

# Do Estresse e Mal-Estar Gerencial ao Surgimento da Síndrome de Estocolmo Gerencial

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo\*  
Meire Rose de Oliveira Loureiro Cassini\*  
Ana Lúcia Magri Lopes\*

\* Faculdade Novos Horizontes. Rua Alvarenga Peixoto, 1270, Bairro Santo Agostinho, CEP: 30180121, Belo Horizonte, MG. Fone: (31) 3293-7010, (31) 3293-7026. Emails: [lenemelo@unihorizontes.br](mailto:lenemelo@unihorizontes.br), [meire.cassini@unihorizontes.br](mailto:meire.cassini@unihorizontes.br), [ana.lopes@unihorizontes.br](mailto:ana.lopes@unihorizontes.br)

## Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar o mal-estar gerencial vivenciado pelos gestores do setor de informática, considerando as variáveis pressões e estresse, presente nas práticas gerenciais. O estudo é de natureza qualitativa. Foram realizadas 36 entrevistas semiestruturadas, com gerentes em 10 empresas de médio e grande porte do setor de informática localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, MG. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente, preservando-se na íntegra o discurso dos gerentes. A análise dos dados fundamentou-se nos princípios da análise de conteúdo. A pesquisa permitiu o surgimento de duas descobertas: primeiro, a necessidade de se conhecer as fontes de estresse gerencial para diagnosticar condições de trabalho do gestor e formular proposições para uma melhor qualidade de vida desse grupo profissional. A segunda e mais significativa, apontou para uma percepção de normalidade das situações de pressão, cobranças, falta de tempo, exigências de atualizações aceleradas e constantes, entre outras, até então consideradas como condições de estresse e de adoecimento presentes no exercício da função gerencial. A estas “normalidades” apresentadas, denominamos de Síndrome de Estocolmo Gerencial, revelando um novo contexto para a análise da função gerencial no campo do estresse e do mal-estar no âmbito organizacional.

**Palavras-chave:** estresse, mal-estar gerencial, síndrome de Estocolmo gerencial.

## Abstract

### From Management Stress and Discomfort to the Emergence of Management Stockholm Syndrome

This article aims to analyze the managerial malaise experienced by computer industry managers, considering the variable pressures and stress that occur in management practice. The study is qualitative in nature. 36 semi-structured interviews were conducted with managers in 10 companies, medium-size and large, from the computer industry in the metropolitan area of Belo Horizonte, MG. The interviews were recorded and later transcribed, preserving the managers' full discourse. Data analysis was based on the principles of content analysis. The research revealed two discoveries: the first, a need for awareness of the sources of management stress in order to diagnose management working conditions and formulate proposals for a better quality of life for this professional group. The second, and more significant, indicated a perception of normality of situations involving pressure, budget issues, lack of time, demands for accelerated and constant updates, among others, hitherto regarded as conditions for stress and illness seen in the exercise of the managerial function. To these exhibited “normalities” we give the name Management Stockholm Syndrome, revealing a new context for analysis of the managerial role in the field of stress and discomfort in the organizational context.

**Keywords:** Stress, Managerial Malaise, Management Stockholm Syndrome

Melo, Cassini & Lopes. Síndrome de Estocolmo Gerencial

Recebido em: 09.12.2010  
Aprovado em: 26.11.2011  
Publicado em: 30.12.2011

## INTRODUÇÃO

**T**em sido observada a fluidez de produtos, matéria-prima, capital e trabalho por todo o mundo, acendendo a exasperação da competitividade, com reflexos nas constantes adequações no interior das organizações, além de percebíveis transformações nos conceitos de produtividade, qualidade, dos requisitos de qualificação dos recursos humanos e dos modelos de gestão. Tais situações comprometem a vida profissional, passando a exigir mais flexibilidade e maior qualificação do trabalho das pessoas no espaço organizacional (Kingeski, 2005).

Assim sendo, as organizações se concentram na estruturação de um quadro profissional/funcional mais ágil e cada vez mais condensado, capaz de responder com mais rapidez às constantes mudanças. Corroborando, Melo (2000) aponta que as organizações estão em busca de profissionais aptos a trabalharem em equipe, capazes de terem uma ação flexível, com iniciativa, mas orientados para resultados.

De forma a suportar essas novas manifestações no mundo das organizações, a informática vem sendo aplicada como meio de capacitação e diferenciação por aqueles que a utilizam. Daniels (1996) destaca que as organizações devem tornar a distância e o tempo mínimos e, coletivizar as informações entre os funcionários. De um modo geral, busca-se a renovação tecnológica, pois, através desse desenvolvimento surgem outras e novas formas de produção, armazenamento, processamento, recuperação e transmissão de informações.

Nesse contexto surgem novos e complexos desafios para os gerentes, uma vez que o teor da mudança é produzido pelos próprios gerentes, cabendo a esse grupo funcional o papel de difusão do fluxo das informações que são geradas pelas mudanças e, posteriormente, disseminadas pela organização. Ressalta-se que as práticas gerenciais concretizam, por meio de decisões e ações, a ideia de transformar a realidade da organização em

prol dos objetivos organizacionais e dos resultados almejados (Melo, 2007).

A realidade do mundo do trabalho, permeado por pressões e mudanças constantes, requer mais e mais ações estratégicas para enfrentá-las e promover o mínimo de bem-estar no ambiente organizacional. Assim, a proposta deste artigo é analisar, a partir da percepção de gestores do setor de informática, o mal-estar gerencial por eles vivenciado, considerando as variáveis pressões e estresse presentes no exercício da função gerencial.

Para este estudo, foram realizadas 36 entrevistas semiestruturadas, sendo 18 com gerentes do sexo feminino e 18 com gerentes do sexo masculino, em 10 empresas de médio e grande porte do setor de informática, localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte – MG.

O artigo está estruturado em cinco outras seções, além desta introdução. A segunda apresenta o aporte teórico. A terceira seção traz a metodologia aplicada neste estudo. A quarta seção discute os dados coletados, seguida das considerações finais e referências.

## APORTE TEÓRICO

### Da função à prática gerencial

Apesar dos múltiplos estudos e pesquisas no campo gerencial, desde o início do século passado, a definição da função gerencial permanece fragmentada, ambígua e dispersa, o que torna difícil definir objetivamente o papel do gestor em uma organização. De acordo com Motta (1995), existe uma concordância sobre os papéis e as funções, no entanto, não há uma homogeneidade sobre o que significa ser gerente, o que tem estimulado vários estudiosos da administração a se dedicarem à ação gerencial. Mesmo os autores clássicos da Teoria das Organizações já apontavam para a função gerencial, apresentando características funcionais e/ou comportamentais ainda presentes nas discussões teóricas da primeira década do século XXI.

Taylor (1970), no início do século XX, elucida parte da função do gerente em seus estudos observando diretamente o trabalho de operários, destacando o que chamou de “supervisão funcional”, pela qual o gerente assume responsabilidades na concepção e no andamento do processo produtivo. Fayol (1990), também no início do século passado, identifica as clássicas cinco funções básicas: planejamento/previsão, organização, direção/comando, coordenação e controle. Segundo o autor, além de ter competência, responsabilidade e autoridade sobre o processo produtivo, o gerente deve, ainda, ser dotado de iniciativa, colaborar com a subordinação dos interesses individuais aos organizacionais, estar atento à remuneração do pessoal, associado à percepção de justiça, de imparcialidade e de estabilidade, promovendo o espírito de equipe e a sua satisfação.

Na análise de Weber (1946), o gestor ocupa um cargo formal na burocracia, ou seja, ele detém uma especialização e um poder permitido e delimitado, inicialmente, pelo cargo ocupado. Nessa perspectiva, a função gerencial é legitimada tanto pelo nível hierárquico que ocupa, como pela meritocracia, competência técnica, profissionalização e pela separação entre a administração da organização e sua propriedade, implicando em racionalidade e funcionalidade. Dando sequência a essa análise Blau e Scott (1970) e Selznick (1972) fazem uma apreciação crítica do modelo, apontando as disfunções burocráticas no trabalho efetivo dos gerentes, relacionados à divisão do trabalho e aos processos de delegação levando ao questionamento da competência técnica do gestor, o que mina sua autoridade formal.

Para Simon (1965), o gestor é essencialmente um tomador de decisões e para o desempenho da sua função é necessário que se tenha capacidade de compreender as condições e os problemas organizacionais, identificar suas causas, criar alternativas e soluções, avaliar as opções, escolher uma alternativa satisfatória, colocar em prática e

controlar os resultados. Motta (2001) ressalta que o gerente é parte do processo decisório organizacional. Seu comportamento, ou seja, seus valores, atitudes individuais, bem como as experiências administrativas e sua própria subjetividade influenciam as decisões que serão tomadas no âmbito organizacional.

Mintzberg (1986) identificou dez papéis gerenciais reunidos em três grupos, a saber: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. O autor realça que o desempenho do papel gerencial está condicionado a amplitude das habilidades que, na sua concepção são: de relacionamento, de liderança, de resoluções de conflitos, de processamento de informação, de tomar decisões em condições de ambiguidade, de alocação de recursos, de empreendedor e de introspecção.

Para Melo (2000), a função gerencial, no seu conjunto, apresenta fases distintas segundo o contexto social, tecnológico e político, sinalizando uma evolução do modelo de gestão considerado mais apropriado às organizações contemporâneas. Essas fases surgem de acordo com o nível de desenvolvimento de cada organização e são destacadas em quatro fases: A primeira fase retrata o gerente deixando o papel de burocrata em busca do conhecimento para assumir o papel de gerenciador de pessoas e de processos. A segunda fase incide na modernização da função gerencial, quando o gestor percebe o imperativo de mudanças na sua forma de trabalhar e começa a entender o todo da organização, busca a eficiência e um melhor desempenho dos integrantes visando resultados organizacionais. A terceira fase destaca a função gerencial como uma parceria com os subordinados e com a organização, para que o gerente obtenha sucesso. A quarta fase se refere à função gerencial compartilhada, onde acontece uma mudança da perspectiva da ação gerencial em relação à função do gerente, incluindo no processo a equipe e práticas de *empowerment*, ou empoderamento, de pessoas e de equipes. Trata-se de formas de construir novos mecanismos

de tomada de decisões e de responsabilidades compartilhadas. Na verdade, trata-se de novas concepções do exercício do poder no ambiente organizacional.

Segundo Dubar (1997), as habilidades e competências gerenciais possuem caráter relacional. Nesse sentido, o papel do gestor não pode ser considerado uma tarefa simples, uma vez que exige conhecimentos e habilidades no trato das questões sociais e técnicas que constituem os processos organizacionais.

Melo (2002) destaca também que a atuação do gerente contribui, de maneira direta, para o desenvolvimento de instrumentos, processos, ritos e argumentos nas relações interpessoais, agindo de forma importante na regulação dos conflitos organizacionais.

O caráter multifacetado da função gerencial é também ressaltado por Hill (1993), entre outros autores. As características de variedade e de fragmentação do trabalho gerencial se explicam face sua dependência em relação aos outros atores sociais, principalmente os subordinados e pela natureza ambígua da função. Para o alcance de metas e objetivos, a tarefa acaba se tornando árdua, por agregar esforços variados em campos diferentes indo dos psicológicos aos técnicos e todos inseridos nas relações de poder.

Em relação às características femininas, Davel e Melo (2005) expõem que estas podem trazer um diferencial no exercício da função gerencial. No entanto, fazer referência a um “estilo feminino” de gerência, significaria, de algum modo, reforçar os paradigmas patriarcais.

A lacuna existente a respeito de um consenso sobre a função gerencial, até mesmo entre os gerentes, observando-se, portanto, a enorme diversidade de percepções sobre os desafios que se impõem aos gerentes, às características e habilidades que eles precisam ter, além das múltiplas contradições que esse grupo profissional vivencia no exercício de suas funções, no entanto, deve ser destacado (Melo, 2000; 2002; 2006).

## **Sobre pressão, estresse e mal-estar gerencial**

No Brasil, a partir dos anos de 1990, os gerentes passaram a conviver com novas situações de trabalho nas organizações, como a criação de unidades de negócio, redução dos níveis hierárquicos e discurso do gerente parceiro, o que os levou a uma nova vivência em seu campo profissional e a novas exigências, segundo as regras da lógica do novo capitalismo. Sennett (1999) analisa os efeitos das práticas do novo capitalismo sobre os indivíduos. Entre essas práticas, destacam-se duas com forte efeito sobre o trabalho gerencial: o trabalho flexível e os sistemas de poder que se escondem nas modernas formas de flexibilidade. O autor examina que, ao se falar de riscos, situação inerente ao trabalho flexível, utiliza-se a ideia de “estar em risco”, o que é mais deprimente do que promissor. As proposições dos manuais de negócios referentes ao risco diário da organização flexível indicam, de fato, o estado contínuo de vulnerabilidade vivido pelos indivíduos. “Provoca-se, assim, uma espécie de preocupação surda, contínua, reforçada pela exagerada ambiguidade do sucesso e fracasso” (Sennett, 1999, p. 97).

As diversas formas de flexibilidade escondem a concentração de poder sem a real descentralização do poder. A sobrecarga dos pequenos grupos de trabalho é uma característica frequente da reorganização das empresas. Assim, a nova ordem acrescenta novas formas de poder desigual e arbitrário nas organizações. O controle pode ser estabelecido por meio da criação de metas de produção ou lucro para uma grande variedade de grupos na organização, em que cada unidade tem “liberdade” de cumprir as metas da maneira que julgar adequada. Raramente as organizações flexíveis estabelecem metas de fácil cumprimento. Em geral, as unidades são pressionadas a produzir ou a ganhar muito mais do que está ao alcance de suas capacidades imediatas (Harrison, 1994).

Não se tem dúvida de que o trabalho, bem como suas condições, pode trazer consequências negativas ou positivas para a saúde e qualidade de vida das pessoas (Levi, 2008). Segundo o autor, a relação funciona em mão dupla, onde o trabalho pode afetar a saúde em todos seus aspectos, físicos, mental, as relações familiares e sociais. Para Cooper, Sloan e Williams (1988), o estresse organizacional é desencadeado devido às consequências físicas e mentais nocivas, desenvolvidas em função da percepção de características, vistas pelo indivíduo como negativas, em seu ambiente de trabalho. Nessa acepção, o indivíduo não se sente capaz de lidar com as fontes causadoras de pressão no trabalho.

Tamayo (2008) argumenta que os impactos provocados pelas constantes manifestações de tensão nos ambientes organizacionais provocam o estresse no trabalho. Para o autor, as fortes cargas de pressões, as situações que envolvem ameaças, autoestima, o convívio, como também as condições de trabalho, entre outras, são manifestações de tensões existentes no ambiente de trabalho. Soma-se a estas, o caráter destrutivo do estresse, que acarreta outros tipos de problemas como o aumento do consumo de álcool e drogas, a insatisfação, baixa produtividade, reduz o comprometimento e propicia alto índice de afastamento do trabalho. Tudo isso se relaciona com fatores objetivos como o excesso de tarefas, maiores exigências de qualificação, redução do quadro de funcionários, a preocupação em permanecer na organização com a deterioração das relações em todos os níveis, além de fatores estruturais como as relações de poder vivenciadas e as contradições próprias da função gerencial. Esse conjunto de fatores contribui para o desenvolvimento de situações de mal-estar e estresse gerencial.

Apesar da importância dos estudos relativos ao estresse gerencial (Cooper, Sloan & Williams 1988; Couto, 1987; Zille, 2005; Rossi, 2008, entre outros), este artigo aborda o fenômeno do mal-estar gerencial. Trata-se de situações muitas vezes próprias da função,

considerando que o grupo gerencial vivencia uma situação ambígua em relação à organização empregadora. Além disso, resultados de pesquisa (Melo, 2006) mostram que a competição, o individualismo e a vaidade estão presentes no cotidiano dos gerentes. Para um número significativo deles, esses fatores são responsáveis por divergências entre os pares, impedindo que tenham uma visão de si como parte de um único grupo profissional. Os gerentes identificam, ainda, a insegurança dos cargos gerenciais como fonte geradora de competição entre os pares. O não reconhecimento da organização e o pouco tempo para contato foram igualmente apontados como dificuldades para a unificação dos gerentes em um grupo mais organizado e homogêneo.

A relação estresse e mal-estar gerencial é tênue e pouco discutida, pois os estudos em geral enfocam a questão do estresse que pode anteceder ou ser consequência do mal-estar gerencial compreendido e percebido pelo próprio gerente. Nesse cenário, a função gerencial se apresenta como arquétipo, pois no seu escopo se encontram pressões inerentes ao próprio posto de trabalho, em diversidade e intensidade maiores se comparado a outros cargos. São profissionais que vivenciam pressões e insegurança no cotidiano de trabalho e na medida em que a pressão competitiva aumenta, cresce também a insegurança no emprego (Quick & cols., 2003). Segundo Zille, Braga e Marques (2008), a insegurança nas relações decorrentes das cobranças, dificuldades nas relações interpessoais e da introdução de recursos tecnológicos são comuns no ambiente organizacional, provocando inovações nas estratégias de gestão. Nesse sentido, os gerentes são impulsionados a se posicionarem de modo diferente, assumindo novas responsabilidades e novas formas de pensar os problemas, os princípios teóricos e tecnológicos, além de terem que superar inúmeros desafios.

Dessa forma, à função gerencial estão associados numerosos fatores capazes de alterar o nível de ansiedade e o nível de tensão resultando em estafa ou esgotamento físico-

-mental (Couto, 1987). Entre os fatores desencadeantes de pressão no trabalho citados pelo autor, destacam-se: dificuldade de relacionamento (com pessoas difíceis); mudanças (físicas); prazos (excessivos, determinados e urgentes); tomada de decisão (podendo afetar muitas pessoas); recuperação de desempenho (problemas financeiros); gerenciamento eficaz (pouco recurso e sem apoio); correção de erros (antecessores); excesso de viagens; gestão de conflitos (equipe); interface com diversos clientes (internos e externos).

Hill (1993, p. 158) ao estudar um grupo de gerentes durante um ano depois de sua promoção ao cargo gerencial percebeu que “os gerentes recebem ativamente as tensões causadas pela mudança e pelo aumento dos desafios, como se fosse uma oportunidade de desenvolvimento pessoal”. Entretanto, a autora enfatiza que as tensões vivenciadas pelos gerentes acabam sendo maiores e mais exaustiva do que haviam imaginado.

A autora descreve quatro fontes básicas de tensão que os gerentes devem aprender a enfrentar: a tensão da função, a negatividade, o isolamento e o ônus da responsabilidade da liderança. Sobre a tensão da função, podem-se apontar determinadas fontes envolvidas no papel gerencial, como a sobrecarga, as ambiguidades da função e os conflitos. Ao atuarem juntos, esses fatores elevam o nível de tensão do indivíduo, podendo chegar aos seus limites em pouco tempo, decorrente de demandas de atividades a serem realizadas em tempo reduzido e com limitação de recursos. A negatividade ligada à função gerencial é percebida como “uma conspiração contrária (a eles)” (Hill, 1993, p. 164). Nesse fator, uma das dificuldades da responsabilidade gerencial, de lidar com subordinados tidos como empregados-problemas, nem tanto motivados ou competentes, gerava em ambos emoções negativas como medo, ansiedade, frustração e raiva.

Outra fonte de estresse apontada se refere ao isolamento. Para a maioria dos gerentes, a convivência e a interação com o

grupo e os outros empregados são aspectos importantes de satisfação. Mesmo confirmada a necessidade de independência e de autonomia, suportar o sentimento de solidão é um desafio, além de causador de ansiedade e de insegurança. Em relação ao ônus da liderança, os gerentes percebem sobre si a tensão existente por serem eles os portadores de autoridade decisiva e de responsabilidade definitiva. Nesse campo, a gerência é caracterizada como uma “preocupação perpétua, impossível de escapar”, por mais que busque se esquivar dela (Hill, 1993, p. 167).

Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) destacam, em relação aos gerentes, a sensação de estar em débito e a relação com o tempo. Para eles, a primeira deriva dos processos de reestruturação, nos quais intensificam as tarefas e responsabilidades. Assim, afetaria de forma significativa o trabalho, elevando o nível de cobrança e a instabilidade no emprego. Já em relação ao fator tempo são, geralmente, vivenciados pelos gerentes como um fator ausente na realização das tarefas e, de frustração, por não vivenciarem momentos sociais, necessários ao ser humano, fora do ambiente organizacional. Outro ponto considerado pelos autores diz respeito à autonomia, à capacidade de liberdade e à independência vivenciada que, se de um lado ocasiona prazer e sentido ao trabalho, de outro trazem tensão na realização das atividades.

Entretanto, conforme aponta Chanlat (2005), vale destacar que cada pessoa percebe os fatores de pressão de forma distinta, interiorizando-os e reagindo a eles de modo particular, melhor dizendo, algumas características pessoais como a personalidade e a experiência de vida, influenciam o modo como o indivíduo reagirá, afetiva e cognitivamente, aos eventos que circundam sua vida. Assim sendo, explica-se o fato de os gerentes perceberem de forma diferenciada o mal-estar gerencial, como sendo próprio da função de gestor. Ou, o que nos parece mais instigante, acatando e introjetando pressões, exigências, cobrança, excesso de trabalho em uma rela-

ção de indicação de independência e identificação com a organização e sua condição de trabalho, conforme resultados obtidos nesta pesquisa. Para essa situação demos o nome de síndrome de Estocolmo gerencial.

### O setor de informática e a gerência

O setor de informática é caracterizado pela divisão em dados e seu processamento compreendendo os segmentos de *software*, de *hardware* e prestação de serviços. Essas definições, de *hardware*, *software* e serviços, são empregadas para classificar as organizações de acordo com o seu foco de atuação principal (Duarte & Branco, 2001).

Modificações constantes e frequentes afetam o setor de informática tornando seus produtos e equipamentos obsoletos em um curto espaço de tempo, sendo esta uma das características principais desse setor. A década de 1980 foi marcada pela transformação no ambiente externo das organizações. A partir dessa época, as atividades empresariais aumentaram sua dependência com relação à aplicação das tecnologias. Esse período assinala a evolução do mercado mundial no desenvolvimento de novas tecnologias, implicando em uma mudança de postura do Brasil que decidiu investir internamente no setor e se aperfeiçoar nos segmentos de *hardware* e *software*.

Já a década de 1990, inicia-se com uma política de abertura de mercado em vários setores da economia, caracterizando-se como um período marcado pela gradual extinção do protecionismo brasileiro que proibia a importação de produtos similares aos brasileiros, garantindo certa exclusividade na comercialização interna de *hardware* e *software* para os produtores instalados no país. Em 1991, é promulgada a Lei da Informática (Lei 8.248/91) pelo governo, constituindo-se como política de incentivos à produção nacional, sem restrições ao capital estrangeiro e às importações.

A Associação Brasileira das Empresas de

*Software* (ABES) estimou as receitas de serviços de informática em U\$ 11,1 bilhões, sendo 62% desse montante, ou U\$ 6,9 bilhões, oriundos da oferta de serviços técnicos de informática ou U\$ 4,2 bilhões, decorrentes da comercialização e licenciamento de *software*. Os programas de computador desenvolvidos no exterior atendem cerca de dois terços do mercado brasileiro de *software* (IBGE, 2009).

Para Olinto (2004), o elevado potencial desse segmento propicia que profissões relacionadas com tecnologia tenham melhores perspectivas no mercado, principalmente, as que estão diretamente ligadas ao sistema de informação de alta qualificação como administrador de sistemas de informação e de computação, analista de redes e de comunicação de dados, analista de sistema de computação, engenheiros de *software* e administradores de bases de dados. No entanto, a participação feminina na indústria de Tecnologia da Informação (TI) é bastante reduzida quando comparada à força de trabalho masculina. Tanto que alguns fabricantes vêm criando cursos e incentivos para aumentar a porcentagem de mulheres no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), mas apesar dos esforços, os homens ainda ocupam cerca de 80% dos cargos.

Em relação ao cargo gerencial, os dados gerais da Catho (2009), apresentaram um crescimento importante de gerentes femininos, em termos percentuais, no Brasil, chegando a 34,14% em 2009, pois em 2005, apenas 25,64% dos cargos de gerentes eram do sexo feminino.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo de natureza qualitativa foi realizado em 10 empresas de médio e grande porte do setor de informática, localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte – MG. Os sujeitos dessa investigação foram 36 gerentes que ocupam cargos de nível intermediário sendo, 18 homens e 18 mulheres.

Os dados foram coletados por meio de

entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e, posteriormente, transcritas na íntegra e agrupadas segundo a categoria e a questão tratada.

O processo de análise dos dados coletados passou por três fases de tratamento: preparação das entrevistas transcritas segundo o roteiro de perguntas e agrupamento das respostas de cada categoria para as respectivas questões; tabulação quantitativa propiciando a identificação de componentes das respostas dos entrevistados e agrupamento de acordo com o tema da pergunta, sintetizado o conteúdo das entrevistas. Esse procedimento permitiu melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das respostas dos entrevistados após a sua sistematização, considerando a frequência dos temas apontados (Richardson & cols., 1999; Minayo, 2000; Melo & cols., 2007), seguido de elaboração de uma planilha temática a partir da interpretação inicial dos dados coletados, tendo por referência os objetivos da pesquisa. Essa técnica de análise de dados segue os princípios de análise de conteúdo que tem por finalidade explicar o fenômeno em estudo a partir do ponto de vista e da experiência dos sujeitos pesquisados.

## APRESENTAÇÃO DOS DADOS

### **Pressão gerencial vivenciada por gerentes do setor de informática e o surgimento de uma nova relação do gerente com a sua condição de trabalho**

A função gerencial traz consigo uma variedade de atividades e tarefas a serem executadas adequadamente, sendo muitas delas previstas e outras criadas em função de determinados objetivos e estruturas das relações de poder existente. Volta-se para o gerente responsabilidades para com a empresa, com seus superiores, com seus subordinados, com seus pares e com os *stakeholders* em geral. Do gerente, é cobrado que seja competente tecnicamente, possua capacidade de relacionamento e que seja um líder, além de outros atributos bastante diversificados.

Na visão dos gerentes entrevistados, entre os requisitos necessários para se ingressar na carreira gerencial, destacam-se: a habilidade de relacionamento (42,1%), a liderança e a gestão de pessoas (35,9%), o conhecimento do negócio (28,1%), a formação profissional (28,1%) e atributos subjetivos ligados à personalidade do indivíduo, além de habilidades específicas com 21,9%, cada.

Primeiramente, o gerente deve ter um bom conhecimento técnico, uma boa disposição técnica, um conhecimento do negócio que se vai gerenciar e, também, ter uma postura de bom relacionamento entre as pessoas. Não adianta você ser um excelente técnico, um excelente conhecedor das suas atribuições, mas não saber lidar com isso, não saber fazer com que as pessoas que estão ao seu lado possam convergir para o mesmo resultado. (H/07).

Os entrevistados reconhecem que o gerente é o responsável pelos resultados da equipe e consideram um requisito para a prática gerencial a capacidade de conduzir a equipe para atingir as metas estabelecidas pela direção. Diante disso, os gerentes destacam a pressão evidenciada no seu cotidiano de trabalho:

Eu acho que é a cobrança cada vez maior em cima de metas, de resultados [...] muitas vezes chega em um determinado nível de pressão que a gente não consegue mais filtrar e acaba passando para todo mundo que está na sua equipe. (H/31).

A cobrança por resultados é apresentada como um dos principais fatores de pressão sobre os gerentes (42,2% das respostas). Vale ressaltar, que os homens (65,6%) se sentem mais cobrados para o alcance de resultados que as mulheres, que apresentaram 18,7%. Entretanto, as gerentes relatam preocupações e pressões vivenciadas quanto à necessi-

Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 11, 2, jul-dez 2011, 84-99



dade de atualização no campo das inovações tecnológicas (37,5%), correspondendo, de certo modo, a uma preocupação em torno do desenvolvimento profissional e, indiretamente, da apresentação de resultados.

A maior pressão é por resultados. E muitas vezes não só os resultados, mas a sobrevivência da sua própria empresa, [...]. O mercado é cada vez mais competitivo [...]. Isso faz com que cada um seja mais exigido, faz com que o gerente exija mais de cada um deles, isso faz com que a empresa tenha um clima, não diria mais tenso, mas um clima mais dinâmico, o que muitas vezes faz com que o gerente seja o ator responsável e protagonista principal dessa transformação. (H/26).

[...] você tem que trabalhar em termos de resultados. Mas, a maior preocupação está na atualização tecnológica, e se nós não estivermos em contínuo aprendizado, não conseguimos dar resultado que a empresa deseja (M/21).

Em decorrência da alta competitividade entre as organizações, cada empresa busca o desenvolvimento e planejamento de metas e alvos para os gerentes, que logo envolvem suas equipes de trabalho. Entretanto, as metas parecem, por vezes, serem inatingíveis, e na maioria das vezes, vivenciada como pressão:

Pressão por resultados. [...] sinto que eu e minha equipe não trabalhamos nesse momento para melhorar de salário; a gente trabalha para conseguir manter a nossa existência aqui, nesse momento. É uma cobrança por meta louca! Isso pesa muito no dia-a-dia da gente. (M/ 16).

A pressão é praticamente restrita em cima de meta. Na verdade, a cobrança aqui é, não importa a hora que eu chego, não importa a hora que eu saio. Na verdade, um gerente tem que estar mantendo sempre o andamento dos negócios [...]. (H/22).

Muitas vezes os resultados se tornam uma obsessão exigindo maior tempo de seu dia para assegurar geração de resultados. Essa escolha leva o gerente a um dilema entre a dedicação de tempo para o trabalho e o tempo para a família e vice-versa (optando, em sua maioria pelo trabalho, em função da insegurança pela permanência). Na percepção dos gerentes entrevistados, a família os vê com admiração para 71,8% das mulheres gerentes e, para 56,2% dos homens. Mas, percebem também que a família os vê com crítica, isso devido ao excesso de trabalho a que se submetem, na visão das gerentes (31,2%) e dos gerentes (21,8%).

[...] A minha família hoje, por mais que isso prejudique muito o relacionamento familiar, a dedicação que eu tenho hoje é pela empresa, eles sabem que eu tenho muito reconhecimento dentro da empresa, então, eles acham isso importante por mais que eu fique um pouco fora do relacionamento familiar. (M/32).

As habilidades e competências gerenciais possuem caráter relacional (Dubar, 1997), desse modo, a ação dos gerentes e o seu espaço organizacional são, também, resultados da concorrência de estratégias de gerentes de outras organizações e até mesmo gerentes da mesma empresa, em situação de sucesso. O gerente, para responder às demandas do mercado, seja para acompanhar o desenvolvimento tecnológico dos concorrentes, seja para atender as demandas de clientes, deve se manter em uma eterna busca por atualização de seus conhecimentos. Essa necessidade de reciclar os conhecimentos nesse setor é derivada de uma tecnologia cuja velocidade de obsolescência é bastante rápida. Dessa forma, acompanhar o desenvolvimento tecnológico global passa a ser um desafio diário para os gestores da área.

[...] a gente tem que mudar o tempo todo [...] o mercado muda muito, e no nosso

caso, aqui, a gente tem que estar em dia com as novas tecnologias [...] você tem a todo o momento que se atualizar. (H/31).

Esse aspecto foi realçado pela gerência feminina. A maioria (66,4%) afirma sofrer pressão para desenvolver capacidade de se adaptar às mudanças tecnológicas, seguida de 47,3%, para manter o conhecimento atualizado.

Pressões de atualizações tecnológicas. A gente tem que estar sempre acompanhando as novas tecnologias, porque o gerente em uma área de informática, tem que estar sempre propondo soluções. Então a gente tem que estar se atualizando constantemente, atrás das tecnologias. (M/24)

De outro modo, o excesso de informações existente na área da informática, a grande quantidade de dados que nem sempre são úteis, também se constituem em fator de pressão sobre o gerente.

A pressão que eu tenho é estar absolutamente informada das mudanças no mercado, o que chega de novo, o que os concorrentes estão fazendo. Então, a pressão e o volume de informação que você tem que acessar todo dia é muito grande. [...] o nível de leitura diária é um absurdo chega às raias do ridículo. E a pressão é imensa de você ter que se diferenciar, você tem que se recriar todos os dias. Nós vivemos um momento em que mudança é rotina. (M/28)

Para acompanhar a velocidade imposta pelo mercado, os gerentes são impulsionados a acelerar o seu dia-a-dia. Fatores como excesso de tarefas, rapidez na tomada de decisão, excesso de informações necessárias ao trabalho e pressão do tempo cada vez maior são apresentados pelos gerentes como pressões sofridas:

Nossa! Tempo, agilidade, cobrança por resultados é o que a gente está mais exposta.

Estar sempre de antena ligada e fazendo tudo acontecer em tempo mais que hábil, tudo pra ontem. Então, eu acho que a minha pressão maior é tempo com qualidade. (M/10)

Os gerentes relatam, também, um grande acúmulo de funções e com prazos de execução de serviços mais limitados. A cada momento é necessário acelerar mais para se conseguir completar as tarefas em tempo e criar uma capacidade de ser um profissional dinâmico.

Muita cobrança. 24 horas é pouco. Com a qualidade total, imputada no Brasil na década de 1980, com a ideia de acabar com o cargo de chefia. Todo mundo ter mais ou menos o mesmo nível, banalização de responsabilidades, correto? Mas só que na prática não é bem assim. Na verdade isso veio, como diria Marx, é a mais valia, a forma de você segregar uma mão de obra, de reduzi-la, e você que fazia uma atividade, você passa a fazer 3, 4, 5, 6. É uma loucura. É uma forma de o empresário estar obtendo mais resultados sobre você. Então você se tornou muito dinâmico. Hoje em dia, se o profissional não for muito dinâmico ele não sobrevive no mercado. (M/32)

Pressões políticas, não ter os recursos necessários para o trabalho, e medo de perder o emprego, constituem um complicador para esse quadro de pressão, ao qual os gerentes estão submetidos em seus cotidianos. Se por um lado precisam se esforçar para acompanhar o ritmo imposto pelo mercado, por outro precisam driblar os entraves internos para a geração de resultados, enfim, os gerentes são “condenados a vencer”<sup>1</sup>.

Os efeitos dessa rotina de pressões podem ser sentidos pelos gerentes, tanto os

1 Segundo Pagés e cols., (1987), condenado a vencer se relaciona ao fato de que o indivíduo ao fazer carreira não significa, necessariamente, obter remunerações mais altas, ter funções hierárquicas mais importantes ou verem seu prestígio e influência aumentarem. Esses elementos são apenas benefícios secundários ou sinais exteriores da satisfação de uma necessidade mais imperiosa: vencer.

homens quanto as mulheres, após um dia de trabalho. Observou-se o sentimento de cansaço e estresse em 42,2% das respostas do grupo entrevistado e também nas respostas que indicam oscilação entre o se sentir bem e o sentimento de estresse, as quais representam 28,2% dos entrevistados.

Esgotado, muito esgotado. (H/10)

Tem dia que eu me sinto um bagaço, totalmente moída [...]. (M/29)

Se tiver muita tarefa eu fico muito nervosa. Às vezes não consigo nem dormir direito. [...] quando tem esses picos de tarefas, por exemplo, [...] me desestrutura um pouco. É, aí começa: não almoço direito, não durmo direito, trabalha mais, entendeu? (M/32)

Essa situação de pressão constante traz consigo consequências para a saúde física e mental dos entrevistados. Para Couto (1987) estão associados à função gerencial numerosos fatores capazes de alterar seu nível de ansiedade, aumentar o nível de tensão, resultando em estafa ou esgotamento físico-mental.

Diante disso, alguns gerentes afirmaram prejuízos à saúde provenientes da prática gerencial. Entre esses respondentes, a maioria (homens e mulheres) apresenta quadros de estresse (42,2%), sendo desse percentual, ressaltado por 46,8% dos gerentes e 37,5% das gerentes. Entre outros aspectos citados, destacam-se a percepção de certo desequilíbrio emocional identificado pelas gerentes (15,5%) e, pelos gerentes, dores de cabeça, bem como outras doenças relacionadas ao trabalho (9,3%).

Vivo estressada. Se eu for ao médico hoje ele vai falar que eu estou estressada, que preciso tomar remédio, que tenho que descansar, que tenho que sair de férias, então eu já não vou, começou a dor de cabeça esquece, nem tomo mais remédio, é o ritmo o corpo da gente não aguenta, a gente cobra

muito mais dele do que ele pode lhe oferecer e a culpa é só sua, quer dizer só minha. (M/32)

A gente queria ter mais tempo, ter mais tempo pra cuidar da minha saúde, mais tempo pra diversão, [...] mas não consigo (H/31).

Esses dados sinalizam que não apenas as fortes cargas de pressão, as situações que envolvem ameaça, a autoestima e o convívio, como também as condições de trabalho, entre outras, são manifestações de tensão existentes no ambiente de trabalho, conforme apresentado por Tamayo (2008), mas também que os impactos provocados pelas constantes manifestações de tensão nos ambientes organizacionais provocam o estresse no trabalho.

Cientes da alta exigibilidade da função, alguns entrevistados afirmaram se utilizar de mecanismos para evitar que a prática da função gerencial lhes cause danos, tais como: práticas de autorregulação, praticar esportes, prática de acupuntura, busca do autoconhecimento e estudar.

Se você deixar... levar seus problemas para casa, viver seus problemas da empresa em casa.. o estresse afeta tudo [...] no meu caso eu tento me controlar bastante, eu já fui muito mais tenso [...] aí eu chego em casa e vou caminhar com as minhas cadelas, eu vou correr e depois eu tomo um banho e vou relaxar. (H/32).

Resultados da pesquisa mostram que mesmo com um grande acúmulo de atividades e sofrendo grandes pressões no decorrer de todo o seu dia, parte dos gerentes vão se conscientizando das suas necessidades específicas e procuram formas adequadas para gerir sua vida, seu tempo e seus espaços, buscando com isso, mesmo que ainda em baixos níveis, minimizar os efeitos das pressões sobre si, buscando reduzir o estresse ou as sequelas físicas ou psíquicas advindas de seu cotidiano. Dentro do contexto teórico sobre o

tema, tais dados reforçariam a colocação de Chanlat (2005) ao afirmar que cada pessoa percebe os fatores de pressão de forma distinta, interiorizando-os e reagindo a eles de modo particular, de acordo com as características pessoais como a personalidade e a experiência de vida. No entanto, observamos que a explicação para os dados obtidos vão além dessas colocações. E que mesmo admitindo as pressões vivenciadas, e por vezes percebidas como sobre-humanas, alguns gerentes as assumem como próprias da função gerencial. Torna-se, assim, institucional e socialmente aceitável que os gerentes trabalhem em uma rotina de constante pressão e estresse: “e não faria sentido se também não houvesse essas pressões, certo? Quer dizer, a arte de gerenciar, porque eu considero até uma arte realmente, ela implica nisso aí. Você tem que ser cobrado mesmo, diariamente você tem que estar sofrendo pressões e trabalhar de forma positiva essas pressões”. (M/16).

Tal colocação nos conduziu para análise que sinaliza que as novas gerações de gerente estão aprendendo a se identificar com o agressor, no caso, o novo sistema capitalista analisado por Sennett (1999) criando uma outra dinâmica para a atividade gerencial, favorecendo uma analogia direta com a síndrome de Estocolmo. A síndrome de Estocolmo foi descrita por Nils Bejerot, em 1973, como um estado psicológico particular, no qual a vítima demonstra indícios de lealdade e sentimento de gratidão para com seu sequestrador, de início, como mecanismo de defesa por medo de retaliação. Essa estratégia de sobrevivência pode levar o indivíduo a uma dependência do seu “protetor” não se dando conta da submissão na qual se encontra (Montero, 1999). Segundo Fabrique e cols (2007), compreender corretamente a síndrome de Estocolmo exige uma compreensão do processo que provoca o seu desenvolvimento, destacando que essa condição fornece às pessoas mecanismos de defesa. Ou seja, maneiras de se manter conscientemente inconsciente de pensamentos, sentimentos e desejos desagradáveis.

Os autores afirmam que em muitas circunstâncias os reféns regridem e o agressor se transfigura em figura materna onde a mãe protege seu filho de uma ameaça do mundo exterior.

A descrição da síndrome de Estocolmo nos possibilita uma associação com a nova situação identificada nesta pesquisa quanto à relação do gerente com a sua realidade profissional, que denominamos síndrome de Estocolmo gerencial.

Assim, a análise do conteúdo dos relatos dos gerentes entrevistados, em relação ao seu cotidiano na função gerencial nos possibilitou a construção de um modelo teórico explicativo das relações e implicações do gerente com as suas condições de trabalho, conforme Figura 1 (p. 96).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo sinalizou que a função gerencial está sujeita às várias mudanças ocorridas nos ambientes organizacionais e, portanto, está continuamente se adequando a elas. Nesse sentido, pode-se observar, a partir dos relatos dos próprios gerentes, que estes estão cada vez mais sujeitos às pressões e ao estresse, e conseqüentemente ao mal-estar gerencial.

Nesse percurso, numerosos fatores associados à função gerencial são fontes capazes de alterar o nível de ansiedade e de tensão do gerente, resultando em estafa ou esgotamento físico-mental, e ainda, a sobrecarga de trabalho e a ambigüidade dos papéis gerenciais, ao atuarem juntas, geram frustração, esgotamento e sentimento de culpa superdimensionados quando as metas não são alcançadas.

A cobrança por resultados é apresentada, então, como um dos principais fatores de pressão sobre os gerentes, mas também imprescindível, uma vez que a pressão está atrelada à sobrevivência da empresa em um mercado global cada vez mais competitivo, e conseqüentemente, à sua permanência no em-

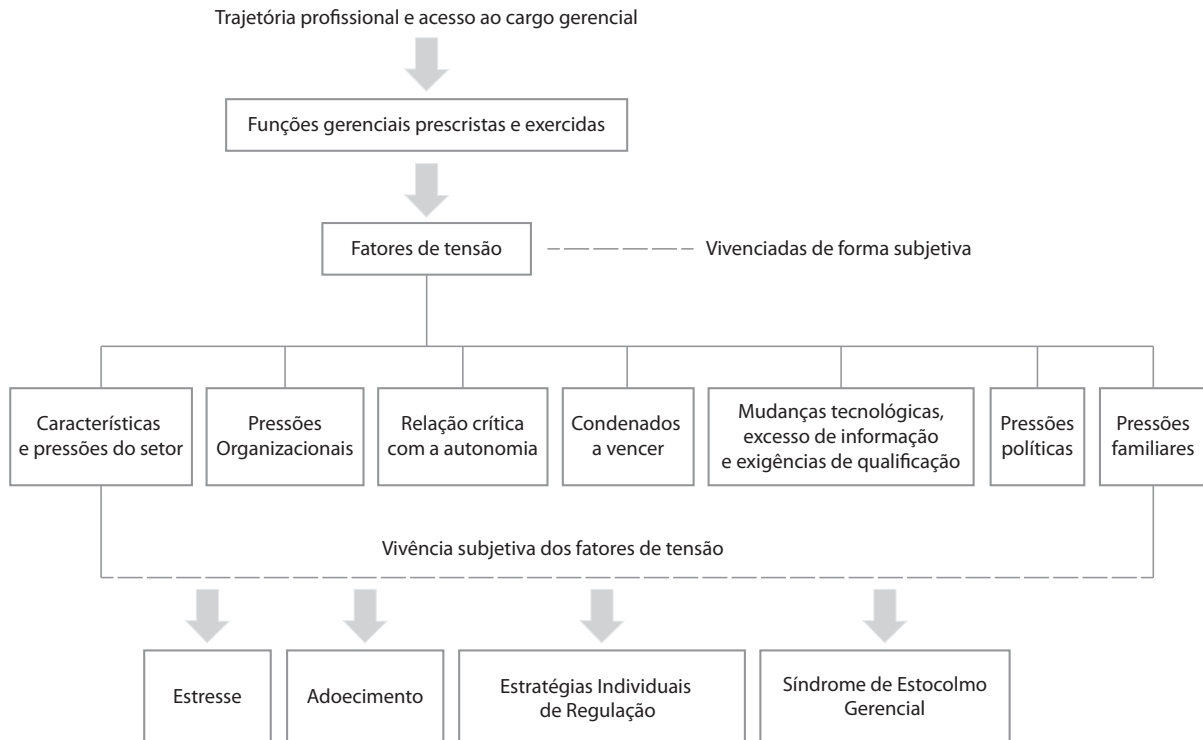


Figura 1 – Modelo interpretativo da situação de trabalho vivenciada pelo gerente.

prego. A busca por melhores resultados, muitas vezes, se torna uma obsessão, conduzindo o gerente a um dilema expresso pela dedicação de tempo para o trabalho em detrimento do tempo para a família e vice-versa (optando, em sua maioria, pelo trabalho, em função da manutenção da inserção profissional).

De outro modo, as pressões são também vivenciadas em função da demanda do mercado, onde constantemente os gerentes devem se atualizar, no intuito de acompanhar o desenvolvimento tecnológico global.

A sobrecarga de trabalho, os prazos e o aumento do número de demissões também foram destacados como pressões vivenciadas frente às novas demandas por mudanças e adaptações, exigindo dos gerentes, homens e mulheres, uma melhor administração do tempo.

Os efeitos de uma rotina de pressões após um dia de trabalho foram descritos pelos gerentes como sentimento de cansaço e estresse em função das demandas por resultados, acúmulo de atividades e tempo, entre

outros, e de oscilação entre o sentimento de se sentir bem e o estresse, gerado em função de metas atingidas, ocasionando consequências para sua saúde física e mental provenientes da prática gerencial.

Tais resultados mantêm coerência com estudos descritos no campo da saúde, estresse e mal-estar gerencial. Pode-se aferir, então, que os padrões e as formas de gerenciamento não são fixas e são maleáveis a partir das forças atuantes dos grupos sociais e profissionais da organização. Assim, essas mudanças impõem aos quadros gerenciais, qualificações constantes e o desenvolvimento de novas práticas organizacionais conforme encontrado em outros estudos (Melo, 2002). Essa magnitude de contradições e fragmentações vivenciadas pelos gerentes acaba por implicar em certo desânimo dos mesmos quando percebem o valor que precisam pagar pelas suas necessidades de poder, *status* e realização profissional. Todavia, essa dimensão do estresse e mal-estar gerencial foi descrita sutilmente por eles, justificada pelo fato de

serem também representantes da empresa e que um fracasso dela em qualquer aspecto é também o próprio fracasso.

As quatro fontes de tensão para a atividade gerencial apontadas por Hill (1993): a tensão da função, a negatividade, o isolamento e o ônus da responsabilidade de liderança foram observados nos relatos dos gerentes. A pesquisa deixou claro que o mal-estar gerencial se relaciona com as múltiplas contradições da função, o que o diferencia significativamente de condições e qualidade de vida no trabalho. Ademais, alguns relatos dos gerentes entrevistados nessa pesquisa apontaram para uma outra questão, ou seja, para uma percepção de normalidade das pressões, da escassez do tempo, da sobrecarga de trabalho, da fadiga diária.

Assim, essa pesquisa nos possibilitou duas descobertas importantes. A primeira se relaciona com a questão do estresse gerencial e o mal-estar dos gerentes. Naturalmente, conhecer as fontes de estresse gerencial é fundamental para diagnosticar condições de trabalho do gestor e formular proposições para uma melhor qualidade de vida desse grupo profissional. No entanto, sem um debate mais profundo sobre o mal-estar gerencial, que se encontra no âmago da natureza do exercício gerencial nas organizações, os estudos sobre estresse gerencial permanecem na superficialidade.

A segunda, ainda mais surpreendente, revela um novo contexto para a análise da atividade gerencial no campo do estresse e do mal-estar com o surgimento de depoimentos dos entrevistados que apontam para a normalidade das situações de pressão, cobranças, falta de tempo, exigências de atualizações aceleradas, entre outras, até então consideradas condições de estresse e de adoecimento, para as quais nos referimos como síndrome de Estocolmo gerencial. Apontamos como principal implicação deste estudo a contribuição com novos olhares para a análise das temáticas: qualidade de vida e estresse gerencial e prazer e sofrimento no trabalho gerencial.

Naturalmente, o estudo apresenta também limitações: realização da pesquisa em um único setor; os sujeitos da pesquisa são gerentes intermediários, sendo importante incorporar os outros níveis gerenciais, entre outros. Entretanto, as limitações devem ser olhadas como oportunidades para o desenvolvimento do tema tratado no artigo.

## REFERÊNCIAS

- Blau, P. M. & Scott, N. F. (1970). *Organizações Formais*. São Paulo: Atlas.
- Catho Online (2009). *Evolução das Mulheres no Mercado de Trabalho por Nível Hierárquico nos últimos 12 anos*. Retirado em 6/12/2010, no World Wide Webe: [http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&biw=1440&bih=744&q=evolu%C3%A7%C3%A3o+da+mulher+no+mercado+de+trabalho+catho+online+2009&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs\\_rfai=&fp=c20e8ca463b3cded](http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&biw=1440&bih=744&q=evolu%C3%A7%C3%A3o+da+mulher+no+mercado+de+trabalho+catho+online+2009&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=c20e8ca463b3cded).
- Chanlat, J. F. (2005). Mitos e realidades sobre estresse dos gerentes. Em Davel & Melo (Orgs.), *Gerência em ação: singularidade e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV.
- Cooper, C., Sloan, S. & Williams, S. (1988). *Occupational stress indicator management guide*. London: Torbay Press.
- Couto, H. (1987). *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: Cop.
- Daniels, J. L. (1996). *Visão global*. São Paulo: Makron Books.
- Davel, E. & Melo, M. C. O. L. (2005). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV.
- Duarte, C. H. C. & Branco, C. E. C. (2001). Impactos Econômicos e Sociais da Política Setorial Brasileira para tecnologias da Informação. *Revista do BNDES*, 8, 5-10.
- Dubar, C. (1997). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Porto Portugal: Porto.
- Fabrique et al. *Understanding stockholm syndrome*. (2007). Retirado em 14/10/2011, do endereço <http://www.fbi.gov/stats-services/publications/law-enforcement-bulletin/2007-pdfs/july07leb.pdf>.
- Fayol, H. (1990). *Administração Industrial e Geral*. (10ª ed). São Paulo: Atlas.

- Harrison, B. (1994). *Lean and mean: the changing landscape of Corporate Power in the age of flexibility*. New York: Basic Books.
- Hill, L. (1993). *Novos Gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007). *Pesquisa Anual de Serviços: Produtos e Serviços 2004-2005*. Retirado em 26/08/2008, do endereço [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=933&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=933&id_pagina=1).
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2009). *Pesquisa Anual de Serviços: O Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil 2003-2006*. Retirado em: 26/07/2009, do endereço [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?idnoticia=1344&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?idnoticia=1344&id_pagina=1).
- Kingeski, L. (2005). A globalização e as inovações tecnológicas como fatores determinantes da competitividade no complexo eletrônico: uma contribuição mediante aos fatores empresariais. *Conhecimento Interativo*, 1, 56-70.
- Levi, L. (2008). *O guia da comissão européia sobre stress relacionado ao trabalho e iniciativas relacionadas: das palavras à ação*. São Paulo: Atlas.
- Melo, M. C. O. L. (2000). Categoria Gerencial e seus Conflitos nas Relações de Trabalho, *Anais do III Congresso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Buenos Aires.
- Melo, M. C. O. L. (2002). *A Gerência Feminina: Inserção, Participação e Vivência da Mulher no Setor Industrial*. Relatório de Pesquisa CNPq/ UFMG.
- Melo, M. C. O. L. (2006). Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro. Em: Chanlat, J. F., Fachin, R. & Fischer, T. (Orgs.), *Análise das organizações: perspectivas latinas. Olhar histórico e constatações atuais* (Vol. 1. p. 395). Porto Alegre: UFRGS.
- Melo, M. C. O. L. (2007). *Gênero, poder e gerências em empresas de Minas Gerais*. Relatório de Pesquisa CNPq/ FNH.
- Melo, M. C. O.; Paiva, K. C. M.; Mageste, G.; Brito, M. J.; & Cappelle M. C. A. (2007). Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. Em: GARCIA, F. C. & HONÓRIO, L. C. (Orgs). *Administração, metodologia, organizações e estratégia* (2ª ed.). Curitiba: Juruá.
- Minayo, M. C. S. (2000). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. (7ª ed.). São Paulo: Hucitec.
- Mintzberg, H. (1986). *Trabalho do executivo: o folclore e o fato*. São Paulo: Nova Cultural.
- Montero, A. G. (1999). *Psicopatologia Del Síndrome de Estocolmo: ensayo de um modelo etológico*. Ciência Policial.
- Motta, P. R. (1995). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Motta, P. R. (2001). *Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar*. (4ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Olinto, G. (2004). Ocupações em tecnologia de informação e política de formação de recursos humanos na área de informação. *Anais do V CINFOM*. Retirado em 22/08/2008, no endereço [http://www.cinform.ufba.br/v\\_anais/artigos/gildaolinto.html](http://www.cinform.ufba.br/v_anais/artigos/gildaolinto.html).
- Pagés, M.; Bonetti, M.; De Gaulejac, V.; & Descendre, Daniel. (1987) O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas.
- Quick, J. C.; Cooper, C. L.; Quick, J. D.; & Gavin, J. H. (2003). *O executivo em harmonia: um guia que mostra como obter os melhores resultados na vida pessoal e profissional por meio do equilíbrio entre corpo, mente e carreira*. São Paulo: Publifolha.
- Richardson, R. J.; Peres, J. A. S.; Wanderely, J. C. V.; Correia, L. M.; & Peres, M. H. M. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rossi, A. M. (2008). Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. Em: Rossi, A. M., Perrewé, P. L. & Sauter, S. L. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas.
- Selznick, P. (1972). *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV.

- Sennett, R. (1999). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Simon, H. A. (1965). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. (2ª. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Tamayo, Á. (2008). *Estresse e cultura organizacional*. São Paulo: All Books.
- Tanure, B., Carvalho Neto, A. & Andrade, J. O. (2007). Fontes de tensão no olímpio empresarial brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. *Anais do XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Taylor, F. W. (1970). *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas.
- Weber, M. (1946). *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Zille, L. P. (2005). *Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG.
- Zille, L. P., Braga, C. D. & Marques, A. L. (2008). Estresse no trabalho: estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte. *Revista de Ciências da Administração*, 10, 175-196.

---

► **Sobre os Autores**

Contato para correspondência: Faculdade Novos Horizontes, Rua Alvarenga Peixoto, 1270, Bairro Santo Agostinho, CEP: 30180121, Belo Horizonte, MG. Fone: (31) 3293- 7010, (31) 3293- 7026.

Emails: [lenemelo@unihorizontes.br](mailto:lenemelo@unihorizontes.br), [meire.cassini@unihorizontes.br](mailto:meire.cassini@unihorizontes.br), [ana.lopes@unihorizontes.br](mailto:ana.lopes@unihorizontes.br)