestuário (2,88%), comércio varejista de artigos do vestuário (2,28%), transporte rodoviário de mercadorias (2,10%), comércio varejista de ferragens (2,06%), construção de edificações (1,89%), comércio varejista de alimentos especializados (1,36%), fabricação de produtos plásticos (1,17%), fabricação de outros alimentos (1,05%), fabricação de confecções em malha (0,71%), fabricação de produtos de padaria (0,6%), fabricação de computadores e periféricos (0,56%), fabricação de componentes eletrônicos (0,53%), fabricação de produtos de cimento (0,5%), fabricação de calçados de couro (0,49%) e fabricação de outros produtos de borracha (0,42%) (MINAS GERAIS, 2014).

Para a definição das organizações participantes do estudo, foram adotados alguns critérios, de acordo com os dados obtidos na pesquisa. O primeiro se refere à escolha das cidades às quais as organizações pertencem. Foram pesquisadas empresas situadas nas cidades mais populosas ou que são consideradas cidades polo da região do sul de Minas, por exemplo: Varginha, Pouso Alegre, Poços de Caldas, Passos, Três Corações, Itajubá, Lavras, Alfenas, Santa Rita do Sapucaí e Três Pontas. Outro critério adotado foi a representatividade dos setores de atuação no mercado do Sul de Minas, devendo as empresas pertencerem a um dos setores de destaque pelo percentual de participação nas atividades econômicas, conforme apresentado pela SEPLAG: indústria, construção civil, transporte e armazenamento, comércio atacadista e varejista (MINAS GERAIS, 2014).

Todas as organizações pesquisadas são privadas e foram selecionadas pelo critério básico estabelecido pela pesquisa: contar com a participação de mulheres gestoras em seu quadro de funcionários atuando nas funções de gerência (estratégica, intermediária e supervisão operacional).

O APÊNDICE A mostra as organizações pesquisadas no que se refere aos setores de atuação, ao quantitativo de empresas privadas localizadas no Sul de Minas Gerais, ao quadro de gestores/gestoras e aos demais empregados pertencentes a cada setor de atividade pesquisados (FIEMG, 2014).

De acordo com o APÊNDICE A, a maioria das empresas pesquisadas pertence ao setor alimentício, seguido de produtos diversos, construção civil, confecções, informática, eletroeletrônico, energia elétrica e telecomunicações, automotivo e farmacêutico, que representam os setores de destaque do mercado do sul de Minas.

Em relação à população de gestores, verificou-se um quantitativo maior de gestores (422 homens) em comparação com o número de gestoras (156 mulheres). No que se refere aos respectivos níveis de atuação, observou-se que a maioria encontra-se na gerência intermediária (APÊNDICE B).

Entre os principais produtos e serviços oferecidos pelas empresas pesquisadas foram identificados: construção civil (5 empresas), roupas (4), equipamentos de informática (3), peças para veículos (3), café (2), material plástico (2), componentes eletrônicos (2), produtos diversos (2) e medicamentos (2). Também se verificaram eletrodomésticos, borracha, trigo, caldeiraria, energia elétrica, papel, detergentes/sabão, armas, bovinos, equipamentos de comunicação, transformadores, restaurantes, sorvetes, fornos industriais, cerâmica, refrigerantes, leite, alimentos para animais e granito, todos com uma empresa (APÊNDICE A).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos no estudo realizado. Primeiramente, descreve-se o perfil das gestoras pesquisadas, considerando as variáveis demográficas: idade, estado civil e nível educacional. Em seguida, abordam-se as variáveis ocupacionais, como: setor da organização na qual trabalham, cargo ocupado, tempo na função como gestora e carga horária semanal de trabalho. Também, apresentam-se os dados referentes ao estado de saúde e os hábitos de vida das participantes, como consumo de bebida alcoólica, tabagismo e doenças prevalentes.

Posteriormente, apresenta-se a análise global do estresse: sintomas identificados, fontes de tensão no trabalho, fontes de tensão do indivíduo, fontes de tensão do papel gerencial, indicadores de possíveis impactos no trabalho e mecanismos de regulação. Por fim, apresenta-se a relação entre os níveis de estresse identificados nas gestoras e as variáveis demográficas, ocupacionais e de saúde pesquisadas.

5.1 Variáveis demográficas

A pesquisa contemplou 156 gestoras, obtendo-se o retorno de 90 questionários respondidos e validados. As participantes são ocupantes de funções gerenciais, atuando em um dos três níveis da estrutura organizacional: alta gerência, gerência intermediária ou supervisão operacional. A seguir, apresentam-se as variáveis demográficas do estudo.

Na identificação da idade das participantes, foram definidas previamente nove faixas etárias (TAB. 1). Iniciou-se com a faixa de até 24 anos, tendo cada uma das oito faixas subsequentes intervalos de cinco anos. A última faixa etária foi composta pelas participantes com 60 anos ou mais. A faixa etária de 35 a 39 anos foi a que registrou o maior quantitativo de gestoras: 29, ou 32,2%. A faixa dos 30 a 34 anos ficou em segundo lugar, com 20 gestoras, ou 22,2%. A maior concentração, 75,5%

ou 68, está na faixa etária de 25 a 39 anos, indicando que as gerentes são pessoas jovens.

Tabela 1 - Distribuição das participantes, por faixa etária

Faixa etária	N	%
Até 24 anos	3	3,3
De 25 a 29 anos	19	21,1
De 30 a 34 anos	20	22,2
De 35 a 39 anos	29	32,2
De 40 a 44 anos	9	10,0
De 45 a 49 anos	6	6,7
De 50 a 54 anos	1	1,1
De 55 a 59 anos	2	2,2
60 anos ou mais	1	1,1
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação ao estado civil (TAB. 2), 57 gestoras, ou 63,3% são casadas ou vivem com o cônjuge; 26, ou 28,9%, são solteiras; 5, ou 5,6%, tem outro tipo de vínculo; e 2, ou 2,2% são viúvas.

Tabela 2 - Distribuição das participantes, por estado civil

Estado civil	N	%
Casada/ Vive Cônjuge	57	63,3
Solteira	26	28,9
Outros	5	5,6
Viúva	2	2,2
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A TAB. 3 apresenta a distribuição dos sujeitos pesquisados por número de filhos. Observa-se que 70,3%, ou 26, têm apenas um filho; e 29,7%, ou 11, de dois a três filhos. Do total de 90 gestoras, 53, não têm filhos.

Tabela 3- Distribuição das participantes, por número de filhos

Número de filhos	N	%
Um filho	26	70,3
Dois a três filhos	11	29,7
Total	37	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A diminuição do número de filhos pode ser considerada um dos fatores que têm contribuído para o aumento da participação feminina no mercado. A queda da taxa de fecundidade e o aumento do nível de instrução têm acompanhado o progresso da mulher no mercado e de sua renda. (ASSIS, 2009; PROBST, 2009)

Em relação ao nível educacional(TAB. 4), 63 gestoras, ou 70%, possuem ensino superior completo. Os resultados se assemelham aos dados de outra pesquisa que evidencia que as mulheres tendem a ser mais escolarizadas do que os homens no que se refere ao curso superior (NONATO *et al.*, 2012). A maior parte das novas vagas, segundo algumas pesquisas, tem sido ocupadas por mulheres, já que elas têm se importado mais com os estudos (PROBST, 2009).

Tabela 4- Distribuição das participantes, por nível educacional

Nível educacional	N	%
Ensino médio completo	13	14,4%
Graduação incompleta	14	15,6%
Graduação completa	63	70,0%
Total	90	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Das gestoras, 25, ou 39,69%, possuem graduação em Administração (Recursos Humanos e Processos Gerenciais). Ciências Contábeis, Farmácia/Bioquímica e Psicologia alcançaram 11,11%, 7,94% e 6,35%, respectivamente (TAB. 5).

Tabela 5- Distribuição das participantes, por curso de graduação

Curso de graduação	N	%
Administração de Empresas	20	31,75
Ciências Contábeis	7	11,11
Farmácia Bioquímica	5	7,94
Psicologia	4	6,35
Direito	3	4,76
Letras	3	4,76
Processos Gerenciais	3	4,76
Engenharia Mecânica	2	3,17
Engenharia Química	2	3,17
Gestão da Tecnologia da Informação	2	3,17
Serviço Social	2	3,17
Ciência da Computação	1	1,59
Economia	1	1,59
Engenharia de Produção	1	1,59
Gestão de Recursos Humanos	1	1,59
Marketing	1	1,59
Nutrição	1	1,59
Pedagogia	1	1,59
Publicidade e Propaganda	1	1,59
Tecnólogo Recursos Humanos	1	1,59
Turismo	1	1,59
Total	63	100,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

De acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS-2012), em relação aos dados sobre gênero e grau de instrução, no nível de instrução superior completo mantém-se a trajetória de liderança da mulher no crescimento do emprego formal neste nível de instrução verificada nos últimos anos.

Em relação à pós-graduação (TAB. 6), das 63 gestoras que possuem graduação completa, 36, ou 83,7%, possuem MBA/Especialização completa e apenas 5, ou 11,6%, possuem MBA/Especialização incompleta. Com o mesmo quantitativo, 1 participante ou 2,3%, aparecem mestrado completo e doutorado/PhD completo.

Tabela 6 - Distribuição das participantes, por nível de pós-graduação

Pós-graduação (MBA/especialização; mestrado; doutorado)	N	%
MBA/Especialização completo	36	83,7
MBA/Especialização incompleto	5	11,6
Mestrado completo	1	2,3
Doutorado/PhD completo	1	2,3
Total	43	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os cursos mais procurados para a pós-graduação são aqueles voltados à Gestão/Administração, totalizando 14 citações, seguidos de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, totalizando 13 citações (TAB. 7).

Tabela 7 - Distribuição das participantes, por nível de pós-graduação

Área de pós-graduação	Nº de Citações
Gestão de Pessoas	8
Administração	4
Gestão Empresarial	4
Recursos Humanos	2
Segurança do Trabalho	2
Auditoria / Controladoria	1
Auditoria e Contabilidade Financeira	1
Capital Humano	1
Contábil/ Auditoria	1
Controladoria e Finanças, Gestão Empresarial	1
Direito e Processo do Trabalho	1
Finanças Corporativas / Gestão Empresarial	1
Gerência de Empresas	1
Gestão Ambiental	1
Gestão de Recursos Humanos	1
Gestão Estratégica e Inteligência de Negócios	1
Informática	1
Liderança e Gestão de Pessoas	1
Linguística Aplicada	1
Manipulação	1
Planejamento Tributário e Gestão de Negócios	1
Produção	1
Psicologia	1
Total	38

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

5.2 Dados referentes ao estado de saúde e hábitos de vida das participantes

O consumo do cigarro (TAB. 8) não é um comportamento recorrente para 85 gestoras, ou 94,4%, mas 5, ou 5,6%, afirmaram consumir cigarro, sendo que 3, ou 60%, o fazem mais que de costume (TAB. 9). Com base nos dados do Ministério da Saúde sobre a população brasileira de não fumantes por gênero, verifica-se que os homens representam 85,6% e as mulheres, 91,4%. Portanto, comparando-se com as gestoras pesquisadas, estas apresentam percentual maior de 'não fumantes', em relação à população feminina brasileira (MINISTÉRIO DA SAÚDE/VIGITEL, 2014).

Tabela 8- Distribuição das participantes, por consumo de cigarro

Hábito de fumar	N	%
Não	85	94,4
Sim	5	5,6
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Tabela 9- Frequência das participantes, em relação ao consumo de cigarro

Frequência de fumo	N	%
Mais que de costume	3	60,0
O mesmo que de costume	2	40,0
Total	5	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Consumir bebidas alcoólicas (TAB. 10) é um comportamento frequente para 57 gestoras, ou 63,3%, ao passo que 33, ou 36,7%, afirmaram não beber. Quanto às gestoras que afirmam beber (TAB. 11), 49, ou 86,0%, consomem semanalmente de 1 a 5 unidades⁶, ao passo que 8, ou 14,0%, consomem de 6 a 15 unidades de bebida alcoólica por semana.

⁶ 1 unidade = uma taça de vinho, uma caneca de chope, uma garrafa de cerveja ou uma dose de destilados.

Tabela 10- Distribuição das participantes, por consumo de bebida alcoólica

Consumo de bebida alcoólica	N	%
Sim	57	63,3
Não	33	36,7
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Tabela 11 - Frequência do consumo semanal de bebida alcoólica

Unidades de bebida alcoólica por semana	N	%
Uma a cinco unidades	49	86,0
Seis a quinze unidades	8	14,0
Total	57	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação ao consumo semanal de bebida alcoólica nos últimos três meses (TAB. 12), 28 gestoras, ou 49,1%, têm consumido o mesmo que de costume e 25, ou 43,9%, menos que de costume, contra 4, ou 7,0%, mais que de costume.

Tabela 12- Frequência do consumo semanal de bebida alcoólica nos últimos três meses

Frequência de consumo bebida alcoólica	N	%
O mesmo que de costume	28	49,1
Menos que de costume	25	43,9
Mais que de costume	4	7,0
Total	57	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto à ocorrência de problemas de saúde (TAB. 13), verifica-se que 23 gestoras, ou 25,6%, responderam afirmativamente.

Tabela 13 - Distribuição das participantes, pela ocorrência de problemas de saúde

Problemas relacionados a saúde	N	%
Não	67	74,4
Sim	23	25,6
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os principais problemas identificados por número de citações (TAB. 14), foram: gastrite (9), hipertensão arterial (9), enxaqueca (3) e hipotireoidismo, disfunção na articulação temporomandibular (ATM), diabetes, depressão, colite, hérnia de disco, hipertireoidismo (1 cada um).

Tabela 14 - Problemas de saúde mais citados pelas participantes

Problemas relacionados a saúde (Quais?)	Nº de citações
Hipertensão	10
Gastrite	9
Enxaqueca	3
Hipotireoidismo	2
Disfunção na ATM	1
Diabetes	1
Depressão	1
Colite	1
Hérnia de disco	1
Hipertireoidismo	1
Total	30

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Esses resultados vão ao encontro da pesquisa desenvolvida por Moraes (2014), na qual se verificou que os principais problemas apontados foram: hipertensão arterial (18), gastrite (15) e dores de cabeça, coluna, costas e ombro (11 cada um).

Nenhuma das gestoras relatou já terem sofrido infarto cardíaco (TAB. 15).

Tabela 15 - Distribuição das participantes, em relação à ocorrência de infarto cardíaco

Infarto cardíaco	N	%
Não	90	100,0
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto à ocorrência de problemas de saúde, verifica-se (TAB. 16), apurou-se que 23 gestoras, ou 25,6%, vem apresentando problemas de saúde nos últimos três meses.

Tabela 16 - Distribuição dos sujeitos pesquisados pela ocorrência de problemas de saúde

Problemas relacionados a saúde	N	%
Não	67	74,4
Sim	23	25,6
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Entre as gestoras pesquisadas, 55, ou 61,1%, disseram praticar alguma atividade por *hobby*, enquanto 35 gestoras, ou 38,9%, afirmaram não praticar (TAB. 17).

Tabela 17- Distribuição das participantes, em relação à prática de atividades por *hobby*

<i>Hobby</i>	N	%
Sim	55	61,1
Não	35	38,9
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

As atividades mais citadas como *hobby*(TAB. 18) foram: prática de atividades físicas (caminhada, esportes, academia, corrida, *mountain bike*), com 21 citações; ler (10), cinema e assistir filmes (9), artesanato (8) e ouvir música (6).

Tabela 18-*Hobbies* mais praticados pelas participantes

<i>Hobby</i> (Qual(is))	Nº de citações
Ler	10
Artesanato	8
Assistir filmes	7
Ouvir música	6
Praticar Esportes	5
Atividade física	4
Caminhada	4
Viajar	3
Academia	3
<i>Mountain bike</i>	3
Passear com a família	3
Corrida	2
Culinária	2
Cinema	2
Andar de barco	1
Andar de moto	1
Cantar	1
Descansar em casa	1
Fazer Churrasco	1
Jardinagem	1
Massagem	1
Passear com os cachorros	1
Pescar	1
Ver TV	1
Total	72

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

5.3 Variáveis ocupacionais

No que se refere aos aspectos relativos ao trabalho, buscou-se realizar a distribuição dos sujeitos pesquisados em função de: ramo de atividade da empresa em que trabalham, nível hierárquico na estrutura gerencial, tempo na função, área da organização onde estão alocados, carga horária semanal de trabalho, horas trabalhadas semanalmente e frequência de trabalho além da jornada habitual de trabalho.

Considerando o ramo de atividade (TAB. 19), verificou-se que 48 gestoras, ou 53,3% atuam na Indústria, seguindo-se Serviços e Comércio, cada um com 18, ou 20,0%, Agropecuário, com 4,4% e Construção, com 2,2%.

Tabela 19- Distribuição das participantes, por ramo de atividade da empresa

Ramo principal de atividade da empresa	N	%
Indústria	48	53,3
Serviços	18	20,0
Comércio	18	20,0
Agropecuário	4	4,4
Construção	2	2,2
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Analisando a distribuição dos sujeitos pesquisados por nível hierárquico na estrutura gerencial (TAB. 20), constatou-se que 46 gestoras, ou 51,1%, atuam na gerência intermediária, 27, ou 30,0%, na supervisão operacional, e 17, ou 18,9%, na alta gerência/diretoria.

Tabela 20 - Distribuição das participantes, por nível hierárquico de atuação

Nível hierárquico de atuação na estrutura gerencial da empresa	N	%
Gerência Intermediária	46	51,1
Supervisão Operacional	27	30,0
Alta Gerência/Diretoria	17	18,9
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto ao tempo na função de gestão (TAB. 21), 30, ou 33,3%, estão de 1 a 3 anos; 25, ou 27,8% há mais de 6 anos; são 22, ou 24,4%, entre 4 a 6 anos na função; e 13, ou 14,4% estão há menos de 1 ano.

Tabela 21- Distribuição das participantes, por tempo de atuação na função

Tempo de atuação na função	N	%
De 1 a 3 anos.	30	33,3
Mais de 6 anos.	25	27,8
De 4 a 6 anos.	22	24,4
Menos de 1 ano.	13	14,4
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

De acordo com a TAB. 22, 30 gestoras, ou 33,3%, estão na área/setor Administrativa em Geral; 19 ou 21,1%, na área/setor Gestão de Pessoas/Recursos Humanos; 11, ou,12,2%, nas áreas/setores Comercial/Vendas/Atendimento; e 8 ou 8,9% na área/setor Produção.

Tabela 22- Distribuição das participantes, por área/setor de trabalho

Área/setor de trabalho na empresa	N	%
Administrativa em Geral	30	33,3
Gestão de Pessoas/Recursos Humanos.	19	21,1
Comercial/Vendas/Atendimento	11	12,2
Produção	8	8,9
Finanças	6	6,7
Outra	6	6,7
Engenharia/Projetos	4	4,4
Planejamento	1	1,1
Pesquisa e Desenvolvimento	1	1,1
Marketing	1	1,1
Manutenção	1	1,1
Logística (Suprimentos/Transporte)	1	1,1
Informática	1	1,1
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A (TAB. 23) mostrou que 61 gestoras, ou 67,8% têm contrato de trabalho de 40 horas semanais. No segundo maior contingente, aparecem 27 gestoras, ou 30,0%, contratadas para trabalhar 40 horas semanais.

Tabela 23 - Distribuição das participantes, por horas semanais estabelecidas em contrato

Horas semanais de trabalho em contrato	N	%
Acima de 40 horas semanais	61	67,8
40 horas semanais	27	30,0
Até 40 horas semanais	2	2,2
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Ao se verificar a carga horária semanal efetivamente trabalhada (TAB. 24), foi observado que 72 gestoras, ou 80,0%, trabalham acima de 40 horas semanais.

Tabela 24- Distribuição das participantes, por horas semanais efetivamente trabalhadas

Horas semanais trabalhadas	N	%
Acima de 40 horas semanais	72	80,0
40 horas semanais	16	17,8
Até 40 horas semanais	2	2,2
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Tabela 25- Frequência com que as participantes têm trabalhado além da jornada regular

Frequência de trabalho aos sábados, domingos e feriados	N	%
Algumas Vezes	43	47,8
Raramente ou Nunca	38	42,2
Sempre	9	10,0
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Cooper (2010), as pessoas trabalham mais horas e mais arduamente para atingir o sucesso pessoal e as recompensas materiais. Os indivíduos buscam no trabalho identidade e reconhecimento e são atraídos por recompensas, por exemplo, salários, benefícios, carreira e treinamento. Vivem numa busca constante e angustiante pelo sucesso, acrescida do medo do desemprego, gerado pelos processos nos quais prevalecem a instabilidade e a competitividade (DUBOIS; GARCIA, 2011; SIQUEIRA; MENDES, 2011; PABST; SIQUEIRA, 2008; TREMBLAY, 2005).

5.4 Análise do estresse ocupacional

Na abordagem quantitativa, para a análise do estresse ocupacional das gestoras pesquisadas, utilizou-se como referência o modelo MTEG, desenvolvido por Zille (2005). Os dados foram obtidos com base no questionário (ANEXO A), aderente ao modelo teórico utilizado para análise, que obedeceu aos critérios estabelecidos pelo autor. Para a interpretação do estresse, foram considerados quatro níveis: ausência de estresse, estresse leve moderado, estresse intenso e estresse muito intenso. Os valores de referência utilizados para a interpretação são apresentados na TAB. 26.

Tabela 26- Base para interpretação do estresse ocupacional de acordo com o MTEG

Nível de estresse	Valor de referência
Ausência de estresse	< 1,75
Estresse leve a moderado	> ou = 1,75 e < 2,46
Estresse intenso	> ou igual 2,46 e <3,16
Estresse muito intenso	> ou igual 3,16

Nota: A escala utilizada para os valores de referência variou de 1,00 a 5,00.

Fonte: ZILLE, 2005, p. 221.

Zille (2005, p. 194 e 195) definiu os níveis de estresse utilizados para análise da seguinte forma:

Ausência de estresse – significa a ocorrência de um bom equilíbrio entre a estrutura psíquica do indivíduo e as pressões psíquicas advindas de situações tais como trabalho, família, aspectos sociais e características próprias, entre outras.

Estresse leve moderado – indica a ocorrência de manifestações de estresse, no entanto, em grau compensado, podendo não gerar impactos importantes para o indivíduo. Caso esse estado persista por um período mais longo de tempo (três a quatro semanas), pode ocorrer uma tendência de agravamento na sua intensidade, passando a comprometer a estrutura psíquica e física do indivíduo, podendo afetar aspectos comportamentais/emocionais e orgânicos, com reflexos nas atividades profissionais.

Estresse intenso – nesta situação, o indivíduo já convive com alguns dos principais sintomas de estresse de forma importante, como nervosismo acentuado, ansiedade, angústia, fadiga, dificuldade de concentração no trabalho, insônia, dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão, dor de cabeça por tensão, indisposição gástrica, palpitações e autoestima baixa, entre outros. Nesse nível, o indivíduo apresenta problemas de concentração, tendo dificuldades de realizar as suas atividades de maneira geral. O trabalho passa a ser impactado de forma importante, gerando queda em seus resultados. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações e, na maioria dos casos requer tratamento.

Estresse muito intenso – o quadro é bastante agravado, o indivíduo perde quase que totalmente a sua capacidade de trabalho. É iminente a

necessidade de tratamento clínico e psicológico, visando à eliminação das causas de desequilíbrio da relação entre a estrutura psíquica e as pressões psíquicas advindas do ambiente (trabalho). A capacidade de concentração fica seriamente comprometida e as dificuldades se acentuam em termos gerais. O trabalho passa a ser impactado de forma muito importante, gerando queda significativa nos seus resultados, ou mesmo, a impossibilidade da sua realização. Os sintomas se acentuam em relação ao nível anterior. Na maioria dos casos exige afastamento das atividades em geral, inclusive do trabalho.

A análise descritiva do nível de estresse das gestoras pesquisadas (TAB. 27) aponta que 81, ou 90%, apresentaram quadros de estresse instalados, variando de leve/moderado a muito intenso. Destas, 54, ou 60,0%, com nível de estresse leve a moderado; 24, ou 26,7%, com estresse intenso; e 3, ou 3,3%, com estresse muito intenso.

As gestoras que não apresentaram quadro de estresse foram 9, ou 10,0%. Desse modo, pode-se afirmar que elas revelaram bom equilíbrio entre suas estruturas psíquicas e as pressões psíquicas advindas das situações de trabalho.

É possível constatar, ainda, que 50% das gestoras pesquisadas apresentaram valor de estresse maior que 2,30 (mediana), sendo que a média foi 2,29. Percebe-se ainda que 25% desses indivíduos possuem valor de nível de estresse maior que 1,98 (percentil 25). Apenas 75% dos indivíduos pesquisados apresentaram nível de estresse superior a 2,59 (percentil 75). O valor mínimo encontrado do nível de estresse dos indivíduos foi 1,28 e o valor máximo foi 3,93. Observa-se que o maior desvio da média encontrado foi em relação aos valores do nível de estresse muito intenso, 0,28 (desvio-padrão).

Tabela 27 - Análise descritiva do nível de estresse ocupacional

Nível de Estresse	Frequência		Média	Mediana	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação	Mínimo	Máximo	Percentis		
	Válido	%							25	50	75
Ausência de estresse	9	10,0	1,56	1,58	0,15	9,4	1	2	1,45	1,58	1,66
Estresse leve a moderado	54	60,0	2,15	2,20	0,21	9,8	2	2	1,98	2,20	2,35
Estresse intenso	24	26,7	2,71	2,68	0,14	5,3	2	3	2,61	2,68	2,82
Estresse muito intenso	3	3,3	3,63	3,59	0,28	7,7	3	4	3,37	3,59	-
Total - Estresse	90	100,0	2,29	2,30	0,46	19,9	1,28	3,93	1,98	2,30	2,59

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os dados obtidos vão ao encontro dos resultados de pesquisas sobre o tema. Estudo realizado por Zille *et al.* (2011) com uma amostra de 950 gestores obteve os seguintes resultados: 71% com quadro de estresse, sendo que 43% com quadro de estresse leve a moderado, 23% com estresse intenso e 5% com nível de estresse muito intenso. Do mesmo modo, pesquisas realizadas por Maffia (2013) com uma amostra de 181 gestores, Lanna (2010) com amostra de 120 gestores e Braga (2008) com amostra de 62 gestores confirmaram os dados obtidos neste estudo ao apresentarem os seguintes resultados: 43%, 45% e 51,6% dos respectivos gestores foram identificados com o nível de estresse leve a moderado. Zille (2005) realizou outro estudo em que avaliou o nível de estresse gerencial em empresas privadas, encontrando 25,6% da amostra total representada por mulheres. O autor constatou que, se comparado aos homens, o sexo feminino apresenta um percentual maior de gerentes com quadro de estresse: 68%. Ao analisar a intensidade do estresse, níveis intenso e muito intenso, as mulheres apresentaram um percentual mais acentuado: 27% contra 15% dos gerentes de sexo masculino. Em relação aos três níveis de estresse na amostra do sexo feminino, verificou-se a predominância no nível da gerência intermediária, 75%, enquanto na supervisão operacional o percentual foi de 64%.

Em relação à abordagem qualitativa, por meio de entrevistas, com duas gestoras de cada nível hierárquico da estrutura gerencial (alta gerência, gerência intermediária e supervisão operacional), os dados foram codificados levando-se em consideração as

categorias de análise. As categorias definidas foram: nível de estresse, sintomas de estresse, fontes de tensão, mecanismos de regulação e indicadores de impacto no trabalho.

Visando preservar a não identificação dos sujeitos da pesquisa, foi utilizada a codificação das entrevistadas (Quadro 2). Além da numeração de sequência, foram adotados critérios referentes à função e ao nível hierárquico (GA para alta gerência, GI para gerência intermediária e GO para supervisão operacional). Também foi acrescentado o critério de codificação relacionado ao setor de atuação da empresa na qual a participante atua, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2 - Codificação das entrevistadas pelo setor de atuação da empresa

Setor de atuação da empresa	Código
Agropecuário	AG
Indústria	IN
Serviços	SE
Comércio	CO

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com relação ao estresse, a maior parte das gestoras afirmou que se sente estressada com certa frequência. Algumas citações que ilustram essa situação são transcritas a seguir:

[...] Atualmente, estou frequentemente estressada. (GA-IN 2)

[...] Sou frequentemente estressada. Tento não ser, mas já é uma característica minha ser mais agitada se as coisas não acontecem da forma que eu quero [...]. (GI-SE 5)

Verifica-se pela TAB. 28 que 81 gestoras, ou 90%, apresentaram estresse. No setor da Indústria, 42, ou 87,5%, apresentaram quadro de estresse. Destas 27, ou 56,2%, com nível de estresse leve a moderado; 14, ou 29,1%, com estresse intenso; e 1, ou 2,0%, com estresse muito intenso. Quanto ao setor de Comércio, 18, ou 100% apresentam estresse. Destas, 12 ou 66,6%, com estresse leve a moderado, 5, ou 27,7% com estresse intenso e 1, ou 5,5% com estresse muito intenso. No setor de Serviços, 16, ou 88,8%, estão com estresse. Destas 10, ou 55,5%, com nível de

estresse leve a moderado; 5, ou 27,7%, com estresse intenso; e 1, ou 5,6%, com estresse muito intenso.

Tabela 28- Relação entre nível de estresse ocupacional e o ramo principal de atividade da empresa

Ramo de Atividade	Nível de Estresse										Total	
	Ausência de estresse		Estresse leve moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestoras com estresse			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Agropecuário	0	0,00	4	100,00	0	0,00	0	0,00	4	100,00	4	100,00
Comércio	0	0,00	12	66,67	5	27,78	1	5,56	18	100,00	18	100,00
Serviços	2	11,11	10	55,56	5	27,78	1	5,56	16	88,89	18	100,00
Indústria	6	12,50	27	56,25	14	29,17	1	2,08	42	87,50	48	100,00
Construção	1	50,00	1	50,00	0	0,00	0	0,00	1	50,00	2	100,00
Total	9	10,00	54	60,00	24	26,67	3	3,33	81	90,00	90	100,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Moraes (2014), ao pesquisar o estresse ocupacional em gestores dos subsetores da Indústria, constatou que 84, ou 53,17%, apresentaram quadro de estresse instalado, variando de leve/moderado a muito intenso. Destas, 51, ou 32,28%, são do subsetor de Eletroeletrônico; 24 ou 15,19% do subsetor de Termoplástico, e 13, ou 8,23%, do subsetor de Bebidas.

A TAB. 29 aponta que o nível da gerência intermediária apresentou maior proporção de participantes com estresse (93,4%) do que o nível da alta gerência (88,2%) e supervisão operacional (85,1%). De acordo com a pesquisa de Zille (2005), o nível de gerência intermediária sofre maior intensidade de pressão no ambiente de trabalho, uma vez que, pela natureza da ocupação e pela posição hierárquica é pressionado não só por seus superiores como também por seus pares e subordinados. Esta posição, conseqüentemente, tende a apresentar maior incidência de estresse. Outras pesquisas confirmam a maior proporção de gerentes de nível intermediário com estresse, como o estudo de Maffia (2013), com 76% dos gestores de nível tático com quadros de estresse. Na pesquisa de Lanna (2010), 93% dos gerentes intermediários apresentaram algum nível de estresse.

A análise dos níveis mais críticos de estresse (intenso e muito intenso) revela que as gestoras de nível operacional apresentam níveis mais elevados (37,0%) se comparadas com as de nível intermediário (30,4%) e aquelas da alta gerência (17,6%). Ressalta-se que estes níveis são bastante preocupantes no que se refere à atuação no trabalho e aos aspectos relacionados à saúde dessas gestoras. Os indivíduos que apresentam níveis de estresse intenso e muito intenso sofrem grande impacto em sua capacidade de trabalho, uma vez que a concentração fica muito comprometida e as dificuldades se acentuam, gerando queda significativa de produtividade ou, mesmo, a impossibilidade da sua realização. Os sintomas se acentuam e, na maioria dos casos, exige afastamento das atividades, inclusive do trabalho (Zille, 2005).

Outros autores acrescentam que os altos níveis de estresse têm como consequências: licenças médicas, absenteísmo, queda de produtividade, desmotivação, irritação, dificuldades interpessoais, relações afetivas conturbadas, divórcios, doenças físicas variadas, depressão, ansiedade e infelicidade no ambiente pessoal (SADIR; LIPP, 2009; SADIR; BIGNOTTO; LIPP, 2010).

Tabela 29 - Relação entre nível de estresse ocupacional e o nível hierárquico na estrutura de gestão

Nível Hierárquico	Nível de Estresse										Total	
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestoras com estresse			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Gerência Intermediária	3	6,52	29	63,04	13	28,26	1	2,17	43	93,48	46	100,00
Alta Gerência/Diretoria	2	11,76	12	70,59	3	17,65	0	0,00	15	88,24	17	100,00
Supervisão Operacional	4	14,81	13	48,15	8	29,63	2	7,41	23	85,19	27	100,00
Total	9	10,00	54	60,00	24	26,67	3	3,33	81	90,00	90	100,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quando a análise se dá por nível de atuação na empresa (TAB. 30), verifica-se que a maioria das gestoras que apresentaram quadro de estresse está atuando nas áreas/setores de Administração, Gestão de Pessoas/Recursos Humanos, Comercial/Vendas/Atendimento.

Tabela 30- Relação entre nível de estresse ocupacional e a área/setor da empresa em que trabalha

Área/Setor de Trabalho	Nível de Estresse										Total	
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestoras com estresse			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Engenharia/Projetos	0	0,00	2	50,00	2	50,00	0	0,00	4	100,00	4	100,00
Finanças	0	0,00	2	33,33	4	66,67	0	0,00	6	100,00	6	100,00
Informática	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	1	100,00
Logística (Suprimentos/Transporte)	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	1	100,00
Manutenção	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	1	100,00
Marketing	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	1	100,00	1	100,00
Pesquisa e Desenvolvimento	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	1	100,00
Planejamento	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	1	100,00
Administrativa Em Geral	2	6,67	20	66,67	8	26,67	0	0,00	28	93,33	30	100,00
Comercial/Vendas/Atendimento	1	9,09	7	63,64	3	27,27	0	0,00	10	90,91	11	100,00
Produção	1	12,50	4	50,00	1	12,50	2	25,00	7	87,50	8	100,00
Outra	1	16,67	3	50,00	2	33,33	0	0,00	5	83,33	6	100,00
Gestão de Pessoas/Recursos Humanos	4	21,05	11	57,89	4	21,05	0	0,00	15	78,95	19	100,00
Total	9	10,00	54	60,00	24	26,67	3	3,33	81	90,00%	90	100,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

De modo semelhante, os resultados obtidos no estudo de Moraes (2014) confirmam que 31 gestoras, ou 19,62% estão na área/setor de Recursos Humanos; 30, ou 18,99%, na área/setor Administrativa em Geral; e 24, ou 15,19%, área/setor Financeiro.

Na sequência, apresentam-se os resultados indicativos dos cinco construtos do MTEG: sintomas, fontes de tensão no trabalho, fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial, mecanismos de regulação e indicadores de impacto no trabalho.

5.4.1 Sintomas de estresse

A ocorrência dos sintomas de estresse foi considerada na sua frequência e intensidade para a análise do nível de estresse ocupacional. A escala utilizada no questionário para avaliar a frequência dos sintomas, variou de 1 a 5, sendo 1 nunca, 2 raramente, 3 algumas vezes, 4 frequente e 5 muito frequente. As gestoras que manifestaram o sintoma de forma frequente ou muito frequente foram identificadas e distribuídas conforme a análise do estresse (grupo sem estresse e grupo com estresse).

A TAB. 31 apresenta a frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional nesses grupos.

Tabela 31- Frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional

Sintoma	Gestoras sem estresse		Gestoras com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Fadiga	2	22,2	46	56,8	0,002
Ansiedade	0	0,0	35	43,2	0,000
Nervosismo	0	0,0	28	34,6	0,000
Dor nos músculos do pescoço e ombros	2	22,2	27	33,3	0,000
Perda e/ou oscilação do senso de humor	0	0,0	24	29,6	0,000
Irritabilidade	0	0,0	20	24,7	0,000
Angústia	0	0,0	19	23,5	0,000
Insônia	1	11,1	17	21,0	0,008
Falta ou excesso de apetite	0	0,0	15	18,5	0,034
Dor de cabeça por tensão	1	11,1	15	18,5	0,045
Ímpetos de raiva	0	0,0	14	17,3	0,000
Indisposição gástrica ou dor no estômago	0	0,0	10	12,3	0,000
Depressão	0	0,0	8	9,9	0,003
Nó na garganta	0	0,0	5	6,2	0,000
Tontura, vertigem	0	0,0	5	6,2	0,000
Palpitações	0	0,0	4	4,9	0,000
Dor discreta no peito sob tensão	0	0,0	3	3,7	0,000
Uso de cigarros para aliviar a tensão	0	0,0	3	3,7	0,000
Pânico	0	0,0	1	1,2	0,009

Notas: 1) Gestoras com ausência de estresse (9) e gestoras com estresse (81). 2) Em cada indicador, somente as respostas 'frequente' e 'muito frequente' foram consideradas para a determinação da frequência, no grupo de gestoras com estresse.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

De acordo com os dados constantes na TAB. 31, os sintomas relacionados ao estresse ocupacional no grupo de gestoras com estresse foram psíquicos e físicos.

Os mais recorrentes foram: fadiga (56,8%), ansiedade (43,2%), nervosismo acentuado (34,6%), dor nos músculos do pescoço e ombros (33,3%), perda e/ou oscilação de humor (29,6%) e irritabilidade (24,7%). Somente dois destes sintomas, que foram mais frequentes no grupo com estresse, também estiveram presentes no grupo sem estresse, mas com frequências baixas: fadiga e dor nos músculos do pescoço e ombros.

Estes indicadores mais frequentes estão relacionados ao construto sintomas de hiperexcitabilidade e senso de humor, sintomas psíquicos e sintomas do sistema nervoso simpático (SNS) e sintomas do tônus muscular, tontura/vertigem, falta ou excesso de apetite e relaxamento.

Em outras pesquisas realizadas sobre o estresse ocupacional, verificou-se que fadiga e dor nos músculos do pescoço e ombros também foram os principais sintomas nos estudos de Braga (2008) e Maffia (2013), além de ansiedade e nervosismo. No estudo de Zille (2005), ansiedade e nervosismo foram os sintomas mais importantes relacionados ao estresse. Segundo Couto (1987, 2014), os sintomas com maior incidência entre os gerentes/executivos com estresse intenso foram: nervosismo, ansiedade, irritabilidade e fadiga. Todos esses sintomas foram identificados nesta pesquisa, aparecendo, de certa forma, como os mais importantes indicadores do estresse no trabalho no caso das gestoras estudadas.

Na análise qualitativa, os principais sintomas mencionados pelas gestoras entrevistadas foram: insônia, ansiedade e dor nos músculos e hipertensão. Os relatos a seguir ilustram essa ocorrência.

[...] Nervosismo, ansiedade, raiva, fadiga, dor no estômago e nos músculos, tudo isso eu já senti, mas hoje meio que já me acostumei [...]. Hoje está mais controlado, mas é normal acontecer com uma certa frequência [...]. (GO-IN -1)

[...] Fadiga, ansiedade, insônia, nervosismo e angústia são frequentes. Sinto também dor nos músculos, mas é mais raro. A minha pressão também sobe, e agora estou fazendo uso de medicamentos, pois já estou hipertensa [...]. (GA-IN- 2)

[...] Agora consigo trabalhar minha cabeça para não me envolver tanto com as coisas. Por isso que ainda prevalece hoje é a insônia, e é muito frequente. Só durmo com remédios [...]. (GI-AG -3)

[...] Quando estou com algum problema fico tensa, não consigo dormir direito, com tensão no pescoço. E, automaticamente, aparece dor no estômago, porque você nem consegue se alimentar direito [...]. (GO-SE - 4)

Limongi-França e Rodrigues (1997) referem-se aos danos sociais, físicos e psicológicos como consequências do estresse. Os danos físicos geram doenças psicossomáticas, como: úlceras, alergias, asma, enxaquecas, alcoolismo, disfunções coronarianas e circulatórias. Nos danos psicológicos estão incluídos: instabilidade emocional, ansiedade, agressividade, irritabilidade e depressão.

No caso dos gerentes, Chanlat (2005) afirma que as situações de pressão potencializam o risco de desenvolver doenças como úlceras, ataques do coração e depressão, além do cansaço psíquico e físico.

Dentre as manifestações físicas do estresse, destacam-se aquela do sistema cardiovascular, do sistema imunológico, do sistema gastrointestinal, dores musculares, dores de cabeça e distúrbios do metabolismo da glicose. Em relação às manifestações mentais, citam-se depressão, ansiedade, angústia, ocorrência de nervosismo, irritabilidade e sentimentos de raiva. Observa-se irritabilidade anormal diante de pequenas provocações ou, até mesmo, sem motivo aparente. Entre os sintomas mentais, o estresse tem significativo impacto negativo na atividade cerebral e podem ocorrer efeitos sobre a memória, a concentração, a aprendizagem e o sono, assim como maior dificuldade relacionada à tomada de decisões (OLIVEIRA; KILIMNIK, 2007).

A seguir, apresentam-se as fontes de tensão no trabalho causadoras dos quadros de estresse identificados.

5.4.2 Fontes de tensão no trabalho

De acordo com Zille (2005), o construto de primeira ordem fontes de tensão no trabalho é explicado pelos construtos de segunda ordem: processos de trabalho, relações no trabalho, insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil. Esses, por sua vez, são analisados por seus

respectivos indicadores, que foram identificados no grupo de gestoras com estresse e no grupo de gestoras sem estresse.

Observa-se pelos dados constantes da TAB. 32 que houve maior frequência nos indicadores de fontes de tensão entre as gestoras com estresse.

Tabela 32 - Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão no trabalho

Indicadores de fontes de tensão do trabalho	Gestoras sem estresse		Gestoras com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que gera em mim tensão excessiva.	0	0,0	37	45,7	0,000
Trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastada/muito cansada.	0	0,0	29	35,8	0,000
Filosofia da alta gerência/diretoria pautada pela obsessão e compulsão por resultados.	0	0,0	22	27,2	0,003
Pressão excessiva no trabalho.	2	22,2	22	27,2	0,000
Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente).	1	11,1	19	23,5	0,036
Muitos prazos e prazos apertados como rotina do trabalho.	1	11,1	19	23,5	0,001
Número excessivo de horas de trabalho.	0	0,0	19	23,5	0,025
Metas de trabalho em excesso com alto grau de dificuldade.	1	11,1	17	21,0	0,428
Decisões relacionadas ao meu trabalho sem a minha participação.	1	11,1	16	19,8	0,131
Decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).	1	11,1	16	19,8	0,012
Fazer mais com o mínimo de recursos.	0	0,0	15	18,5	0,002
Excessiva carga de trabalho.	0	0,0	14	17,3	0,252
A empresa administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo.	0	0,0	13	16,0	0,110
A tecnologia no trabalho sobrecarrega gerando <i>e-mail</i> , <i>softwares</i> , sistemas integrados de gestão, etc)	0	0,0	12	14,8	0,000
Relação de emprego insegura/instável.	0	0,0	12	14,8	0,073
Ocorrência de alto impacto emocional no trabalho.	1	11,1	9	11,1	0,349
Clima de insegurança e medo.	0	0,0	8	9,9	0,001
Inibição de autenticidade e coerência no exercício das atividades.	1	11,1	6	7,4	0,002
Situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	0	0,0	6	7,4	0,232
Situações em que há orientações superiores, explícitas ou implícitas, para agir fora do que considero eticamente correto.	0	0,0	6	7,4	0,09
‘Práticas recorrentes’ de isolar, perseguir, desrespeitar, humilhar pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	0	0,0	5	6,2	0,013

Notas: 1) Gestoras com ausência de estresse (9) e gestoras com estresse (81). 2) Em cada indicador, somente as respostas ‘frequente’ e ‘muito frequente’ foram consideradas para a determinação da frequência, no grupo de gestoras com estresse.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Os indicadores realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança (45,7%), execução de trabalho complexo (35,8%), filosofia da empresa pautada pela obsessão e compulsão por resultados (27,2%) e pressão excessiva em diversos aspectos (27,2%) foram os mais frequentes no grupo de gestoras com estresse, revelando-se, portanto, como os mais importantes para explicar o construto fontes de tensão no trabalho.

Esses indicadores estão relacionados aos construtos de segunda ordem processos de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil, conforme ilustrado pela FIG. 5.

Estes resultados estão de acordo com outras pesquisas que indicam que as principais fontes de tensão no trabalho são: sobrecarga e pressão no trabalho, complexidade e estruturação do trabalho(COUTO, 1987; ZILLE; BRAGA, 2008, 2011; CAMELO; ANGERAMI, 2008; ZANELLI, 2010).

Também foram identificadas, pelas entrevistas outras importantes fontes de tensão indutoras do estresse ocupacional. Os relatos a seguir ilustram algumas das principais situações tensionantes citadas pelas participantes:

[...]há falta de comunicação e a cobrança do que não foi devidamente comunicado anteriormente. (GO-IN 1)

[...] O excesso de atividades, a dificuldade de consenso entre a liderança.
[...] O grau de exigência de auditorias e inspeções causa estresse e tensão, e isso tem um impacto muito grande. (GA-IN 2)

[...] A falta de condições de trabalho no nível gerencial e operacional. A falta de planejamento que gera retrabalho e [...] a pressão gera muito desgaste. A mulher, por ser detalhista, sofre mais que o homem, porque gosta mais de organização e se envolve mais. (GI-AG 3)

[...] O retrabalho por conta de fatores externos e da falta de informações [...]. (GI-SE 5)

[...] O relacionamento é o que mais causa desgaste. No relacionamento com as pessoas, a gente tem que ter muita paciência, respirar. (GA-IN 6)

Entre as fontes de tensão mais citadas pelas gestoras, constataram-se o excesso de atividades e cobranças, falta de comunicação, retrabalho e problemas de relacionamento.

Também foram identificadas, de forma complementar, no estudo de Moraes (2014) fontes importantes de tensão indutoras do estresse ocupacional: falta de profissionalismo da equipe, dificuldade de comunicação entre as áreas e as empresas coligadas e reforçado o excesso de atividades.

Os dados quantitativos obtidos e os relatos das entrevistadas confirmam algumas situações capazes de ocasionar estresse citadas por Couto (1987), que ressalta: pressão por resultados, ambientes de trabalho tensos ou com fatores estressantes e comunicação entre as pessoas.

5.4.3 Fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial

O construto fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial é explicado por quatro construtos: responsabilidades acima dos limites, estilo e qualidade de vida, trabalho das gestoras e desmotivação. Para facilitar a análise, este construto foi dividido em fontes de tensão do indivíduo e fontes de tensão do papel gerencial, que são explicados por seus respectivos indicadores. A escala utilizada no questionário para avaliar a frequência das fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial variou de 1 a 5, sendo 1 nunca, 2 raramente, 3 algumas vezes, 4 frequente e 5 muito frequente.

A TAB. 33 apresenta a frequência dos indicadores do construto fontes de tensão do indivíduo no grupo de gestoras sem estresse e no grupo de gestoras com estresse. Os indicadores mais importantes evidenciados pela maioria das gestoras com estresse foram: pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las (58,0%), levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo e o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre (54,3% cada um) e não conseguir desligar-se das obrigações do trabalho (50,6%).

Estes indicadores mais frequentes estão de acordo com os construtos responsabilidades acima dos limites, estilo e qualidade de vida, aspectos específicos do trabalho do gerente e desmotivação.

Tabela 33- Frequência dos indicadores do construto 'fontes de tensão do indivíduo'

Fontes de tensão do indivíduo	Gestoras sem estresse		Gestoras com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Pensar e/ou realizar duas ou mais coisa ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las.	2	22,2	47	58,0	0,000
Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo.	3	33,3	44	54,3	0,000
Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.	0	0,0	44	54,3	0,031
Não conseguir desligar-se das obrigações do trabalho.	2	22,2	41	50,6	0,000
Assumir compromissos no trabalho muito desafiadores, além dos limites.	1	11,1	24	29,6	0,000
Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não se tem domínio pleno/maturidade.	0	0,0	22	27,2	0,000
Ter os horários de descanso (após expediente, finais de semana e feriados) tomados pelo trabalho.	0	0,0	10	12,3	0,319

Notas: 1) Gestoras com ausência de estresse (9) e gestoras com estresse (81). 2) Em cada indicador, somente as respostas 'frequente' e 'muito frequente' foram consideradas para a determinação da frequência, no grupo de gestoras com estresse.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Couto (1987) afirma que o ritmo de vida corrido e competitivo enfrentado pelos gestores, a carga de responsabilidade acima da competência intelectual, psicológica, física ou de tempo e o ritmo rápido de mudanças são outras situações comuns capazes de ocasionar estresse por sobrecarga, assim como os dados obtidos nesta pesquisa, a partir dos indicadores fontes de tensão do indivíduo.

Areias e Comandule (2006) argumentam que algumas profissões são consideradas de maior risco para o adoecimento físico e/ou mental dos trabalhadores. Nesse sentido, os gerentes, pela natureza da função e pelas demandas organizacionais, estão sujeitos a níveis cada vez mais elevados de pressão no trabalho. Chanlat (2005) afirma que os gerentes apresentam cinco grandes fontes de estresse: tarefa, tensão entre carreira e vida privada, relações com os outros, organização e contexto social. Tais fontes são mediadas pelo próprio indivíduo, pelo apoio social com o qual pode ou não contar e pela fase do ciclo de vida profissional na qual se insere.

A frequência dos indicadores referentes às fontes de tensão específicas do trabalho das gestoras é apresentada na TAB. 34. A discriminação em termos de dificultar a ascensão funcional para níveis mais elevados na hierarquia da empresa (12,3%),

ser casada e ter que cuidar do lar é um dificultador para conciliar o trabalho (11,1%), a necessidade de atenção aos filhos potencializa o nível de tensão (11,1%), o nível de exigência maior para receber reconhecimento (8,6%) e a dificuldade em conciliar o trabalho na empresa pela necessidade de atenção ao marido/companheiro (8,6%) foram os indicadores de maior frequência apontados pelas gestoras com estresse.

Estes indicadores estão relacionados aos aspectos específicos dos contextos da vida pessoal, familiar e profissional, que são potencialmente causadores de tensão excessiva.

Tabela 34 – Frequência dos indicadores do construto ‘fontes de tensão específicas do trabalho das gestoras’

Indicadores de fontes de tensão específicas das gestoras	Gestoras sem estresse		Gestoras com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Por ser mulher, se comparada aos pares homens, ocorre discriminação em termos de dificultar a ascensão funcional para níveis mais elevados na hierarquia da empresa.	0	0,0	10	12,3	0,658
O fato de ser casada e ter que cuidar do lar é um dificultador para conciliar com o trabalho na empresa.	2	22,2	9	11,1	0,815
A necessidade de atenção aos filhos (amamentação, apoio, educação, saúde, social, entre outros) é um dificultador para conciliar com o trabalho na empresa.	2	22,2	9	11,1	0,895
Se comparada aos homens gestores, para receber o mesmo reconhecimento, o nível de exigências no trabalho é muito maior.	0	0,0	7	8,6	0,362
A necessidade de atenção ao marido/companheiro é um dificultador para conciliar com o trabalho na empresa.	0	0,0	7	8,6	0,711
A gravidez e suas decorrências são situações que interferem significativamente no trabalho.	0	0,0	7	8,6	0,470
Ser discriminada na empresa simplesmente pelo fato de ser mulher.	0	0,0	4	4,9	0,196
O marido/companheiro ‘não apoia’ a atividade profissional exercida.	0	0,0	4	4,9	0,035
As questões orgânicas e fisiológicas (alterações do ciclo menstrual, cólicas, desconfortos em geral) próprias das mulheres é um dificultador importante em relação ao trabalho.	0	0,0	4	4,9	0,297
O fato de ser mulher e gestora interfere na gestão da equipe, gerando maior nível de tensão no trabalho.	0	0,0	0	0,0	0,357
Por ser mulher e gestora, de uma forma geral, as ações no âmbito do trabalho são dificultadas.	0	0,0	0	0,0	0,106

Notas: 1) Gestoras com ausência de estresse (9) e gestoras com estresse (81). 2) Em cada indicador, somente as respostas ‘frequente’ e ‘muito frequente’ foram consideradas para a determinação da frequência, no grupo de gestoras com estresse.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Os resultados deste estudo apontam para as especificidades em relação ao trabalho da mulher gestora no que se refere à dificuldade de ascensão hierárquica e de reconhecimento e ao maior nível de exigências no trabalho como geradores de um maior nível de tensão no ambiente ocupacional. Conclui-se que o trabalho das mulheres gerentes é menos valorizado do que o realizado pelos homens, que elas vêm progredindo mais lentamente e que para serem promovidas precisariam mostrar um desempenho melhor do que eles (MELO, 2011).

Tais resultados também apontam para as condições da vida pessoal das gestoras, com indicadores relacionados à dificuldade em conciliar o trabalho na empresa pela necessidade de atenção aos filhos e ao marido/companheiro. No entanto, estes dois indicadores apresentaram maior proporção entre as gestoras sem estresse (com 22,2%, cada um) contra 11,1% (cada um) apresentado pelo grupo de gestoras com estresse.

Analisando a conciliação feminina do trabalho remunerado com as atividades domésticas, Oliveira *et al.* (2012), salientam a necessidade de contratar o trabalho de terceiros para as tarefas domésticas, mas afirmam que mesmo com o auxílio de outras pessoas as funções domésticas não deixaram de ser responsabilidade das mulheres, o que ocasiona uma dupla jornada de trabalho.

Os dados obtidos nesta pesquisa revelam que a dupla jornada de trabalho da mulher não representou uma fonte de tensão relevante no grupo das gestoras com estresse. Isso pode ser explicado pelos resultados de pesquisa realizada por Andrade (2012) com executivas, na qual se verificou que a carga horária excessiva de trabalho de tais mulheres não comprova dupla jornada, mas uma jornada única e sobrecarregada de atividades, uma vez que todas terceirizam o trabalho doméstico e a maioria não tem dificuldades na gestão desses serviços.

Nas entrevistas, ao serem questionadas sobre a forma como os funcionários lidam com uma mulher gerenciando o seu trabalho, as gestoras relataram outras situações relacionadas à gestão feminina nas organizações. Algumas falas são relatadas a seguir:

[...] Eles têm mais liberdade com uma mulher do que com um homem, pelo fato dela ter mais sentimento, mais visão [...] e perceber que o funcionário não está indo bem. Isso faz com que as pessoas se aproximem mais para exporem um problema, resolverem uma situação. Pelo fato da mulher ser mais espontânea, mais equilibrada. (GI-SE 5)

[...] A ideia que eu tenho é de que eles não levam muito a sério. [...] não tive ainda nenhum problema por ser mulher. Mas acho que tudo andaria mais no eixo se fosse um homem coordenando. (GA-IN 6)

Os depoimentos das gestoras remetem a um estilo feminino de gerenciar e confirmam a discriminação e a desigualdade enfrentadas por elas na função de gestão ao interagirem com os funcionários homens nas organizações.

Mourão e Galinkin (2008) ressaltam que o crescimento do número de mulheres ocupando posições de chefia em setores tradicionalmente masculinos indica o surgimento do gerenciamento feminino, ou estilo feminino de gerenciar. Entretanto, de acordo com Melo (2011), a diferenciação das características femininas no exercício das funções gerenciais, com a denominação de um 'estilo gerencial feminino', podem reforçar os paradigmas patriarcais e os processos de poder nas organizações.

As participantes também foram questionadas sobre alguma situação desagradável ou constrangedora vivenciada no trabalho envolvendo preconceito/discriminação ou perda de oportunidades pelo fato de ser mulher.

A seguir, apresentam-se os principais relatos:

[...] em uma situação técnica, fui colocar minha opinião e foi falado que como eu era mulher e não tinha formação técnica, eu não sabia [...]. E em termos de remuneração a mulher ainda não tem a mesma equiparação salarial do homem. (GA-IN 2)

Apesar dos consideráveis avanços nos níveis de qualificação feminina, ressalta-se a persistência de desigualdades de gênero quando se trata da remuneração e da ascensão na carreira. Isso significa que as mulheres continuam recebendo salários inferiores aos dos homens (STEIL,1997).

Davel e Melo (2005) reforçam que a divisão sexual do trabalho diferencia as possibilidades de igualar os níveis salariais entre homens e mulheres, mesmo nos casos em que ambos apresentam o mesmo nível educacional.

Rocha *et al.* (2014) acrescentam que o baixo salário e as dificuldades encontradas para subir às posições hierárquicas não podem estar vinculadas ao seu nível de escolaridade, uma vez que, geralmente as mulheres têm mais anos de estudos que os homens. No entanto, muitas mulheres sentem dificuldades em pedir aumento para o chefe e expor suas necessidades pessoais e/ou financeiras, levando-as até mesmo a pedirem demissão.

[...] Numa reunião, sofri com assédio moral por parte de um diretor. Fui humilhada e exposta diante de outras pessoas. [...] ele estava me cobrando algo que eu não podia resolver. No setor agropecuário, há muito preconceito machista. [...] Nessa empresa, isso pode ser verificado pelo número de gestores homens (30) e de mulheres (3). (GI- AG 3)

[...] Já aconteceu em um trabalho anterior, num atendimento a um cliente, ele questionou o fato de eu ser muito nova para o cargo e ser mulher. Disse que eu não tinha capacidade para ser gestora [...]. (GO-SE 4)

Tais relatos estão em consonância com a afirmação de Del Priori (2011) ao abordar algumas dificuldades ainda enfrentadas pelas mulheres, como salários menores, preterição nas promoções a cargos de maior responsabilidade e desqualificação do seu trabalho.

[...] Eu já tive preconceito sim. Às vezes a pessoa fala: "Você é mulher. Eu não vou te respeitar. Eu não te devo satisfação. E, também, acontece do tratamento ser de um jeito comigo e se fosse com o gerente o tratamento seria outro, pelo fato de ser um homem. [...] Acontece muito. A pessoa desdenha um pouco do que a gente fala pelo fato de ser mulher. (GI-SE 5)

As respostas das entrevistadas permitem inferir que ainda constitui um grande desafio para as mulheres a necessidade de romper com as convicções sociais e organizacionais oriundas da cultura machista e patriarcalista, que define e distingue homens e mulheres segundo papéis e funções determinados pela divisão sexual do trabalho (MELO; LOPES, 2012).

[...] a gente tem que ser um pouco autoritária, senão você acaba perdendo a autonomia. Ainda mais que o público é homem. Se fosse misto, daria para você ser mais simpática, agradável, mas com alguns não pode ser assim,

porque senão eles levam pra um outro lado e já perdem o respeito. [...] Então, como mulher, às vezes, tem que vestir uma armadura [...]. Eu criei essa fórmula, de ser desse jeito. Mesmo que eu não tenha a simpatia de todos, mesmo que eu não agrade, eu tenho o respeito deles, que pra mim já é vantagem. (GI-SE 5)

O último relato vai ao encontro da afirmação de Morgado e Tonelli (2013) de que as mulheres gerentes se esforçam para se adequar ao contexto, uma vez que adotam e reforçam comportamentos associados ao masculino, favorecendo a anulação do feminino. No entanto, muitas vezes, as mulheres não compreendem essa situação como um problema. Pelo contrário, o masculino parece ser o natural do ambiente organizacional.

Bruschini e Puppini (2004) argumentam que as gestoras precisam abrir mão do perfil feminino e se ‘masculinizar’ para ascenderem profissionalmente, para se adequarem ao estilo de liderança exigido pelas organizações que demanda características do estereótipo masculino: agressividade, autoritarismo, lógica, racionalidade, centralização. Os estereótipos femininos, por sua vez, são associados a: intuição, emoção, submissão, empatia e cooperação.

Esses resultados estão de acordo com uma pesquisa realizada com mulheres que ocupam a função gerencial, segundo a qual grande parte delas lida com preconceitos machistas dos superiores, pares e subordinados, dividindo-se entre trabalhar ‘como homem’ *versus* ser ‘feminina’. (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Ao serem questionadas se as mulheres gestoras precisam se esforçar mais para atingir os mesmos resultados e se percebem que são mais cobradas no trabalho se comparada aos homens, as participantes relataram:

[...] é o contrário. Os homens é que precisam enxergar o que as mulheres estão fazendo. Elas precisam ter menos medo de se colocarem e se exporem. Pois é mais reservada, mais centrada e na hora da decisão deixa sua opinião de lado. Falta essa persistência em ‘afrontar’ o homem profissionalmente [...]. Existe, sim, a cobrança, fazendo com que você tenha que sempre provar que não está errada.” (GA-IN 2)

[...] Com relação às oportunidades e ao reconhecimento, sim. A mulher tem que se esforçar muito mais. [...] Acredito que a cobrança é igual, mas com relação à competência existe essa cobrança maior. (GI-AG 3)

[...] Eu acho que elas já se esforçam mais que o homem. Ela 'abraça' muita coisa ao mesmo tempo, e o homem, às vezes executa uma atividade só. Então, ela tem uma visão do ambiente, das pessoas [...]. O que tem que melhorar é a visão dos homens para com as mulheres. Mas por conta desse preconceito masculino, elas têm que se desdobrar mais. (GI- SE 5)

Silveira (2009) destaca que as mulheres ainda sentem-se diferentes, em alguns momentos superiores aos homens; em outros, inferiores. Contudo, nunca iguais a eles.

Os resultados da pesquisa realizada por Bruchini e Puppini (2004) também apontaram que as mulheres executivas, procuram não reproduzir uma identidade masculina profissional, mas, sim, estão se adequando segundo suas características femininas, mesmo que isso provoque desgaste pelo esforço no sentido de mostrar suas habilidades e competências profissionais.

[...] Eu tenho subordinados homens e mulheres, mas a dificuldade é a mesma. [...] acho que a mulher tem vantagem. Ela raciocina mais e é muito mais criativa, e por isso ela se sobressai na gestão [...]. Nós gestoras somos mais cobradas porque damos resultados mais favoráveis e melhores [...] e a empresa quer manter esses resultados. Por isso, nos cobra muito mais. Isso é um fato. (GO-SE 4)

Pelo fato de haver mulheres ocupando cargos de gestão nas organizações, as diferenças de gênero não são mais percebidas, pois, de acordo com pesquisa de Capelle, Melo e Souza (2013), os discursos delas mostram que não veem diferença entre homens e mulheres no trabalho, contudo, em seguida, caem em contradição e indicam várias diferenças existentes e várias dificuldades que enfrentam relacionadas à questão de gênero. Essas contradições podem ser uma fuga ou negação das diferenças, uma forma de autoproteção, pois reconhecer as dificuldades pode significar assumir o papel de 'coitadas', 'discriminadas', o que não fica bem para a imagem de uma 'executiva de sucesso' (CAPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

Em relação a este ponto investigado, fontes específicas de tensão no trabalho de gestoras, com base nos dados obtidos, cabem as considerações a seguir.

Tendo por base a análise quantitativa (TAB. 34), verifica-se que os indicadores pesquisados (11), não se mostram de forma evidente níveis de tensão elevados

vivenciados pelas gestoras. Os resultados apresentados mostram que o fato de ser 'mulher e gestora' não explica os níveis de estresse elevado em termos gerais revelados pela pesquisa (90%). Os indicadores de fontes de tensão (TAB. 34) apresentam também incidência relativamente baixa, variando de 0% a 12,3% no grupo de gestoras com estresse.

De outro lado, ao considerar a análise qualitativa, têm-se evidências de que o fato de ser mulher e gestora tem implicações no contexto de trabalho, com situações relacionadas a pressões e conseqüentes tensões excessivas em decorrência do ambiente ocupacional.

Essas constatações podem ser observadas nos relatos das gestoras constantes deste item. Dessa forma, a análise qualitativa foi de grande importância no sentido de contribuir para o aprofundamento dessa análise.

5.4.4 Indicadores de possíveis impactos no trabalho

Este construto teve por objetivo analisar o quanto o estresse pode impactar o desenvolvimento do trabalho das gestoras. A TAB. 35 apresenta a frequência com que os indicadores apareceram no grupo de gestoras sem estresse e no grupo de gestoras com estresse. A escala utilizada no questionário para avaliar a frequência das fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial variou de 1 a 5, sendo 1 nunca, 2 raramente, 3 algumas vezes, 4 frequente e 5 muito frequente.

Tabela 35 - Frequência dos indicadores de possíveis impactos no trabalho

Indicadores de possíveis impactos no trabalho	Gestoras sem estresse		Gestoras com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Dificuldade de concentração para a realização do trabalho.	1	11,1	21	25,9	0,135
Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.	1	11,1	16	19,8	0,003
Estar sentindo uma desmotivação importante para com o trabalho.	0	0,0	13	16,0	0,000
Diminuição da eficácia no trabalho (queda na produção).	0	0,0	12	14,8	0,001
Desejo frequente de trocar de emprego.	0	0,0	11	13,6	0,179
Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, etc).	0	0,0	9	11,1	0,003
Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho e/ou fora dele.	0	0,0	9	11,1	0,000
Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.	0	0,0	5	6,2	0,000
Fuga das responsabilidades de trabalho, antes assumidas com naturalidade.	0	0,0	3	3,7	0,003

Notas: 1) Gestoras com ausência de estresse (9) e gestoras com estresse (81). 2) Em cada indicador, somente as respostas 'frequente' e 'muito frequente' foram consideradas para a determinação da frequência.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Os dados constantes da TAB. 35 mostram que todos os indicadores do construto apresentaram frequência significativamente maior no grupo diagnosticado com estresse do que no grupo sem estresse. Isso demonstra que o construto é importante para o entendimento das consequências advindas dos quadros de estresse ocupacional. Os indicadores com maior frequência foram os seguintes: dificuldades de concentração no trabalho (25,9%), dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho (19,8%), estar sentindo grande desmotivação com o trabalho (16%), diminuição da eficácia no trabalho (14,8%), desejo de trocar de emprego (13,6%), perder o controle sobre os eventos da vida (11,1%) e excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais (11,1%). O primeiro e o segundo indicadores estão relacionados a: desgaste mental, redução da memória e dificuldade de concentração. O terceiro e o quarto indicadores estão relacionados a: insatisfação, desmotivação com o trabalho e queda na produtividade. Como pode ser observado na tabela em referência, esse conjunto de situações evidencia o impacto na produtividade, apontado por 30% da amostra daquelas gestoras identificadas com quadro de estresse intenso e muito intenso.

Estes dados confirmam pesquisa realizada por Zille (2005) em que o grupo de gerentes com estresse intenso apresentou com maior frequência os seguintes indicadores: dificuldade em lembrar fatos recentes, perda de controle em relação aos eventos da vida e redução da eficiência no trabalho. De modo semelhante, no estudo de Maffia (2013) os indicadores com maior frequência foram: dificuldades em lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho (29,85%), desejo de trocar de emprego com frequência (25,37%), dificuldade de concentração no trabalho (24,63) e estar sentindo grande desmotivação com o trabalho (23,13%).

No grupo de gestoras com estresse, aprofundando a análise, tendo como base os dados e as entrevistas realizadas, as falas a seguir complementaram os indicadores apontados na TAB. 35:

[...] Você se vê atropelada por prazos e atividades que não podem esperar e confunde o que é necessário com o que é urgente. Isso acaba afetando também os relacionamentos com os colegas [...]. Em casa fico cansada, desanimada, indisposta. Sua energia fica minada [...]. Estou sem atividade física, e por isso engordei. Gera a ansiedade e o consumo maior de álcool para relaxar. (GA-IN 2)

[...] Gera a queda de produtividade e atrapalha muito a criatividade [...]. Os impactos na vida pessoal são muitos porque você passa a descontar na família, começa a se isolar, não tem mais vida [...]. Também tive que me afastar para licença médica por conta da depressão. (GI-AG 3)

O trabalho não desenvolve. Você gasta mais tempo e acaba sendo improdutivo. Perde o raciocínio, não consegue criar outras atividades e outros procedimentos [...]. Vai afetar a família, porque você vai deixar de aproveitar um momento, de conversar ou vai brigar [...]. Isso me deixa com dor de cabeça. Fico mais ansiosa e como mais. (GI-SE 5)

Eu acredito que o principal é a perda total do interesse e da motivação no trabalho [...]. A gente se sente pouco segura como pessoa. [...] E gera dores de cabeça, problemas gástricos e problemas dermatológicos, como dermatite, que é um problema resultante desse tipo de estresse. (GA-IN 6)

Problemas no relacionamento, queda na produtividade e desmotivação presentes nos relatos das entrevistadas são semelhantes aos indicadores de maior proporção encontrados nos resultados quantitativos

É possível inferir que, assim como relatado por Levi (2008), o trabalho afeta a saúde em todos os aspectos, tanto física como mental. Mas a saúde também afeta a

produtividade do indivíduo e sua capacidade de se sustentar, assim como suas relações sociais e familiares.

Lipp e Tanganelli (2002) acrescentam os efeitos do estresse excessivo no trabalho: perda da concentração e atenção, redução na memória, aumento dos índices de erros, perda do poder de organização e planejamento, aumento das tensões e distúrbios de pensamento, mudanças de personalidade, aparecimento da depressão, diminuição da autoestima, do interesse e do entusiasmo pelo trabalho, aumento do número de faltas, redução dos níveis de energia, rompimento dos padrões de sono e uso de drogas. É comum, ainda, ocorrência de cinismo nos relacionamentos, assim como a tendência de ignorar novas informações resolvendo os problemas de forma cada vez mais superficial.

5.4.5 Mecanismos de regulação

O construto mecanismos de regulação é explicado pelos construtos interação e prazos, descanso regular, experiência no trabalho e atividade física, que são explicados por seus indicadores. Os mecanismos de regulação são importantes na prevenção do estresse e apresentam uma relação negativa no que se refere ao estresse. Ou seja, quanto mais são ativados esses mecanismos, tende a ser menor a manifestação e a intensidade dos sintomas de estresse.

A TAB. 36 mostra a frequência dos indicadores que compõem este construto nos grupos de gestoras identificadas com estresse e sem estresse.

Tabela 36- Frequência dos indicadores do construto mecanismos de regulação

Indicadores de mecanismos de regulação	Gestoras sem estresse		Gestoras com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, como redutor do seu nível de tensão excessiva.	9	100,0	69	85,2	0,507
Possibilidade de gozar as suas férias regularmente.	7	77,8	47	58,0	0,069
Tempo para relaxar/descansar.	6	66,7	35	43,2	0,121
Cooperação entre os pares (gerentes/gestores).	6	66,7	35	43,2	0,020
Equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar.	6	66,7	32	39,5	0,009
Possibilidade de canal aberto na empresa para discussão das situações de dificuldades e tensão.	5	55,6	20	24,7	0,075
Possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e em finais de semana.	5	55,6	16	19,8	0,022
Periodicidade de cobranças na empresa.	5	55,6	14	17,3	0,000
Possibilidade de questionar prazos e prioridades com os seus superiores, quando necessário.	2	22,2	8	9,9	0,006
Possibilidade de atrasar os cronogramas de trabalho.	2	22,2	4	4,9	0,260

Notas: 1) Gestoras com ausência de estresse (9) e gestoras com estresse (81). Em cada indicador, somente as respostas 'frequente' e 'muito frequente' foram consideradas para a determinação da frequência.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Os indicadores experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho e possibilidade de gozar férias regularmente estiveram presentes respectivamente, em 100% e 77,8% das gestoras com ausência de estresse. Em terceiro lugar os indicadores tempo para relaxar/descansar, cooperação entre os pares (gestores) e equilíbrio entre trabalho e vida familiar, com 66,7% cada um. Possibilidade de discussão das situações de dificuldade e tensão, possibilidade de descansar no feriados e finais de semana e periodicidade de cobrança da empresa também estiveram presentes em mais da metade das gestoras sem estresse (55,6%). Comparando-se os dois grupos de gestoras (sem estresse e com estresse), constatou-se que tais indicadores tiveram proporções superiores nas gestoras sem estresse.

Estes indicadores mais frequentes estão em consonância com os construtos interação e prazos, descanso regular, experiência no trabalho e atividade física.

Indagadas sobre outras estratégias utilizadas para minimizar as tensões decorrentes do trabalho, as gestoras indicaram passeios e viagens, respirar fundo, organização e priorização de atividades, conversar, ouvir música, orar (religião) (TAB. 37).

Tabela 37-Outras estratégias pessoais utilizadas para reduzir o impacto de situações tensionantes no trabalho

Indicadores	N
Passeios e viagens	11
Respirar fundo	11
Organização e priorização de atividades / não acumular tarefas	11
Conversar com alguém que gosto / com o marido / com colegas	9
Ouvir música	8
Orar (Religião)	8

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com relação aos mecanismos de regulação, é possível verificar que, do mesmo modo que os dados obtidos nesta pesquisa, no estudo de Maffia (2013) os indicadores experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho e possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e finais de semana foram apresentados por 100% dos gestores identificados com ausência de estresse. Os indicadores tempo disponível para relaxar/descansar (82,93%), cooperação entre os pares (gestores) (80,49%) e possibilidade de gozar as suas férias regularmente (78,05%) estiveram presentes na maioria dos gestores sem estresse.

Neste estudo, é possível constatar que o construto em referência mostrou-se muito importante para a explicação da ausência de estresse em 10% das gestoras pesquisadas. Desse modo, é importante destacar que a menor proporção de quadros de estresse muito intenso na amostra pesquisada pode ser explicada, em grande parte, pelos mecanismos de regulação utilizados nas situações de trabalho. Segundo Couto, Vieira e Lima (2007), a existência do estresse é determinada pela existência, ou não, de mecanismos de regulação, isto é, pelos fatores que possibilitam a retomada do equilíbrio e da integridade física, cognitiva e mental dos indivíduos.

Ainda com base na análise quantitativa, as gestoras foram questionadas quanto aos fatores considerados mais importantes para que o ambiente da organização seja menos tenso e estressante. Entre os fatores mais citados estão: comunicação clara e eficiente, respeito entre colegas, trabalho em equipe, proporcionar um ambiente/clima de trabalho agradável, delegar funções/tarefas, cobranças equilibradas de acordo com a realidade, cooperação/colaboração, aumento do

quadro de pessoal, comprometimento com o trabalho, liberdade de expressar pensamentos e ideias e ênfase no planejamento (TAB. 38).

Tabela 38 – Fatores citados como os mais importantes redutores de tensão no trabalho

Indicadores	N
Comunicação clara e eficiente.	13
Respeito entre colegas.	11
Trabalho em equipe.	10
Proporcionar um ambiente de trabalho agradável.	8
Delegar funções.	7
Cobranças equilibradas de acordo com a realidade.	6
Cooperação, colaboração.	5
Aumento do quadro de pessoal.	4
Comprometimento com o trabalho.	4
Liberdade de expressar pensamentos e ideias.	4
Ênfase no planejamento.	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Possibilidade de manter uma comunicação clara, relacionamento interpessoal respeitoso e trabalho em equipe no ambiente de trabalho foram outros mecanismos de regulação utilizados pelas gestoras contra o estresse ocupacional. Estes fatores redutores de tensão estão relacionados aos processos de trabalho e às práticas de gestão utilizadas pelas organizações.

Quando indagadas sobre quais seriam os fatores mais difíceis de serem implementados pelas organizações (TAB. 39), as gestoras apontaram: falta de comprometimento, falta de comunicação/diálogo, aumento do quadro de pessoal, carga de trabalho excessiva e prazo curto para realização das tarefas, como as mais recorrentes.

Tabela 39-Fatores citados como os mais difíceis na realidade atual da empresa que trabalha para reduzir o nível de tensão no trabalho

Indicadores	N
Falta de comprometimento da equipe	11
Falta de Comunicação/diálogo	10
Prazo curto para realização das tarefas	9
Aumento no quadro de pessoal	7
Carga de trabalho excessiva	7
Falta de competência/qualificação	6
Falta de trabalho em equipe	6
Diminuir a Cobrança	5
Liderança	4
Número excessivo de horas trabalhadas	4
Responsabilidade	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Desse modo, de acordo com a TAB. 39, é possível constatar que ainda existem, na realidade organizacional fatores relevantes que estão dificultando ou mesmo impedindo a redução do nível de tensão no trabalho.

Gonçalves (2011), ao realizar um estudo com gestoras portuguesas, identificou que as mesmas consideram fontes de estresse no local de trabalho, o cumprimento de prazos, a sobrecarga de trabalho, e a estrutura e o clima organizacional.

Os resultados de pesquisa realizada por Rossi (2010) indicaram a existência de um desequilíbrio entre as necessidades e capacidades das mulheres e as exigências do trabalho. Todos os principais estressores identificados tiveram relação com a incapacidade de administrar a carga de trabalho, a incerteza enfrentada pelos indivíduos, sua incapacidade de controlar as relações interpessoais e, por fim, o desafio de administrar seu próprio tempo.

Na análise qualitativa, as gestoras revelaram outras estratégias importantes no sentido de minimizar as situações tensionantes identificadas no ambiente de trabalho.

Aproveitar o final de semana para descansar e prática de atividades físicas também foram relatados nas entrevistas como mecanismos de regulação, conforme algumas falas relatadas a seguir:

[...] Reprogramar, planejar meu dia [...]. Tento me distrair no fim de semana. Vou para roça, faço caminhada, jogo com os amigos, pesco. E também pedir ajuda e falar 'agora não posso'. Também estou tentando descentralizar algumas atividades [...]. (GA-IN 2)

[...] Tento criar uma barreira, não me cobrar muito, fazer esportes, dar uma volta, pensar em outra coisa. (GI-AG 3)

[...] tento caminhar e fazer uma alimentação balanceada. (GO- SE 4)

Mecanismos de regulação relacionados ao autocontrole foram abordados pelas gestoras, conforme os relatos a seguir:

[...] Estou usando a tática do parar e pensar antes de responder. Se for alguma coisa que vai me gerar um estresse, se for me tirar do controle, eu penso depois respondo. Parar e pensar, e não ser explosiva na hora, porque isso prejudica muito o relacionamento. (GI-SE 5)

[...] Tento fazer um ambiente de liberdade para a equipe, formar uma parceria, pensar antes o que vou falar. Já fui muito impulsiva. Hoje, respiro antes de falar, procuro ter equilíbrio. (GO-SE 4)

Estes mecanismos estão relacionados às estratégias individuais utilizadas para enfrentar as situações tensionantes, mas também aos processos de trabalho e às práticas de gestão organizacionais.

A seguir, procede-se à análise da relação do estresse com as variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e de saúde.

5.5 Relação do estresse ocupacional com as variáveis demográficas e ocupacionais

Com o objetivo de aprofundar a análise dos dados obtidos, buscou-se encontrar relações entre as variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e saúde e os resultados do estresse ocupacional analisado. Tal análise é necessária para informar que tipo de variáveis demográficas e de trabalho influencia o nível de estresse das gestoras participantes. Para essa análise, foi realizado o teste qui-quadrado de Pearson, utilizado para medir a existência ou não de associação entre as variáveis mencionadas e o estresse ocupacional. O nível de significância observado foi para $P < 0,05$. Os valores maiores que 0,05 indicam não ser significativo; ou seja, não há associação entre as variáveis analisadas. Quando o nível de significância obtido

foi igual ou menor que 0,05, pode-se afirmar que há associação entre as variáveis e o estresse. Portanto, foram consideradas as associações significativas quando se obteve p-valor < 0,05.

A seguir, apresenta-se o resultado em relação às variáveis que ocorreram por associação: nível de estresse e hábito de fumar ($p = 0,000$) e nível de estresse e frequência de trabalho nos finais de semana e feriados ($p = 0,040$).

Ao se analisar o hábito de fumar, percebe-se que 40% das gestoras que fumam apresentaram níveis de estresse muito intenso, contra 1,18% das gestoras que não fumam e apresentaram estresse neste mesmo nível muito intenso ($p = 0,000$) (TAB. 39). Dessa forma, com base no resultado do qui-quadrado ($p = 0,000$), pode-se afirmar que as gestoras que fumam apresentam estresse no nível muito intenso se comparadas às gestoras que não fumam e apresentam estresse também no nível muito intenso. As primeiras apresentam maior incidência de estresse neste nível.

Tabela 40- Relação entre o nível de estresse ocupacional e o hábito de fumar

Hábito de fumar	Nível de Estresse										Total		Qui-quadrado
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestora com estresse				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Não	8	9,41	53	62,35	23	27,06	1	1,18	77	90,59	85	100,00	0,000
Sim	1	20,00	1	20,00	1	20,00	2	40,00	4	80,00	5	100,00	
Total	9	10,00	54	60,00	24	26,67	3	3,33	81	90,00	90	100,00	

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A relação entre o nível de estresse ocupacional e a frequência de horas trabalhadas nos finais de semana e feriados é apresentada na TAB. 40. As gestoras que relataram sempre trabalhar nos finais de semana ou feriados apresentaram maior incidência de estresse se comparadas às gestoras que nunca ou algumas vezes trabalham nos finais de semana ou feriados. Tendo em vista a associação dessa relação ($p < 0,040$), é possível constatar que as pessoas que trabalham sempre nos finais de semana se estressam mais do que aquelas que nunca ou algumas vezes trabalham.

Tabela 41 – Frequência de trabalho nos finais de semana e feriados

Frequência	Nível de Estresse										Total		Qui- quadrado
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestora com estresse				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Raramente/ Nunca	6	15,79	24	63,16	7	18,42	1	2,63	32	84,21	38	100,0	0,040
Algumas Veze	3	6,98	28	65,12	11	25,58	1	2,33	40	93,02	43	100,0	
Sempre	0	0,00	2	22,22	6	66,67	1	11,11	9	100,00	9	100,0	
Total	9	10,00	54	60,00	24	26,67	3	3,33	81	90,00	90	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os resultados são semelhantes ao do estudo de Braga; Zille e Marques (2013) com gestores do setor de energia elétrica, em que verificou que os profissionais estão trabalhando, em média, de 10 a 12 horas por dia e que 65,62% dos sujeitos apresentaram quadro de estresse, sendo a sobrecarga de trabalho um dos estressores observados. Areias e Comandule (2006) acrescentam que uma das condições que potencialmente afetam a saúde e o bem-estar dos indivíduos é o número de horas excessivo dedicado às demandas laborais.

Excesso de horas de trabalho, demandas organizações e pressões da função gerencial contribuem diretamente para o desgaste físico e emocional e, conseqüentemente, para o surgimento ou a elevação dos níveis de estresse. Assim, jornada excessiva e carga de trabalho contribuem para o desencadeamento dos efeitos negativos para a qualidade de vida, o desempenho profissional e a saúde das gestoras.

Por fim, as variáveis faixa etária ($p < 0,987$), estado ($p < 0,283$), nível educacional ($p < 0,640$), nível educacional – pós-graduação ($p < 0,677$), tempo na função ($p < 0,147$), nível hierárquico ($p < 0,543$), horas trabalhadas (contratadas) ($p < 0,311$), horas trabalhadas (reais) ($p < 0,131$), frequência do hábito de fumar ($p < 0,172$), consumo de bebida alcoólica ($p < 0,947$), consumo médio semanal de bebida alcoólica ($p < 0,649$) e problemas de saúde ($p < 0,380$) não apresentaram associação com o estresse para ($p < 0,05$) (APÊNDICE D).

A seguir, formulam-se as conclusões do estudo.

6 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo geral “Investigar e analisar, na percepção dos sujeitos da pesquisa, o estresse no trabalho das gestoras que atuam em organizações da região do sul do estado de Minas Gerais, com base no modelo teórico de explicação do estresse ocupacional (MTEG), de Zille (2005)”. Os resultados foram obtidos por meio de uma pesquisa descritiva de abordagens quantitativa e qualitativa com 90 gestoras.

A análise do nível de intensidade do estresse ocupacional das gestoras revelou que 90% das gestoras, ou 81, apresentaram estresse em algum nível. O maior percentual (60%), ou 54, foi de estresse leve moderado; 26,7%, ou 24, com estresse intenso; e 3,3%, ou 3, com estresse muito intenso. As participantes que não apresentaram quadro de estresse instalado foram 10%, ou 9.

Ao relacionar com a pesquisa de Moraes (2014), verificou-se que 53,17% das gestoras, ou 84, apresentaram quadro de estresse instalado, variando de leve/moderado a muito intenso. Foram 16,46% das gestoras, ou 26, com estresse leve moderado; 31,01%, ou 49, com estresse intenso; e 5,70%, ou 9, com estresse muito intenso. As participantes que não apresentam estresse foram 74, ou 46,84%. Isso significa que tais resultados são semelhantes aos encontrados nesta pesquisa, em que a maioria das gestoras vem apresentando um desequilíbrio entre suas estruturas psíquicas e as exigências psíquicas advindas das situações de trabalho.

Os sintomas relacionados ao estresse ocupacional foram significativamente mais frequentes no grupo de gestoras com estresse do que no grupo de gestoras sem estresse. Fadiga, ansiedade, nervosismo acentuado, dor nos músculos do pescoço e ombros e perda e/ou oscilação do senso de humor foram os sintomas mais recorrentes.

Da mesma forma, Moraes (2014) constatou em seu estudo que ansiedade e fadiga foram os sintomas mais recorrentes no grupo de gestoras com estresse do que no

grupo de gestoras sem estresse, seguidos de dor nos músculos do pescoço e ombros e dor de cabeça por tensão.

Leite Júnior, Chamon e Chamon (2010) apontam que o estresse pode desencadear no indivíduo manifestações no sistema nervoso e gerar problemas como: excitação, cansaço, tensão, alteração do sono, alteração sexual e pensamentos obsessivos, além de problemas digestivos, como úlcera, transtorno intestinal, dores lombares, dor de cabeça, hipertensão e elevação do colesterol.

Ao relacionar as manifestações psicológicas do estresse, Oliveira e Kilimnik (2007) destacam: depressão, ansiedade, nervosismo diante de fatos irrelevantes, angústia e sentimento de raiva. O impacto negativo do estresse na esfera mental pode desencadear: perda de memória, déficit da aprendizagem, problemas de concentração e sono, além de poder afetar a tomada de decisões pelos indivíduos. Couto (1987, 2014) aborda ainda as manifestações comportamentais de maior destaque: relacionamento interpessoal destrutivo, incoerência no trato de assuntos pessoais ou particulares e dificuldade de aceitar autoridade.

Nesta pesquisa, também foram analisadas as principais fontes de tensões indutoras do estresse relacionadas ao trabalho, ao indivíduo em si, ao papel gerencial e a outros fatores. Verificou-se que os indicadores realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, execução de trabalho complexo, filosofia da empresa pautada pela obsessão e compulsão por resultados e pressão excessiva no trabalho foram as fontes de tensão mais frequentes no grupo de gestoras com estresse, revelando-se, portanto, como as mais importantes do construto fontes de tensão no trabalho. Conviver com indivíduos de comportamento difícil (espalha-brasas), ocorrência de muitos prazos e prazos apertados e número excessivo de horas de trabalho também tiveram significativa frequência no grupo de gestoras com estresse.

Na abordagem qualitativa, em que os dados foram obtidos por meio de entrevistas, também foram identificadas, de forma complementar, fontes importantes de tensão indutoras do estresse ocupacional como: a falta de comunicação e de

planejamento, excesso de atividades; cobrança e pressão no trabalho, além das dificuldades no relacionamento.

Em relação ao construto fontes de tensão do indivíduo, os indicadores mais importantes apresentados pela maioria das gestoras com estresse foram: pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre e, por fim, não conseguir desligar-se das obrigações do trabalho.

O construto analisado foi relativo às fontes de tensão específicas do trabalho da gerente. Os indicadores mais importantes constatados foram: discriminação em termos de dificultar a ascensão funcional para níveis mais elevados na hierarquia da empresa, ser casada e ter que cuidar como um dificultador para conciliar com o trabalho na empresa e necessidade de atenção aos filhos. Esses foram os indicadores que apresentaram maior frequência e intensidade entre as gestoras com manifestações de estresse.

Estudo de Sadir e Lipp (2009), do mesmo modo, apontaram também que excesso de atividades foi a fonte de estresse mais relatada entre as categorias de profissões pesquisadas. Ao se compararem os gêneros, percebeu-se que as principais fontes de estresse nas mulheres foram: excesso de atividades, conflitos de interesses e valores e pessoas desorganizadas e sem preparo.

Zanelli (2010) destaca como os principais agentes estressantes no contexto de trabalho: demandas acima das condições efetivas de desenvolver um trabalho de qualidade, falta de reconhecimento profissional, participação reduzida nas decisões da organização, longas jornadas de trabalho, dificuldades de promoção, pressão de tempo e excesso de burocracia.

A análise dos indicadores de possíveis impactos no trabalho permitiu identificar como os mais frequentes: dificuldades de concentração no trabalho (25,9%), dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho (19,8%), estar sentindo

grande desmotivação com o trabalho(16%), diminuição da eficácia no trabalho (14,8%),desejo de trocar de emprego (13,6%), perder o controle sobre os eventos da vida (11,1%) e excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais (11,1%). O primeiro e o segundo indicadores estão relacionados a: desgaste mental, redução da memória e dificuldade de concentração, sendoque o terceiro e o quarto indicadores estão relacionados a: insatisfação, desmotivação com o trabalho e queda na produtividade.

As consequências do estresse para as organizações, de acordo com Lipp (2005), estão relacionadas a: excesso de atrasos e de faltas ao trabalho, aumento de licenças médicas, alta rotatividade de pessoal, acidentes de trabalho, problemas de relacionamento com a chefia e subordinados, queda na produtividade (qualidade e quantidade), falta de originalidade nas ideias, desempenho irregular e dificuldades interpessoais com os colegas de trabalho. Para os trabalhadores, as principais consequências são: depressão, falta de ânimo, falta de envolvimento com o trabalho e a organização, faltas e atrasos constantes, excesso de idas ao ambulatório médico, alcoolismo, tabagismo e uso de outras drogas.

No que se refere aos mecanismos de regulação apontados pelas gestoras para minimizar, ou, mesmo, eliminar os efeitos do estresse, foram apontados: experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho e possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e finais de semana, presentes em 100% e 77,8%, respectivamente, das gestoras com ausência de estresse. Os indicadores encontrar tempo para relaxar/descansar; cooperação entre os pares (gestores) e equilíbrio entre trabalho e vida familiar, possibilidade de discussão das situações de dificuldade e tensão no trabalho, possibilidade de descansar no feriados e finais de semana e periodicidade adequada de cobranças da empresa também foram citados por mais da metade das gestoras sem a manifestação de estresse.

Os níveis de estresse foram analisados em subgrupos por variável demográfica (faixa etária, estado civil e nível educacional) e por variável funcional (tempo na função e horas reais trabalhadas). Quanto à variável idade, as gestoras que não apresentam estresse estão concentradas na faixa etária de 25 a 29 anos (21%). Todas as participantes acima de 50 anos apresentaram nível de estresse leve a

moderado. A maior proporção de gestoras com estresse intenso ocorreu na faixa etária de até 35 a 39 anos (34,4%). No total de gestoras com estresse, apenas 3, o que representa 3% do total de gestoras pesquisadas, apresentaram nível de estresse muito intenso. Não houve associação entre idade das gestoras e estresse ocupacional, conforme teste do qui-quadrado.

Com relação ao estado civil, as gestoras solteiras apresentaram maior proporção (15,3%) de ausência de estresse ocupacional. A maior proporção dos níveis de estresse leve a moderado (100%) ocorreu entre as gestoras que afirmaram possuir algum outro vínculo conjugal. O nível de estresse intenso (50%) ocorreu entre as gestoras viúvas. Já a maior proporção de estresse muito intenso (7,6%) ocorreu entre as gestoras solteiras. No teste do qui-quadrado, não foi identificada associação significativa entre estado civil e estresse ocupacional.

A análise do nível educacional apontou que o grupo com ensino médio completo foi o que apresentou maior proporção de ausência de estresse (15,3%). O grupo com graduação incompleta (64,2%) e o com graduação completa (61,9%) apresentaram as maiores proporções do nível de estresse leve a moderado (35,7%). O grupo de gestoras com curso superior incompleto foi o que apresentou a maior proporção do nível de estresse intenso. O grupo com MBA/Especialização completa foi o que apresentou maior proporção de ausência de estresse (13,8%). O teste do qui-quadrado não indicou associação significativa entre o nível educacional e o estresse ocupacional.

Em relação às variáveis funcionais, quanto ao tempo na função de gestão, as participantes com 4 a 6 anos na função apresentaram proporção de 22,7% com ausência de estresse. As gestoras com tempo na função acima de 6 anos apresentaram maior proporção no nível de estresse leve a moderado (68%). Apresentaram nível de estresse intenso as participantes com 1 a 3 anos na função (40%). Não foi possível encontrar qualquer regularidade nas proporções dos diferentes níveis de estresse quando se leva em consideração o tempo na função de gestão.

Com relação ao nível de estresse ocupacional e ao nível hierárquico de atuação na estrutura gerencial das empresas pesquisadas, as participantes que atuam na função de supervisão operacional apresentaram maior proporção no nível de ausência de estresse (14,8%). As gestoras na função de alta gerência/diretoria apresentaram maior proporção no nível de estresse leve a moderado (70,5%). Apresentaram nível de estresse intenso e muito intenso as participantes que atuam na supervisão operacional, 29,6% e 7,4%, respectivamente. O teste do qui-quadrado não indicou associação entre tempo na função de gestão, nível hierárquico e estresse ocupacional.

Em relação às horas reais trabalhadas, as gestoras que trabalham mais de 40 horas semanais apresentaram as maiores proporções dos níveis de estresse intenso (31,9%) e muito intenso (4,1%). Analisando o nível de estresse ocupacional e a frequência de horas trabalhadas nos finais de semana e feriado, verificou-se que as gestoras que relataram sempre trabalhar nos finais de semana e feriados apresentaram maiores proporções para o nível de estresse intenso (66,6%) e muito intenso (11,1%). Aquelas que raramente ou nunca trabalham além da jornada semanal apresentaram maior proporção de ausência de estresse (15,7%). O teste do qui-quadrado indicou associação ($p = 0,040$) entre frequência de trabalho nos finais de semana e feriados e estresse ocupacional. Tal associação explica que quanto maior a frequência de trabalho nesses períodos maior a probabilidade das gestoras de desenvolverem algum nível de estresse. Isso significa que a maioria das participantes trabalha além da jornada semanal de cinco dias e da carga horária estabelecida em contrato, caracterizando a sobrecarga de trabalho e o excesso de horas de trabalho.

Moraes (2014) constatou em seu estudo que as gestoras que trabalham mais de 60 horas semanais apresentaram as maiores proporções dos níveis de estresse intenso e muito intenso, sugerindo que quanto mais horas são trabalhadas além da jornada de trabalho maior a probabilidade de desenvolver algum nível de estresse. Também houve associação entre as variáveis horas reais trabalhadas semanalmente, hábito de fumar e problemas de saúde em relação ao estresse ocupacional.

Zanelli (2010) aponta como estressores no ambiente laboral: longas jornadas de trabalho, pressão do tempo e situações de urgência. Tanure *et al.* (2008) acrescentam que as pessoas que trabalham de 8 a 9 horas por dia útil apresentam sintomas de estresse com menos frequência que as demais. Em contrapartida, os indivíduos que trabalham 12 horas ou mais apresentam sintomas relacionados ao estresse com maior frequência.

Esta pesquisa teve por finalidade contribuir para a ampliação e o aprofundamento dos estudos sobre o estresse no trabalho das gestoras, reforçando a importância e a necessidade de discussão, de avanço e de aplicação em pesquisas futuras, colaborando, assim, para o desenvolvimento científico do estudo do estresse ocupacional e seu impacto em mulheres que atuam na gestão de organizações privadas.

Concluiu-se que é significativa a proporção de gestoras que apresentaram quadros de estresse instalados. Desse modo, é necessária a criação de estratégias que favoreçam a melhoria da qualidade de vida das mulheres nos âmbitos familiar, social e profissional, uma vez que a mulher vem conquistando no cenário atual cada vez mais espaço no mercado de trabalho, principalmente nas funções de gestão, além de desempenhar diversos papéis em outros ambientes.

Uma das limitações desta dissertação se refere ao estudo com gestoras de organizações privadas de uma região do estado, sendo que a generalização dos resultados está limitada às participantes envolvidas na pesquisa. Portanto, há possibilidade de investigar os possíveis quadros de estresse ocupacional nas gestoras das demais regiões do estado de Minas Gerais. Outra limitação prende-se ao fato de que não foram encontradas associações estatisticamente significativas na média do nível de estresse ocupacional entre algumas variáveis sociodemográficas (sexo, idade, nível educacional), ocupacionais (tempo na função, nível hierárquico e horas semanais de trabalho) e hábitos de vida e saúde (consumo de bebida alcoólica e cigarro, *hobby*, problemas de saúde).

Outro fator importante recomendado para pesquisas futuras é contemplar gestoras da esfera pública, o que permitiria vislumbrar novos campos de pesquisa.

REFERÊNCIAS

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

ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988. 291 p.

ALMEIDA, L. S. Mãe, cuidadora e trabalhadora: as múltiplas identidades de mães que trabalham. **Revista do Departamento de Psicologia - UFF**, v. 19, n. 2, p. 411-422, jul./dez. 2007.

ALMEIDA, T. S. **As executivas entre a carreira profissional e a vida pessoal**. 2012. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2012.

ANDRADE, S. R. **“Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas**. 2012. 238 f. Tese (Doutorado em História) – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2012.

ARAÚJO, R. M. L. **Desenvolvimento de competências profissionais: as incoerências de um discurso**. 2001. 192 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2001. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/FAEC-87YK2V>>. Acesso em: 25 maio 2014.

AREIAS, M. E. Q.; COMANDULE, A. Q. Qualidade de vida, estresse no trabalho e Síndrome de *Burnout*. In: VILARTA, R. *et al.* **Qualidade de vida e fadiga institucional**. Campinas: IPES Editorial, p. 183-202, 2006.

ASSIS, R. H. A inserção da mulher no mercado de trabalho. CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO - CONVIBRA, 6, 2009. **Anais...** CONVIBRA, 2009. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/140_0.pdf> Acesso em: 10 set. 2014.

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS MINEIROS. AMM. **Economia de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.portalamm.org.br/index.php/economia-de-minas-gerias/8-caracterizacao-economica-das-regioes-de-planejamento>> Acesso em: 10 maio 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.a ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.

BRAGA, C. D. **As novas tecnologias de gestão e suas decorrências: as tensões no trabalho e o estresse ocupacional na função gerencial**. 2008. 136 f., enc. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2008.

- BRAGA, C. D.; ZILLE, L. P. Relação entre a função gerencial e o estresse ocupacional: uma análise a partir do impacto das novas tecnologias de gestão. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ENGPR, 3, 2011, João Pessoa, **Anais...** João Pessoa: ENGPR, 2011.
- BRAGA, C. D.; ZILLE, L. P.; MARQUES, A. L. O consumo de energia de quem produz energia: estudando o estresse ocupacional e seus efeitos em gestores de uma empresa brasileira do setor de energia elétrica. **Revista Alcance Eletrônica**, v. 20, n. 4, p. 478-494, out./dez. 2013.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE**, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Vigitel**: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico. Brasília, DF, 2014. 120 p.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relatório anual de informações**. 2012. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/portal-mte/rais/>>. Acesso em: 6 out. 2014.
- BRITO, L. M. P.; FRANÇA, D. S. A.; BARRETO, M. A. Mulheres gestoras: qual o perfil de competência profissional para conciliação vida pessoal e trabalho? **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 1, p. 43-61, jan./abr. 2012.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 17-18, p. 157-196, 2002.
- BRUSCHINI, C., PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, jan./abr. 2004.
- CALAIS, S. L.; ANDRADE, L. M. B.; LIPP, M. E. N. Diferenças de sexo e escolaridade na manifestação de stress em adultos jovens. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 16, n. 2, p. 257-263, 2003.
- 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, n. 7, v. 2, p. 232-240, abr./jun. 2008.
- CAPELLE, M. C. A. *et al.* Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE- Eletrônica**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a06>>. Acesso em: 02 ago.2014.
- CAPELLE, M. C., MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **RAM**, v. 11, n. 3, Edição Especial, São Paulo, maio/jun. 2010.
- CAPELLE, M. C. A., MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, trabalho e administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 2, maio/ago. 2013.

CARVALHO NETO, A. M. C.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-Eletrônica**, v. 9, n. 1, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v9n1/v9n1a4.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2014.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. Orgulho e preconceito além do teto de vidro: o tipo psicológico das executivas brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 210-223, maio/ago. 2014.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, São Paulo, p. 70-83, jan./fev./mar. 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 2004.

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.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre o estresse dos gerentes. In: DAVEL, E., MELO, M. C. O. (Orgs.). **A gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 340 p.

COLLIS J. e HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

COOPER, C. L. *et al.* **Occupational stress indicator**: test sources of pressure in job. England: Windsor, 1988.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2010. 224 p.

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

COSTA, F. P.; HONÓRIO, L. C. Fatores de pressão no trabalho e estratégias de combate ao estresse ocupacional: avaliando os gerentes de uma grande usina siderúrgica brasileira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ENGPR, 2, 2009, Curitiba, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009.

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

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida do executivo**. Rio de Janeiro: COP, 1987. 196 p.

COUTO, H. A.; VIEIRA, F. L. H.; LIMA, E. G. Estresse ocupacional e pressão arterial sistêmica. **Rev. Bras. Hipertensão**, v. 14, n. 2, p. 112-115, 2007.

DAVEL, E. MELO, M. C. O. L. (Org.) **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 340 p.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEL PRIORI, M.(Org.) **História das mulheres no Brasil**. 10. ed. São Paulo: Contexto, 2011. 350 p.

DUBOIS, V. F. C. R.; GARCIA, F. C. Sedução e subjetividade em empresas brasileiras: a percepção de altos executivos aposentados. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 14, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA – USP, 2011.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. FIEMG. **Cadastro Industrial**. Disponível em: <<http://www.cadastroindustrialmg.com.br/Cadastro.aspx>>. Acesso em: 03 abr. 2014.

FELIPE, M. G. L., *et al.* Empoderamento ou violência simbólica: percepção de mulheres docentes em cursos de engenharia do CEFET-MG. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – ENEO, 8, 2014, Gramado. **Anais...** Gramado: ANPAD, 2014.

FILHO, J. M., VIEIRA A.; GARCIA F. C. Fragmentação da subjetividade: o que dizem os gestores? **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 1, jan./mar. 2013.

FLEURY, A.C. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext >. Acesso em: 20 abr. 2013.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE**, v. 44, n. 1, jan./mar. 2004.

FONTES, A. P; NERI, A. L; YASSUDA, M. S. Enfrentamento do estresse no trabalho: relações entre idade, experiência, autoeficácia e agência. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v.30, n.3, p. 620-633, set. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v30n3/v30n3a13.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

FRIEDMAN, M. D.; ROSENMAN, R. H. **Type A behavior and your heart**. New York: Knopf, 1974.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.) **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, jul./set. 2005.

GONÇALVES, M. H. S. **A articulação trabalho-família vivenciada por gestoras portuguesas: uma fonte de estresse ocupacional?** 2011. 126 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto. 2011.

GOULART JR, E.; LIPP, M. E. N. Estilo de liderança e estresse: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 27, n. 2, p. 153-360, 2011.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico: Brasil, França, Japão. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; B. Cristina; H. Helena (Orgs.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: FGV. 2008.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

ITABORAÍ, N. R. Atravessando as fronteiras entre público e privado: relações de gênero no trabalho e na família. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 15, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo: ABEP/UNICAMP, 2009. Disponível em: < http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/outros/gtgenero_2009/itaborai.pdf>. Acesso em: 06 set. 2014.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **O&S**, Salvador, v.17, n.53, p. 243-257, abr./jun. 2010.

KAPLAN, H. I.; SADOCK, B. J. **Compêndio de psiquiatria: ciências comportamentais/psiquiatria clínicas**. 6ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1993.

KARASEK, R. A. **Jobdemands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign**. Administrative Science Quarterly, n. 24, p.285-308, 1979.

KARASEK, R. A. *et al.* Psychosocial factors: review of the empirical data among men. Philadelphia: Hanley & Belfus, Inc. **Occupational Medicine**, v. 15, n. 1, Jan./Mar. 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**, v. 3, n. 4, p. 322-355, 1998.

KARASEK, R. A., TORRES, T. Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, n. 1, p. 9-26, 1996.

LANNA, F. C. C. C. **O estresse e a função gerencial**: estudo em uma empresa do segmento de *contact center* na cidade de Belo Horizonte. 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2010.

LAZARUS, R. S. **Personalidade e adaptação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003. 278 p.

LEITE JUNIOR, J. A. P.; CHAMON, E. M. Q. O.; CHAMON, M. A. Análise comparativa entre quatro pesquisas sobre estresse e estratégias de enfrentamento e comparação com a média da população brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

LEVI, L. Sociedade, Stress e Doença – Investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, consequências, 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, L. Sociedade, stress e doença – Investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, consequências, 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.

LEVI, L. O guia da comissão europeia sobre stress relacionado ao trabalho e iniciativas relacionadas: das palavras à ação. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, G. S. *et al.* O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 4, p.65-80, out./dez. 2013.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIPP, M. E. N. Estresse emocional: a contribuição de estressores internos e externos. **Rev. Psiquiatr. Clín.**, São Paulo, v. 28, n. 6, p. 347-349, 2001. Disponível em: <<http://www.hcnet.usp.br/ipq/revista/index.html>>. Acesso em: 13 mar. 2014.

LIPP, M. E. N. **Stress e o turbilhão da raiva**. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2005.

LIPP, M. E. N.; TANGANELLI, M. S. Stress e qualidade de vida em magistrados da Justiça do Trabalho: diferenças entre homens e mulheres. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 15, n. 3, 2002, p. 537-548. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v15n3/a08v15n3.pdf>>. doi: 10.1590/S0102-79722002000300008. Acesso em: 03 set. 2012.

LOMBARDI, M. R. Engenheira & gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 3, p. 63-86, 2006.

LUZ, C. Stress, hormônios e estilo de vida: diferenças da longevidade entre homens e mulheres. 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.

MAFFIA, L. N. **Estresse ocupacional em gestores**: estudo nas Secretarias de Estado de Minas Gerais. 2013. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2013.

MANGANELLI, A. **A mão invisível no teto de vidro**. 2012. 125 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/2636/1/000438836-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2014.

MELO, M. C. O. L. Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.) **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: CNL.CENGAGE/NACIONAL, 2011.

MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M. Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de Estocolmo gerencial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 84-99, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572011000200007&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 jun. 2014.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 3, p. 648-667, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>> Acesso em: 15 jun. 2014.

MINAS GERAIS. **Conheça Minas**. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governo/mg/portal/c/governomg/conheca-minas/geografia/9940-dados-gerais-minas/5681-dados-gerais/5146/5044>> Acesso em: 10 maio 2014.

MINAS GERAIS. **Invista em Minas**. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governo/mg/portal/m/governomg/invista-em-minas/invista-em-minas/12017-economia/5148/5042>> Acesso em: 09 maio 2014.

MINAS GERAIS. **Data Viva**. Disponível em: <<http://dataviva.info/profiles/>> Acesso em: 10 maio 2014.

MORAES, A. F. M. **Estresse ocupacional**: um olhar sobre o trabalho da mulher gestora do polo industrial de Manaus. 2014. 157 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2014.

MORGADO, A. P. D. V.; TONELLI, M. J. A mulher na gerência intermediária das organizações: contribuições teóricas sob a perspectiva do construcionismo. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ENGPR, 3, 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011.

MORGADO, A. P. D. V.; TONELLI, M. J. O desaparecimento simbólico da mulher: questionando o conceito de diversidade a partir de pesquisa com gestoras intermediárias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MOTA, C. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 107-130, jun. 2008.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. Equipes gerenciadas por mulheres - representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 21, n.1, p. 91-99, 2008.

NONATO, F. J. A. P. *et al.* O perfil da força de trabalho brasileira: trajetórias e perspectivas. In: **Mercado de trabalho**: conjuntura e análise. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Ministério do Trabalho e Emprego – Ipea: MTE, v. 1, maio 2012.

OLIVEIRA *et al.* Administrando trabalho e família: um estudo de caso sobre mulheres profissionais com alto nível de instrução. **Oikos: Revista Brasileira de Economia Doméstica**, Viçosa, v. 23, n. 1, p. 170-200, 2012.

OLIVEIRA, F. A.; KILIMNIK, Z. M. Avaliação dos fatores de pressão no trabalho médico e sua relação com o estresse: um estudo em uma unidade de ultrassonografia da rede pública em comparação com unidades da rede privada. **Revista de Administração da FEAD - Minas**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 105-124, jun. 2007.

PABST, F. R.; SIQUEIRA, M. V. S. Discurso organizacional como manifestação de poder: um estudo com executivos de empresas modernas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 376-390, out./dez. 2008.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a04v12n2.pdf>> Acesso em: 09 maio 2013.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG. **RAP**, Rio de Janeiro, v 6, n. 42, nov./dez. 2008.

PAULA, V. V. A saúde dos executivos: um estudo do estresse na atividade gerencial. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2documents/cneg9/anais/T13_0575_3655.pdf> Acesso em: 06 fev. 2014.

PROBST, E. R. A Evolução da mulher no mercado de trabalho. **Revista IPCG**, v.1, n.2, jan./jun. 2003. Disponível em:<<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

REIS, A. L. P. P.; FERNANDES, S. R. P., GOMES, A. F. Estresse e fatores psicossociais. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 30, n. 4, dez. 2010.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**. Métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2008. 334 p.

RIO, R. P. **O fascínio do stress**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995. 204 p.

ROCHA, C. D. *et al.* O fenômeno teto de vidro na ascensão à posição hierárquica das mulheres no mercado formal: barreiras. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 11, 2014, **Anais...** AEDB, 2014.

ROCHA, M. I. B. (Org.) **Trabalho e gênero – mudanças, permanências e desafios**. ABEP, NEPO/ UNICAMP, CEDEPLAR/UFMG, 34 ed. São Paulo: 2000. 384 p.

ROSSI, A. M. Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. In: ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais de saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2010, 224 p.

SADIR, M. A.; LIPP, M. E. N. As fontes de stress no trabalho. **Revista de Psicologia da IMED**, v. 1, n. 1, p. 114-126, 2009.

SADIR, M. A.; BIGNOTTO, M. M.; LIPP, M. E. N. Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 45, p. 73-81, jan./abr. 2010. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v20n45/a10v20n45.pdf>> Acesso em: 09 fev. 2014.

SAUTER, S. L. As constantes mudanças no trabalho e o bem-estar dos profissionais. 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.

SCHNALL, P. L. *et al.* Job strain and cardiovascular disease. **Annual Review of Public Health**: 15; 381-411, 1994.

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, 1959.

SELYE, H. **Stress without distress.** Filadélfia: Lippincott, 1974.

SERVA, M.; FERREIRA, J. L. O. O fenômeno *workaholic* na gestão de empresas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n.2, mar./abr. 2006.

SILVA, A. B.; ROSSETTO C. R.; REBELO; L. M. B. Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 4, out. 2010. Disponível em: < http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-4642010000300003> Acesso em: 10 jun 2014.

SILVEIRA, N. S. P. Entendendo a experiência da inclusão-exclusão de mulheres em cargos de alta gerência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 33, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Os desafios em ser sujeito no âmbito da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SOIHET, R; PEDRO, J. M. A emergência da pesquisa da história das mulheres e das relações de gênero. **Revista Brasileira de História**, v. 27, n. 54, dez. 2007.

SOUZA, E. M.; CORVINO, M. M. F.; LOPES, B. C. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010, **O&S**, Salvador, v. 20, n. 67, p. 603-621, nov./dez. 2013.

STEFANO, S. R.; BONANATO, F. M.; RAIFUR L. Estresse em funcionários de uma instituição de ensino superior: diferenças entre gênero. **Revista Economia e Gestão**, v. 13, n. 31, jan./abr. 2013.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997.

STREY, M. N.; CABEDA, S. T. L.; PREHN D. R. **Gênero e cultura:** questões contemporâneas. Porto Alegre: Ed. EDIPUCRS, 2004. 298 p.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **RAC**, v. 5, n. 3, p. 127-147, set./dez. 2001.

TAMAYO, A. Impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 20-33, maio/ago. 2007.

TANURE, B. *et al.* Estresse, doença do tempo: um estudo sobre o tempo espremido dos altos executivos brasileiros. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 26, Fortaleza, **Anais...** Fortaleza, ENEGEP, 2006.

TREMBLAY, D. G. Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. In: DAVEL, E., MELO, M. C. O. L. (Org.) **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 2005. 340 p.

VELOSO, H. M. **O que o coração sente mesmo quando os olhos não veem:** levantamento e análise dos agentes estressores do trabalho bancário. 2000. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 92 p.

ZANELLI, J. C. (Org.) **Estresse nas organizações de trabalho:** compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010. 128 p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.

ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes:** estudo em organizações brasileiras de setores diversos. 2005. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2005.

ZILLE, L. P. O estresse e os impactos no trabalho na função gerencial: buscando as interfaces da realidade brasileira e portuguesa. In: BARBOSA, A. C. Q.; SILVA, J. R.(Orgs.) **Economia, Gestão e Saúde.** Lisboa: Edições Colibri, 2011.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D. A função gerencial em foco: estudo em instituição financeira de grande porte com aplicação do modelo teórico explicativo do estresse ocupacional em gerentes (MTEG). In: HELA, H. D.; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. **Gestão de pessoas e competências:** teoria e pesquisa. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

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**, v. 10, n. 21, p. 175-196, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273520258008>>. Acesso em: 02 maio 2014.

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

ZILLE, L. P. *et al.* Tensões no trabalho e a realidade dos gestores brasileiros. In: BARBOSA, A. C. Q.; SILVA, J. R. (Orgs.) **Desafios econômicos e gerenciais das relações luso-brasileiras: uma década em perspectiva**. Lisboa: Edições Colibri, 2013.

ZILLE, L. P.; ZILLE, Giancarlo P. O estresse no trabalho: uma análise teórica de seus conceitos e suas inter-relações. **Revista Gestão e Sociedade**, CEPEAD /UFMG, v. 4, n. 7, jan/abr 2010. Disponível em: <<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/923>> Acesso em: 11 mar. 2014.

ZILLE, L. P. *et al.* Tensões excessivas no trabalho e o estresse ocupacional: estudo com gestores que atuam em empresas privadas de setores diversos. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ENGRP, 3, 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011.

APÊNDICE A

Tabela 42 – Identificação das organizações pesquisadas

(continua)

Empresas	Setores de atuação	Nº de funcionários	Quantitativo de gestores	Quantitativo de gestoras	Percentual de gestoras
1.	Fabricação de Equipamentos de Informática	378	10	05	33,3%
2.	Fabricação de Aparelhos Eletrodomésticos	473	30	02	6,2%
3.	Torrefação / Moagem de Café	493	06	04	40%
4.	Fabricação de Artefatos de Borracha	700	29	04	12,1%
5.	Fabricação de Embalagens de Material Plástico	60	03	01	25%
6.	Construção de Edifícios	114	03	01	25%
7.	Fabricação de Equipamentos de Informática	95	05	01	16,6%
8.	Confecção de Roupas Intimas	137	01	08	88,8%
9.	Fabricação de Periféricos p/ Equipamentos de Informática	138	04	02	33,3%
10.	Fabricação de Artefatos de Material Plástico Uso industrial	169	06	01	14,2%
11.	Moagem Trigo e Fabricação de Derivados	202	05	03	37,5%
12.	Obras de Urbanização	218	08	04	33,3%
13.	Construção de Edifícios	48	00	04	100%
14.	Confecção de Peças do Vestuário	40	02	01	33,3%
15.	Fabricação de Preparações Farmacêuticas	39	03	04	57,1%
16.	Fabricação de Obras Caldeiraria Pesada	35	01	02	66,6%
17.	Outras de Obras de Engenharia	31	03	01	25%
18.	Construção de Estações e Redes Distribuição de Energia Elétrica	30	02	01	33,3%

(continuação)

Empresas	Setores de atuação	Nº de funcionários	Quantitativo de gestores	Quantitativo de gestoras	Percentual de gestoras
19.	Fabricação de Componentes Eletrônicos	28	04	04	50%
20.	Confecção de Roupas Íntimas	14	01	02	66,6%
21.	Fabricação de Produtos de Papel p/ uso Comercial e de Escritório	12	01	02	66,6%
22.	Torrefação e Moagem de Café	600	07	01	12,5%
23.	Fabricação de Sabões e Detergentes Sintéticos	1081	23	14	37,8%
24.	Fabricação de Armas de Fogo, Outras Armas e Munições	1055	14	07	33,3%
25.	Fabricação de Materiais Elétricos e Eletrônicos P/ Veículos	938	04	01	20%
26.	Fabricação de Outras Peças e Acessórios p/ Veículos Automotores	546	05	02	28,5%
27.	Abate de Bovinos	357	18	05	21,7%
28.	Fabricação de Aparelhos Telefônicos e Outros Equipamentos de Comunicação, Peças e Acessórios	276	01	03	75%
29.	Fabricação de Transformadores, Indutores, Conversores, Sincronizadores e Semelhantes	250	14	02	12,5%
30.	Fabricação de Peças e Acessórios p/ Sistemas de Direção e Suspensão de Veículos Automotores	60	06	01	14,2%
31.	Fabricação de Medicamentos Alopáticos p/ Uso Humano	574	01	01	50%
32.	Fabricação Produtos Diversos Não Especificados	800	04	01	16,6%
33.	Restaurantes e Similares	100	01	04	80%
34.	Fabricação de Sorvetes e Outros Gelados Comestíveis	193	11	01	8,3%

(conclusão)

Empresas	Setores de atuação	Nº de funcionários	Quantitativo de gestores	Quantitativo de gestoras	Percentual de gestoras
35.	Fabricação de Estufas e Fornos Elétricos p/ Fins Industriais	201	24	02	7,6%
36.	Fabricação de Produtos Cerâmicos Refratários	500	25	05	16,6%
37.	Outras Obras de Acabamento da Construção Civil	136	02	01	33,3%
38.	Confecção de Peças do Vestuário, Exceto Roupas Intimas	158	07	02	22,2%
39.	Fabricação de Produtos Diversos Não Especificados	106	04	08	66,6%
40.	Fabricação de Refrigerantes	70	03	02	40%
41.	Produção de Leite e Derivados	230	23	14	37,8%
42.	Fabricação de Componentes Eletrônicos	390	12	10	45,4%
43.	Fabricação de Alimentos p/ Animais	988	85	10	10,5%
44.	Extração de Granito e Beneficiamento Associado	200	01	02	66,6%
Total	44	13263	422	156	-

Fonte: Dados da Pesquisa

APÊNDICE B

Tabela 43 – População de gestores por nível hierárquico

(continua)

Empresas	Setores de atuação	Alta Gerência	Gerência Intermediária	Supervisão Operacional	Total de gestores(homens e mulheres)
1.	Fabricação de Equipamentos de Informática	1	12	2	15
2.	Fabricação de Aparelhos Eletrodomésticos	1	29	2	32
3.	Torrefação / Moagem de Café	-	7	3	10
4.	Fabricação de Artefatos de Borracha	1	30	2	33
5.	Fabricação de Embalagens de Material Plástico	1	3	-	4
6.	Construção de Edifícios	-	4	-	4
7.	Fabricação de Equipamentos de Informática	-	4	2	6
8.	Confecção de Roupas Intimas	-	5	4	9
9.	Fabricação de Periféricos p/ Equipamentos de Informática	-	1	5	6
10.	Fabricação de Artefatos de Material Plástico Uso industrial	-	3	4	7
11.	Moagem Trigo e Fabricação de Derivados	-	7	1	8
12.	Obras de Urbanização	-	10	2	12
13.	Construção de Edifícios	-	-	4	4
14.	Confecção de Peças do Vestuário	-	3	-	3
15.	Fabricação de Preparações Farmacêuticas	-	7	-	7
16.	Fabricação de Obras Caldeiraria Pesada	-	3	-	3
17.	Outras de Obras de Engenharia	-	4	-	4

(continuação)

Empresas	Setores de atuação	Alta Gerência	Gerência Intermediária	Supervisão Operacional	Total de gestores (homens e mulheres)
18.	Construção de Estações e Redes Distribuição de Energia Elétrica	-	3	-	3
19.	Fabricação de Componentes Eletrônicos	-	5	3	8
20.	Confecção de Roupas Íntimas	-	3	-	3
21.	Fabricação de Produtos de Papel p/ uso Comercial e de Escritório	-	3	-	3
22.	Torrefação e Moagem de Café	-	7	1	8
23.	Fabricação de Sabões e Detergentes Sintéticos	2	31	4	37
24.	Fabricação de Armas de Fogo, Outras Armas e Munições	2	12	7	21
25.	Fabricação de Materiais Elétricos e Eletrônicos P/ Veículos	1	4	-	5
26.	Fabricação de Outras Peças e Acessórios p/ Veículos Automotores	-	5	2	7
27.	Abate de Bovinos	-	4	19	23
28.	Fabricação de Aparelhos Telefônicos e Outros Equipamentos de Comunicação, Peças e Acessórios	1	3	-	4
29.	Fabricação de Transformadores, Indutores, Conversores, Sincronizadores e Semelhantes	-	15	1	16
30.	Fabricação de Peças e Acessórios p/ Sistemas de Direção e Suspensão de Veículos Automotores	-	6	1	7
31.	Fabricação de Medicamentos Alopáticos p/ Uso Humano	-	2	-	2
32.	Fabricação Produtos Diversos Não Especificados	-	5	-	5

(conclusão)

Empresas	Setores de atuação	Alta Gerência	Gerência Intermediária	Supervisão Operacional	Total de gestores (homens e mulheres)
33.	Restaurantes e Similares	-	5	-	5
34.	Fabricação de Sorvetes e Outros Gelados Comestíveis	-	11	1	12
35.	Fabricação de Estufas e Fornos Elétricos p/ Fins Industriais	-	25	1	26
36.	Fabricação de Produtos Cerâmicos Refratários	-	28	2	30
37.	Outras Obras de Acabamento da Construção Civil	-	3	-	3
38.	Confecção de Peças do Vestuário, Exceto Roupas Intimas	-	8	1	9
39.	Fabricação de Produtos Diversos Não Especificados	-	10	2	12
40.	Fabricação de Refrigerantes	-	4	1	5
41.	Produção de Leite e Derivados	-	33	4	37
42.	Fabricação de Componentes Eletrônicos	-	14	8	22
43.	Fabricação de Alimentos p/ Animais	2	71	22	95
44.	Extração de Granito e Beneficiamento Associado	-	1	2	3
Total	44	12	453	113	578

Fonte: Dados da Pesquisa

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Quais situações você percebe como as principais causadoras de tensão excessiva no exercício da função gerencial? Enumere de três a cinco em ordem de importância, considerando a frequência e a intensidade em que ocorrem.

2 – Na sua percepção, quais os impactos que a tensão em excesso pode causar:

- a) no seu trabalho como gestora?
- b) na esfera familiar?
- c) na sua saúde?

3 – É comum que situações tensionantes provoquem manifestações físicas e psíquicas. Você tem sentido nervosismo, ansiedade, ímpetos de raiva, angústia, fadiga, depressão, insônia, dor no estômago, dor no peito sob tensão, palpitações, dor nos músculos do pescoço e ombros? Considere os sintomas em termos de frequência e intensidade (pouco, frequente, muito frequente).

4 – Considerando as situações tensionantes e as manifestações físicas e psíquicas (sintomas) decorrentes, numa escala de 1 a 5 (nunca estressada, raramente estressada, às vezes estressada, frequentemente estressada, muito frequentemente estressada) como você se avalia?

5 – Com relação às situações de tensão no trabalho, que estratégias você adota para minimizá-las ou eliminá-las?

6 – Você já vivenciou alguma situação desagradável ou constrangedora no trabalho (preconceito, discriminação, perdeu oportunidades) por ser mulher e gestora? Se sim, como aconteceu e como você se sentiu?

7 – Como as pessoas lidam com uma mulher gerenciando o seu trabalho?

- a) Você acredita que as mulheres precisam se esforçar mais para atingirem os mesmos resultados do que os homens?
- b) Você percebe que é mais cobrada no trabalho se comparada aos homens?

APÊNDICE D

Tabela 44 – Resultado do Teste de Qui-quadrado de Person para as variáveis do estudo

Variáveis	Qui-quadrado
Hábito de fumar	0,000
Trabalho nos feriados e finais de semana	0,004
Faixa etária	0,987
Estado civil	0,283
Nível educacional	0,648
Nível educacional – pós-graduação	0,677
Tempo na função	0,147
Nível hierárquico	0,543
Horas trabalhadas (contratadas)	0,311
Horas trabalhadas (reais)	0,131
Frequência do hábito de fumar	0,172
Consumo de bebida alcóolica	0,947
Consumo médio semanal de bebida alcóolica	0,649
Problemas de saúde	0,380

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Nota: Foram consideradas as associações significativas quando se obteve p-valor < 0,05.

ANEXO A

Questionário de Diagnóstico de Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG)

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Questionário de Diagnóstico de Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG)

Este questionário tem como objetivo obter dados para estudar o estresse ocupacional em mulheres gestoras que atuam em organizações privadas no sul do estado de Minas Gerais.

O estudo levará em conta informações individuais e sim globais sobre a amostra pesquisada. A sua colaboração é muito importante para que se possa entender melhor o estresse no trabalho de mulheres que atuam em funções de gestão, contribuindo assim, com estudos científicos que possam servir de referência para aplicação nas organizações.

Fique atento ao que está sendo solicitado em cada questão e dê a sua resposta. Se assinalar uma resposta e desejar alterá-la, basta circular a resposta errada e marcar novamente a resposta correta com um "X".

Para as suas respostas, considere o que vem ocorrendo com você nos últimos três meses.

Marque as respostas com a maior precisão possível.

Agradecemos a sua valiosa contribuição para o aprofundamento dos estudos na área.

Erika Azevedo

Mestranda do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

Faculdade Novos Horizontes/ Belo Horizonte – MG

Dr. Luciano Zille Pereira

Professor Titular e Pesquisador do Programa de Mestrado Acadêmico

Faculdade Novos Horizontes/ Belo Horizonte - MG

PARTE A (Marque com "X" de acordo com cada situação específica e nas demais questões complete conforme solicitado)

1. Idade: _____ anos

2. Estado Civil: 2.1 () Casada/Vive Cônjuge; () 2.2 Solteiro;
() 2.3 Viúva; () 2.4 Outros)

3. Se casada ou vive com cônjuge, o cônjuge trabalha?

3.1 () Sim

3.2 () Não

4. Caso tenha filhos, assinalar em relação ao número de filhos que vive com você:

4.1 () 1 filho

4.2 () 2 a 3 filhos

4.3 () 4 a 5 filhos

4.4 () Mais de 5 filhos

5. Nacionalidade: 5.1 () Brasileira; 5.2 () 5.3 Outra: Qual? _____

6. Data de Resposta do Questionário: ____/____/____

7. Para uma segunda etapa da pesquisa faremos uma entrevista. Se você deseja ser sorteada indique seu nome (será mantido em sigilo absoluto):

Nome: _____ Telefone para Contato: () _____

Email: _____

8. Indique o ramo principal de atividade da sua empresa (indique somente um) e complete, se for o caso:

8.1 () Indústria: _____

8.2 () Serviços: _____

8.3 () Comércio: _____

8.4 () Educação: _____

8.5 () Agropecuário: _____

8.6 () Bancário: _____

8.7 () Construção: _____

8.8 () Telecomunicações: _____

9. Em que nível hierárquico na estrutura gerencial da empresa você atua? (Favor identificar e marcar com um "X" apenas uma categoria gerencial)

9.1 () Alta Gerência/Diretoria - (nível gerencial mais elevado na estrutura hierárquica da empresa – direção estratégica).

9.2 () Gerência Intermediária - (ocupa nível de chefia/gerência em posição intermediária na estrutura hierárquica da empresa – posiciona-se entre a Alta Gerência/Diretoria e a Supervisão Operacional – nível tático).

9.3 () Supervisão Operacional (ocupa o nível mais próximo ao operacional/técnico – nível operacional).

10. Há quanto tempo você atua nesta função na empresa em que trabalha atualmente?

10.1 () Menos de 1 ano.

10.2 () De 1 a 3 anos.

10.3 () De 4 a 6 anos.

10.4 () Mais de 6 anos.

11. Em que área/setor da empresa você trabalha? (Se a área não estiver relacionada, favor incluir no espaço específico – item 11.15).

11.1 () Administrativa em Geral.

11.2 () Comercial/Vendas/Atendimento.

11.3 () Engenharia/Projetos.

11.4 () Finanças.

11.5 () Informática

11.6 () Logística (Suprimentos/Transporte).

11.7 () Manutenção.

11.8 () Marketing.

11.9 () Pesquisa e Desenvolvimento.

11.10 () Planejamento.

11.11 () Produção.

11.12 () Gestão de Pessoas/Recursos Humanos.

11.13 () Segurança e Medicina no Trabalho.

11.14 () Tecnologia da Informação.

11.15 () Outra (Favor especificar no espaço a seguir): _____

12. Você foi contratado pela empresa para trabalhar quantas horas por semana? (Conforme definido no contrato de trabalho).

_____ horas semanais.

13. Atualmente você trabalha quantas horas por semana na empresa em que está contratado? (Considere o tempo de trabalho na empresa além do horário normal, em casa, hotéis e trajetos, etc.)

_____ horas semanais.

14. Com que frequência você tem trabalhado aos sábados, domingos e feriados? Se estes dias da semana faz parte da sua jornada de trabalho não responda esta questão,

14.1 () Sempre.

14.2 () Algumas Vezes.

14.3 () Raramente ou Nunca.

15. Nesta questão, marque o nível educacional mais elevado (marcar somente um nível).

15.1 () Sem qualificação formal.

15.2 () Ensino fundamental incompleto.

15.3 () Ensino fundamental completo.

15.4 () Ensino médio incompleto.

15.5 () Ensino médio completo.

15.6 () Graduação incompleta – Nome do Curso: _____

15.7 () Graduação completa – Nome do Curso: _____

16. Esta questão refere-se à Pós-Graduação (MBA/Especialização; Mestrado; Doutorado) – Assinalar somente o nível mais elevado em relação a sua formação em termos de Pós-Graduação, completando a área de formação.

16.1 () MBA/Especialização Incompleto: Área _____

16.2 () MBA/Especialização completo: Área _____

16.3 () Mestrado incompleto: Área _____

16.4 () Mestrado completo: Área _____

16.5 () Doutorado/PhD incompleto: Área _____

16.6 () Doutorado/PhD completo: Área _____

17. Você fuma? 17.1 () Sim; 17.2 () Não

18. Se sim, com que frequência tem fumado?

18.1 () Mais que de costume.

18.2 () O mesmo que de costume.

18.3 () Menos que de costume.

19. Você toma bebida alcoólica? 15.1 () Sim; 15.2 () Não

20. Se sim, quantas unidades você toma por semana em média?

(1 unidade = 1 taça de vinho, 1 caneca de chope, 1 garrafa de cerveja ou 1 dose de destilados)

20.1 () 1 a 5 unidades.

20.2 () 6 a 15 unidades.

20.3 () 16 a 35 unidades.

20.4 () Mais de 35 unidades.

21. Nos últimos três meses, com que frequência você tem bebido?

21.1 () Mais que de costume.

21.2 () O mesmo que de costume.

21.3 () Menos que de costume.

22. Você tem algum problema relacionado à sua saúde? (hipertensão, doenças cardíacas, diabetes, úlcera, gastrite, colite, outros).

22.1 () Sim. Qual(is)? _____

22.2 () Não

23. Você já foi acometido por infarto cardíaco? (Se sim, informar da forma mais precisa possível a sua ocorrência)

23.1 () Sim 23.2 Com que idade? _____ anos; 23.3 Há quanto tempo? _____ anos.

23.4 () Não

24. Você tem algum *hobbie*?

24.1 () Sim.

Qual(is)? _____

24.2 () Não

PARTE B

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes do quadro à direita, tendo como referência o que você efetivamente vem sentindo nos últimos três meses em relação às questões apresentadas. Responda de forma mais precisa possível.

Como estou me sentindo nos últimos três meses?	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
B1	1	2	3	4	5
1. Nervosismo acentuado.	1	2	3	4	5
2. Ansiedade (sensação de vazio, lacuna, hiato entre o agora e o futuro, associado a medo/apreensão em relação ao futuro).	1	2	3	4	5
3. Ímpetos de raiva.	1	2	3	4	5
4. Angústia (aflição, sensação de impotência diante de problemas que o afeta).	1	2	3	4	5

Como estou me sentindo nos últimos três meses?	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
5. Fadiga (baixo nível de energia, sentir o corpo um “bagaço”, levantar sem energia, sentir-se cansado precocemente ao longo do dia, sonolência).	1	2	3	4	5
6. Irritabilidade (irritação sem motivos aparentes).	1	2	3	4	5
7. Depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia).	1	2	3	4	5
8. Dor de cabeça por tensão.	1	2	3	4	5
9. Insônia (dificuldade de conseguir dormir, sono entrecortado, acordar de madrugada e ter dificuldades em dormir novamente).	1	2	3	4	5
10. Dor nos músculos do pescoço e ombros.	1	2	3	4	5
11. Dor discreta no peito sob tensão.	1	2	3	4	5
12. Palpitações (sentir o coração bater forte em alguns momentos).	1	2	3	4	5
13. Indisposição gástrica ou dor no estômago, que se acentuam diante de exigências emocionais.	1	2	3	4	5
14. Nó na garganta (sensação de sufocamento).	1	2	3	4	5
15. Tontura, vertigem.	1	2	3	4	5
16. Falta ou excesso de apetite.	1	2	3	4	5
17. Perda e/ou oscilação do senso de humor.	1	2	3	4	5
18. Uso de cigarros para aliviar a tensão.	1	2	3	4	5
19. Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão.	1	2	3	4	5
20. Pânico - sensação de estar fora de si e/ou do mundo, medo de perder o controle das situações, podendo acarretar <u>alguns dos seguintessintomas</u> : palpitação, sensação de falta de ar e de sufocamento, dor no peito, náuseas, tontura, sensação de desmaio, formigamento nos dedos, ondas de frio ou calor, boca seca.	1	2	3	4	5

B2					
Situações vivenciadas nos últimos três meses?	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
1. Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo.	1	2	3	4	5
2. Pensar e/ou realizar duas ou mais coisa ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las.	1	2	3	4	5
3. Não conseguir desligar-se das obrigações do trabalho.	1	2	3	4	5
4. Assumir compromissos no trabalho muito desafiadores, além dos limites.	1	2	3	4	5
5. Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não se tem domínio pleno/maturidade.	1	2	3	4	5
6. Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.	1	2	3	4	5
7. Ter os horários de descanso (após expediente, finais de semana e feriados) tomados pelo trabalho.	1	2	3	4	5
B3	1	2	3	4	5
1. Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.	1	2	3	4	5
2. Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.	1	2	3	4	5
3. Fuga das responsabilidades de trabalho, antes assumidas com naturalidade.	1	2	3	4	5
4. Desejo de trocar de emprego.	1	2	3	4	5
5. Estar sentindo uma desmotivação importante para com o trabalho.	1	2	3	4	5
6. Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, etc.).	1	2	3	4	5

Situações vivenciadas nos últimos três meses?	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
7. Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho e/ou fora dele.	1	2	3	4	5
8. Dificuldade de concentração para a realização do trabalho.	1	2	3	4	5
9. Diminuição da eficácia no trabalho (queda na produtividade)	1	2	3	4	5

B4. Cite até três estratégias pessoais que você utiliza para reduzir o impacto de situações tensionantes/estressantes no seu ambiente de trabalho. Responda de forma objetiva e utilize tão somente os espaços a seguir para relatá-las.

B4-1.

B4-2.

B4-3.

PARTE C

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um “**X**” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes no quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação ao seu contexto de trabalho nos últimos três meses.

Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
1. Executo um trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastado/muito cansado.	1	2	3	4	5
2. A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (<i>e-mails</i> , <i>softwares</i> , sistemas integrados de gestão, etc.).	1	2	3	4	5
3. O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que gera em mim tensão excessiva.	1	2	3	4	5

Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
4. Percebo que a filosofia da alta gerência/diretoria nesta empresa é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva.	1	2	3	4	5
5. É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização esta situação é exagerada.	1	2	3	4	5
6. A empresa administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que gera em mim tensão excessiva.	1	2	3	4	5
7. Esta empresa estabelece metas de trabalho em excesso com alto grau de dificuldade, gerando grande desgaste do gestor na execução, acompanhamento e avaliação dos resultados.	1	2	3	4	5
8. Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho é tomada sem a minha participação, o que causa em mim desgaste excessivo.	1	2	3	4	5
9. Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
10. No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	1	2	3	4	5
11. Já presenciei nesta empresa a ocorrência de alto impacto emocional, como assalto, morte e acidente fatal no trabalho, entre outras de mesma natureza.	1	2	3	4	5
12. Tenho experimentado nesta empresa situações de inibição de autenticidade e coerência no exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5
13. Tenho experimentado nesta empresa situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5

Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
14. Nesta empresa existem 'práticas recorrentes' de isolar, perseguir, desrespeitar, humilhar pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral)	1	2	3	4	5
15. Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.	1	2	3	4	5
16. Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).	1	2	3	4	5
17. Eu sinto que a minha relação de emprego nesta empresa é insegura/instável.	1	2	3	4	5
18. Para atingir os resultados que a empresa exige, muitas vezes, defronto-me com situações em que há orientações superiores, explícitas ou implícitas, para agir fora do que considero eticamente correto.	1	2	3	4	5
19. Muitos prazos e prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incômodo e tensão excessiva.	1	2	3	4	5
20. O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.	1	2	3	4	5
21. As minhas atividades nesta empresa geram uma excessiva carga de trabalho, o que, de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.	1	2	3	4	5

22. Você considera existir no seu ambiente de trabalho outros fatores causadores de tensão excessiva que não tenham sido considerados nas questões anteriores? Caso existam, descreva-os, de forma objetiva exclusivamente nos espaços a seguir, classificando-os quanto à frequência (a mesma escala usada no quadro anterior).

23. O que você considera como os três itens mais importantes para que o ambiente na empresa na qual você trabalha seja menos tenso e estressante para os seus empregados? (Responda de forma objetiva, exclusivamente nos espaços a seguir.).

24 O que você considera como os três itens mais difíceis na realidade atual da empresa que trabalha para reduzir o nível de tensão?

PARTE D

Favor responder a esta parte do questionário, assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes no quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação ao seu contexto de trabalho nos últimos três meses.

Contextos relacionados ao trabalho da ‘MULHER GESTORA’	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
1. Ser discriminada na empresa simplesmente pelo fato de ser mulher.	1	2	3	4	5
2. Se comparada aos homens gestores, para receber o mesmo reconhecimento o nível de exigências no trabalho é muito maior.	1	2	3	4	5
3. O fato de ser mulher e gestora interfere na gestão da equipe, gerando maior nível de tensão no trabalho.	1	2	3	4	5
4. Por ser mulher e gestora, de uma forma geral, as ações no âmbito do trabalho são dificultadas.	1	2	3	4	5

Contextos relacionados ao trabalho da 'MULHER GESTORA'	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
5. Por ser mulher, se comparada aos pares homens, ocorre discriminação em termos de dificultar a ascensão funcional para níveis mais elevados na hierarquia da empresa.					
6. O fato de ser casada e ter que cuidar do lar é um dificultador para conciliar com o trabalho na empresa.	1	2	3	4	5
7. A necessidade de atenção aos filhos (amamentação, apoio, educação, saúde, social, entre outros) é um dificultador para conciliar com o trabalho na empresa.	1	2	3	4	5
8. A necessidade de atenção ao marido/companheiro é um dificultador para conciliar com o trabalho na empresa.	1	2	3	4	5
9. O marido/companheiro 'não apoia' a atividade profissional exercida.	1	2	3	4	5
10. As questões orgânicas e fisiológicas (alterações do ciclo menstrual, cólicas, desconfortos em geral) próprias das mulheres é um dificultador importante em relação ao trabalho.	1	2	3	4	5
11. A gravidez e suas decorrências são situações que interferem significativamente no trabalho.					

12. Você considera existir no seu ambiente de trabalho outros fatores causadores de tensão excessiva, 'por ser mulher gestora', que não tenham sido considerados nas questões anteriores da parte 'D' deste questionário? Caso existam, descreva-os, de forma objetiva exclusivamente nos espaços a seguir, classificando-os quanto à frequência (a mesma escala usada no quadro D).

PARTE E

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um “X” no espaço correspondente de acordo com as alternativas constantes em cada questão, tendo como referência a sua realidade atual no trabalho.

1. Como você considera a sua experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, como redutor do seu nível de tensão excessiva?

- 1.1 () Muito relevante.
- 1.2 () Relevante
- 1.3 () Alguma relevância
- 1.4 () Pouco relevante.
- 1.5 () Muito irrelevante

2. Como você avalia a possibilidade de atrasar os cronogramas de trabalho, como redutor de tensão excessiva no seu ambiente de trabalho?

- 2.1 () É sempre possível.
- 2.2 () Na maioria das vezes é possível.
- 2.3 () Algumas vezes é possível.
- 2.4 () Raramente é possível.
- 2.5 () Nunca é possível.

3. Como você avalia a possibilidade de questionar prazos e prioridades com os seus superiores, quando necessário, visando reduzir o nível de tensão excessiva no seu ambiente de trabalho?

- 3.1 () É sempre possível.
- 3.2 () Na maioria das vezes é possível.
- 3.2 () Algumas vezes é possível.
- 3.4 () Raramente é possível.
- 3.5 () Nunca é possível.

4. Como você avalia a possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e em finais de semana?

- 4.1 () É sempre possível.
- 4.2 () Na maioria das vezes é possível.
- 4.3 () Algumas vezes é possível.
- 4.4 () Raramente é possível.
- 4.5 () Nunca é possível.

5. Como você avalia a possibilidade de gozar as suas férias regularmente?

- 5.1 () É sempre possível.
- 5.2 () Na maioria das vezes é possível.
- 5.3 () Algumas vezes é possível.

5.4 () Raramente é possível.

5.5 () Nunca é possível.

6. Você realiza atividade física (pelo menos 30 a 40 minutos de exercícios, corrida, caminhada, etc., três ou mais vezes por semana)?

6.1 () Sempre.

6.2 () Na maioria das vezes.

6.3 () Algumas vezes.

6.4 () Raramente.

6.5 () Nunca.

7. Você encontra tempo para relaxar/descansar?

7.1 () Sempre .

7.2 () Na maioria das vezes.

7.3 () Algumas vezes.

7.4 () Raramente.

7.5 () Nunca.

8. Como você avalia a possibilidade de canal aberto na empresa para discussão das situações de dificuldades e tensão?

8.1 () É sempre possível.

8.2 () Na maioria das vezes é possível.

8.3 () Algumas vezes é possível.

8.4 () Raramente é possível.

8.5 () Nunca é possível.

9. Como você avalia a periodicidade de cobranças na empresa e a sua conseqüente geração de tensão excessiva?

9.1 () Muito adequada – é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

9.2 () Adequada – na maioria das vezes é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

9.3 () Algumas Vezes é Adequada – nem sempre é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

9.4 () Pouco Adequada – não é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva. As cobranças ocorrem em periodicidade curta.

9.5 () Muito Inadequada – além de não ser possível preparar-se para as cobranças, elas ocorrem em periodicidades muito curta e geram nível de tensão extremamente alta.

10. Como você avalia a cooperação entre os pares (gerentes/gestores)?

10.1 () É sempre possível.

10.2 () Na maioria das vezes é possível.

10.3 () Algumas vezes é possível.

10.4 () Raramente é possível.

10.5 () Nunca é possível.

11. Como você avalia o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar?

11.1 () É sempre possível.

11.2 () Na maioria das vezes é possível.

11.3 () Algumas vezes é possível.

11.4 () Raramente é possível.

11.5 () Nunca é possível.

Agradecemos a sua colaboração.

Erika Azevedo

Mestranda do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

Faculdade Novos Horizontes/ Belo Horizonte – MG

Dr. Luciano Zille Pereira

Professor Titular e Pesquisador do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

Faculdade Novos Horizontes/ Belo Horizonte - MG

Fonte: ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes:** estudo em organizações brasileiras de setores diversos. 2005. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.