



Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos

(Top managers' stress and suffering at work)

(Estrés y sufrimiento en el trabajo de los ejecutivos)

*Carolina Maria Mota**

*Betania Tanure***

*Antonio Carvalho Neto****

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar as possíveis correlações entre o padrão de comportamento e o nível de estresse percebido pelos executivos das grandes empresas no Brasil. O referencial teórico aborda os conceitos sobre o estresse baseando-se em autores que são referência na temática, como Selye (1959), Albrecht (1990), Cooper (1988) e Moraes *et al.* (2001). Em seguida, apresentamos o conceito do Tipo Comportamental, de Friedman e Rosenman (1976), e de autores que tratam o sofrimento no trabalho e a sua relação com o estresse, como Dejours (1992; 1994; 1996) e Codo *et al.* (1993). Os resultados indicaram que há predominância do padrão de comportamento Tipo A entre os executivos, que se disseram mais insatisfeitos e infelizes do que os do Tipo B em relação a aspectos profissionais e pessoais. Foram os que se percebem mais estressados, quadro manifesto no nervosismo, em ímpetos de raiva, irritabilidade fácil e ansiedade.

Palavras-chave: Estresse; Tipo comportamental; Patologias relacionadas ao trabalho; Executivos.

Abstract

This article aims to identify possible relations between behavior pattern and stress level among Brazilian corporations top managers. The theoretical framework encompasses the literature on stress

* Texto recebido em setembro/2007 e aprovado para publicação em março/2008.

** Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas/FDC, e-mail: cmotasotnas@yahoo.com.br

*** Doutora em Administração, professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas/FDC, e-mail: betaniantanure@terra.com.br

**** Doutor em Administração, professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas/FDC, e-mail: carvalhoneto@pucminas.br





(Selye, 1959; Albrecht, 1990; Cooper, 1988; Moraes et al., 2001) and on types-A/B behavior patterns (Friedman e Rosenman, 1976), as well as the literature on labor-related pathologies (Dejours, 1992, 1994, 1996; Codo et al., 1993). Results show a predominance of type-A behavior. Type-A managers are more unsatisfied and unhappier concerning professional and private matters than type-B managers. Type-A managers feel more anxious, stressed, nervous and easily enraged and irritated than type-B managers.

Key words: Stress; Behavior type; Labor-related pathologies; Top managers.

Resumen

El objetivo de este artículo es identificar las posibles correlaciones entre el patrón de comportamiento y el nivel de estrés que notan los ejecutivos de las grandes empresas en Brasil. El referencial teórico aborda los conceptos sobre el estrés basándose en autores que son referencia en esta temática, como Selye (1959), Albrecht (1990), Cooper (1988) y Moraes *et al.* (2001). Seguidamente presentamos el concepto del Tipo Comportamental, de Friedman y Rosenman (1976), y de autores que tratan el sufrimiento en el trabajo y su relación con el estrés, como Dejours (1992; 1994; 1996) y Codo *et al.* (1993). Los resultados indicaron que hay una predominancia del patrón de comportamiento Tipo A entre los ejecutivos, que se declararon más insatisfechos e infelices que los del Tipo B con relación a los aspectos profesionales y personales. Fueron los que se perciben más estresados, cuadro manifestado en el nerviosismo, en ímpetus de rabia, irritabilidad fácil y ansiedad.

Palabras-clave: Estrés; Tipo comportamental; Patologías relacionadas al trabajo; Ejecutivos.

O objetivo central deste artigo, fruto de uma abrangente pesquisa sobre as (in)felicidades dos executivos das grandes empresas brasileiras quanto à sua vida no trabalho e fora dele, foi identificar as possíveis correlações entre o padrão de comportamento e o nível de estresse ocupacional percebido pelos altos executivos das grandes empresas no Brasil.

As perguntas básicas que nortearam este trabalho foram: 1. Existe um padrão de comportamento mais comum nos executivos das grandes empresas?; 2. Existe um tipo comportamental que é mais susceptível ao estresse em



executivos nas grandes empresas brasileiras?; 3. Quais os sintomas de estresse ocupacional percebidos pelos executivos das empresas brasileiras?

As pressões geradas pelas contínuas transformações econômicas e sociais têm tornado os indivíduos mais vulneráveis às doenças psicossomáticas e orgânicas. Segundo Albrecht (1990), o estresse é uma doença que se tornou recorrente nos países altamente industrializados e está trazendo um elevado custo em termos de saúde e bem-estar emocional. Um dos grandes inimigos da saúde das pessoas já não é uma crise ocupacional, perturbação emocional ou situação perigosa, mas passa a ser também o estado prolongado e constante de preocupação, alerta e ansiedade, que caracteriza uma forte carga de estresse (Albrecht, 1990; Moraes & Kilimnik, 1992).

Os executivos, especialmente, conforme relata Couto (1987), vivem em estado de permanente tensão e têm dificuldade para relaxar, para equilibrar tempos de trabalho e não-trabalho, mesmo quando podem fazê-lo. Um executivo, para chegar até a cúpula e lá ficar, precisa percorrer um caminho cheio de pressões, que criam estresse quase que diariamente. Esse estresse, que pode ser excessivo e crônico, pode gerar problemas de saúde que acabam por prejudicar a carreira desse profissional (Lipp, 1996, 1996). Algumas profissões tendem, como lembram Zille *et al.* (2001), a ser mais estressantes em função de suas características intrínsecas. Esse parece ser o caso dos executivos de alto escalão, público-alvo da pesquisa que norteou este trabalho.

Em um contexto de trabalho, as fontes de tensão e de estresse são mediadas pelas diferenças próprias a cada indivíduo, ou seja, em uma mesma situação de trabalho, elementos negativos e estressantes não atingem de forma homogênea todas as pessoas (Moraes *et al.*, 1995): “[...] as diferenças individuais também explicam, juntamente com a característica do agente estressor, os resultados de estresse” (Moraes *et al.*, 1995, p. 13).

Couto (1987) e Zille *et al.* (2001) ressaltam essa questão da vulnerabilidade individual, ou seja, pessoas diferentes reagem de formas diferentes ao estarem em contato com fontes de pressão semelhantes. Para Couto (1987), esse conceito de diferenças das pessoas no desenvolvimento do estresse é fundamental. “Assim, para um determinado agente estressante, um executivo poderá vir a desenvolver o estado de estresse e outro não” (Couto, 1987, p. 36). Certamente, não se trata aqui de desconsiderar o papel que a cultura atual do ambiente de negócios tem na apologia da dedicação integral ao trabalho, e muito menos nas enormes pressões advindas das incessantes e traumáticas mudanças organizacionais (reestruturações, fusões e aquisições etc.), aliás, este último foi um dos fatores pesquisados neste trabalho.



Estudar a relação entre estresse e padrão de comportamento dos executivos é relevante não somente pelos interesses científicos mas também quando se leva em conta que as decisões e, conseqüentemente, o futuro das organizações dependem bastante dos executivos de alto escalão.

Referencial teórico

O referencial teórico está dividido em três partes. A primeira trata das tipologias básicas de estresse, abordando uma leitura cuidadosa com base em autores seminais como Hans Selye, ao qual se recorreu às suas obras clássicas, uma delas no original (Selye, 1959, 1965, 1974), seguindo com autores que são referência internacional como Albrecht (1979) e Cooper (1988). Contemplou-se também nesta primeira parte do referencial autores brasileiros que são referência na área, como Moraes *et al.* (2001), Couto (1987) e Lipp (1996a, 1996b).

A segunda parte do referencial teórico traz a descrição do conceito de padrão de comportamento (Tipo A e Tipo B), variável que se destaca na explicação da vulnerabilidade das pessoas quanto à manifestação do estresse. Para tanto, procedeu-se a uma leitura do trabalho seminal de Friedman e Rosenman (1976), os criadores da tipologia A e B, seguindo com autores que trabalharam a aplicação desta tipologia. Albrecht (1990), Couto (1987), Rio (1995) e Rosch (2005).

A terceira parte do referencial teórico aborda os trabalhos de Dejours (1992, 1994, 1996), Codo, Sampaio e Hitomi (1993) e Codo e Jacques (2002), em relação à vertente da psicopatologia do trabalho, que tem se dedicado ao estudo do sofrimento relacionado ao trabalho. Embora advindo de vertentes diferenciadas da psicologia (vertente behaviorista e vertente da psicopatologia do trabalho), os resultados apontaram convergência na percepção do sofrimento causado pelo estresse, também no mundo da alta gestão.

Afinal, o que é o bom estresse ou o mau estresse?

Conceitos e tipologias básicas

Estresse é um destes conceitos que caiu no uso comum e é constantemente distorcido, entendido em sentido pejorativo, negativo. Adotamos aqui a perspectiva de que o que é negativo é uma carga exagerada de estresse. Uma carga pequena de estresse, que varia de acordo com o indivíduo, pode ser até mesmo estimulante, como será discutido em seguida.

Segundo Cooper, Cooper e Eaker (1988) e Arnold, Robertson e Cooper (1995), estresse é uma palavra derivada do latim *stringere*, que significa tração





apertada, ou seja, “espremer”. Cooper, Cooper e Eaker (1988) acrescentam que a palavra estresse foi usada desde o século XVII para descrever “fadiga” ou “aflição”. No século XVIII, a palavra estresse passa a ter a definição de “força, pressão, tensão ou esforço pesado”. Lipp (1996) ressalta que a utilização do termo estresse na área das ciências físicas e humanas passa a ser encontrada no século XVII. Definições anteriores de pressão e carga usadas na medicina e na engenharia, segundo Cooper, Cooper e Eaker (1988), influenciaram a percepção de como o estresse afeta os indivíduos. Dessa forma, ocorre a possibilidade de medir o estresse ao qual o indivíduo está sujeito. Segundo Lipp (1996), por volta do século XVII, os estudos na área de engenharia apontavam que, para a escolha do material para construção de pontes e outras estruturas, as características das cargas tinham que ser levadas em conta. Foi assim criada a analogia com o ser humano, uma vez que as pessoas também conseguem lidar melhor com um tipo ou outro de peso e variam na sua capacidade de suportar carga emocional.

Selye (1959, 1965) afirma que o termo estresse era aplicado de formas tão diversas e confusas que seria mais fácil começar por estabelecer o que não é estresse. Fraser (1983) também aponta a dificuldade em definir o termo estresse. Ao falar sobre o conceito, retrata algumas definições como: estresse é subjetivo e associado com condições emocionais e psicológicas; estresse e pressão são sinônimos; estresse e pressão são descritos por causa e efeito.

Como definição mais precisa, o autor afirma: “Estresse é o estado manifestado por uma síndrome específica, constituída por todas as alterações não-específicas produzidas num sistema biológico” (Selye, 1965, p. 64).

O estresse pode significar tanto equilíbrio quanto a descompensação do organismo. No que se refere às conseqüências positivas e negativas do estresse, Selye (1974) utiliza os termos *distresse* e *eustresse*. O *eustresse* é o estresse da realização, é uma resposta positiva do organismo a um estímulo. Segundo Albrecht (1990), podemos ver com bons olhos certas experiências e situações de estresse por causa dos sentimentos positivos que temos diante delas. O *eustresse* que acompanha essas experiências é uma parte natural de superação eficaz de desafios, como os de um cargo administrativo ou de qualquer outro trabalho profissional. Rio (1995) acrescenta que no *eustresse* há o predomínio da emoção da alegria, podendo haver momentos de ansiedade discreta, criativa.

Inversamente, o *distresse* é um fenômeno negativo que pode gerar danos ao organismo. Segundo Rio (1995), no *distresse* há predominância das emoções de ansiedade destrutiva, medo, tristeza e raiva. Ladeira (1996) acrescenta que, positivas ou negativas, as reações de estresse permanecem as mesmas, do ponto de vista fisiológico e bioquímico do organismo. Ou seja, a sensação de “luta





ou fuga” é a mesma tanto para o eustresse quanto para o distresse. Já as conseqüências serão totalizadas de maneira diferente, principalmente porque exercem influências distintas sobre a dimensão psíquica do indivíduo. Ou seja, as conseqüências serão diferentes dependendo do tipo de padrão de comportamento do indivíduo.

Certamente, as características do ambiente de trabalho (uma empresa que pressiona mais ou menos por resultados) têm um grau de importância significativo e às vezes até mesmo determinante como fator estressor sobre o executivo. No entanto, o foco deste artigo é no padrão de comportamento, já que dois executivos, por exemplo, que trabalham em uma mesma empresa estão sujeitos ao mesmo ambiente organizacional estressor, mas reagem de forma diferente às fontes de pressão. Isto não quer dizer que o executivo com maior capacidade de suportar a carga extra de estresse não sofra mais do que aquele com menor capacidade, como a pesquisa que norteou este artigo mostrou.

A demasiada carga de estresse, segundo Moraes *et al.* (2001), tem assumido o status de doença, apesar de originalmente constituir uma reação natural de adaptação do corpo humano.

A literatura que trata sobre o estresse apresenta três abordagens (bioquímica, psicológica e sociológica), que podem ser pensadas numa dependência mútua e complementar (Samulski, Chagas, Nitsch, 1996; Zille, 2005). A abordagem bioquímica surgiu nas décadas de 1930 a 1950, influenciada por Selye. A abordagem psicológica possui como principal ênfase a compreensão da influência que a percepção e o comportamento do indivíduo são manifestados no processo de estresse, possui as vertentes psicossomática, interacionista, comportamental, a psicopatologia do trabalho e a psicologia social. A abordagem sociológica se refere à compreensão das diversas variáveis que se constituem no contexto da sociedade (Zille, 2005).

Tipo comportamental A *versus* B

A vertente comportamental tem como destaque os estudos de Friedman e Rosenman sobre o padrão de comportamento A/B. A literatura ressalta duas principais variáveis na explicação da vulnerabilidade das pessoas quanto à manifestação do estresse: o tipo comportamental e o posicionamento quanto ao *locus* de controle do indivíduo (Moraes *et al.*, 1995).

Neste estudo não se trabalha com o conceito de *locus* de controle, tendo-se optado por trabalhar com os tipos comportamentais A e B, que são largamente utilizados na literatura.



O comportamento do Tipo A é um conceito que foi desenvolvido e aplicado aos estudos de estresse por Friedman e Rosenman (1976). Esses cardiologistas, conforme detalha Rosch (2005), foram os primeiros a explicar por que comportamentos específicos causam ataques cardíacos. O padrão de comportamento tipo A é um complexo de ação-emoção observado em indivíduos que se mostram agressivamente envolvidos em uma luta crônica e incessante de conseguir cada vez mais em tempo cada vez menor. O Tipo B é o oposto, ele raramente se vê atribulado pela vontade de ter um número crescente de coisas ou de participar de uma série cada vez maior de eventos num espaço de tempo cada vez mais limitado (Friedman & Rosenman, 1976).

As pessoas do Tipo A enfrentam as mudanças do meio ambiente com tendência de comportamento como impaciência, agressividade e competitividade, com comportamentos específicos como agilidade, tensões musculares, estilo vocal rápido e enfático, além de respostas emocionais como irritação (Rosenman, 1996). Além disso, Friedman e Rosenman (1976) salientam que a pessoa do Tipo A não tem certeza completa de suas próprias virtudes e deficiências. Em oposição do Tipo B, que sabe avaliar o valor das suas virtudes e se conforma com suas limitações. O Tipo B não se preocupa com que os colegas e líderes possam pensar de suas ações; além disso, esse tipo busca descobrir sua própria confiança. Já o Tipo A, ao contrário, tem tendência em não conseguir, pois busca isso na conquista de maiores metas, mais horas trabalhadas, na aquisição de mais bens materiais; ou seja, mais, mais e mais.

O traço peculiar do homem de comportamento Tipo A é a sua sensação habitual de urgência no tempo ou “doença da pressa”. O homem Tipo A tem uma vontade incessante de realizar muita coisa no espaço de tempo que reservou para tantas atividades. Mesmo se o tempo fosse esticado ao menos uma vez, o Tipo A não se daria por satisfeito. Passaria a buscar meios de esticar o tempo pela segunda ou terceira vez. A “corrida” constante do Tipo A contra o tempo é o que o leva com frequência à morte prematura pelo mal cardíaco das coronárias (Friedman & Rosenman, 1976).

O comportamento A nem sempre leva a bons resultados. As ações dessas pessoas, muitas vezes precipitadas e sem reflexões sobre qualidade e estratégia, bloqueiam o acesso à excelência, ou seja, produzem mais agitação comportamental do que resultados eficazes (Rio, 1995). Rosch (2005) acredita que as pessoas do Tipo A se tornam dependentes dos picos de secreções hormonais relacionadas ao estresse e, quando privados de tais estímulos, podem se tornar irritáveis e deprimidos. Ou seja, o Tipo A apresenta um comportamento que se autoperpetua devido à dependência da adrenalina induzida pelo estresse. Outro fator apontado por Rosch (2005), que pode



contribuir para a insatisfação ou até mesmo para infelicidade dos executivos é o relacionamento interpessoal insatisfatório. Geralmente são pessoas com tendências egocêntricas, que apresentam atitude exibicionista em relação à sua superioridade. Quando seus objetivos não são atingidos, ficam com raiva com facilidade.

Outro fator que é relevante é que as pessoas do Tipo A são alheias à presença do seu padrão de comportamento (Friedman & Rosenman, 1976). Para esses autores, o Tipo A não se dá conta da própria inquietação, da instabilidade hostil quando esta está presente, e alguns não percebem nem mesmo a presença do senso exagerado de urgência do tempo.

Portanto, como salientado, a cobrança cada vez maior por resultados no ambiente de trabalho, o desenvolvimento tecnológico (internet, e-mail, celulares) que contribui para aumentar o tempo disponível para o trabalho são situações atuais do ambiente organizacional que ajudam a aumentar os sintomas de estresse. Este ambiente de negócios é extremamente propício para o executivo que apresenta comportamento Tipo A.

A contribuição da psicopatologia do trabalho

A vertente da psicopatologia do trabalho, apesar de centrar o seu foco nos aspectos relacionados à doença mental, traz conceitos que são utilizados nas pesquisas relacionadas ao estresse (Zille, 2005), tais como doença somática e fadiga.

A psicopatologia do trabalho coloca o sofrimento no centro da relação psíquica entre o homem e o trabalho. “Beneficiário da produção, o homem é, amiúde no mesmo movimento, vítima do trabalho” (Dejours, 1996, p. 150). O mesmo autor afirma que o trabalho pode ser fonte de prazer e mediador de saúde, ao representar a possibilidade do trabalhador afirmar-se como sujeito do trabalho e construir novas formas de ser (Flach, Silva, Manfredini & Grisci, 2007).

Dejours (1992, 1996) busca estudar o prazer e o sofrimento ocasionado pelo trabalho e deixa claro que a exploração do sofrimento não cria doenças mentais específicas, como psicoses e neuroses do trabalho. As pressões no ambiente organizacional acabam retirando das organizações os sujeitos que sofrem de sintomas mentais. Logo, as pesquisas relativas à teoria do estresse estão mais posicionadas para entrar num domínio no qual o psiquismo dos trabalhadores não sai da normalidade (Dejours, 1996), pois de outra forma seriam de alguma maneira expelidas deste ambiente.

Apesar da teoria do estresse não ser propriamente psicopatológica, isto é, não dá conta de explicar os elos intermediários entre o trabalho e a saúde mental, ela aponta uma alternativa ao adoecer psíquico, ou seja, “a desorganização



à qual sucumbe o doente não se traduz por sintomas mentais, mas pelo aparecimento de uma doença somática” (Dejours, 1992, p. 126).

A competição e o conflito nas organizações têm efeitos relacionados à saúde dos executivos. A competição e a pressão prolongadas podem elevar os batimentos cardíacos, a tensão muscular, a pressão arterial e diminuir a atividade do sistema imunológico. Os efeitos a longo prazo são debilitantes e expõem os executivos a um grande número de riscos médicos e psicológicos à saúde. Alguns desses riscos podem ser altamente letais (Quick *et al.*, 2003). O ambiente organizacional extremamente competitivo e com constante mudança, exigindo maior dedicação, mobilidade geográfica e flexibilidade de horários, desfavorece as mulheres executivas casadas, e em especial as que possuem filhos. Os sintomas de estresse também são evidentes nas mulheres executivas, além de insatisfação com a falta de equilíbrio entre suas vidas pessoais e profissionais (Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2006).

Outro efeito do conflito e da competição que traz conseqüências adversas para a saúde do executivo é o isolamento social ou solidão de comando. Os efeitos físicos tendem a ser crônicos e progressivos. Além disso, a perda da integração social pode ser insuportável quando o executivo não consegue superar as barreiras à comunicação que foram criadas (Evans & Bartolomé, 1980; Quick *et al.*, 2003).

Dejours (1992, 1996) busca compreender como os trabalhadores, em sua maioria, conseguem preservar um equilíbrio psíquico e manter-se na normalidade, por meio de suas estratégias defensivas, em que a loucura seria o mais esperado, devido à exploração do sofrimento no ambiente organizacional. Apesar de intenso, o sofrimento é controlado por estratégias defensivas, impedindo que se transforme em patologia.

As pessoas são submetidas às energias exteriores ou interiores e dispõem de muitas vias de descarga desta energia (via psíquica, via motora e via visceral). Quando uma tarefa realizada por um trabalhador não oferece uma canalização apropriada da sua energia, há o risco de acumulação desta. O perigo é quando ocorre um acúmulo da excitação e o trabalhador não utiliza suas aptidões psíquicas fantasmáticas (representações mentais que podem descarregar o essencial da tensão interior) ou psicomotoras (crise de raiva motora, violência, por exemplo). Assim, a energia pulsional será descarregada pela via do sistema nervoso autônomo e através da desregulação das funções somáticas, ou seja, é a via visceral que atua nos processos de somatização (Dejours, 1994; Aubert, 1994).

Um executivo para chegar até a cúpula e lá se manter precisa percorrer um caminho repleto de pressões que criam estresse quase que diariamente.



Esse estresse, que pode ser excessivo e crônico, pode gerar problemas de saúde que acabam por prejudicar a carreira do executivo. Além disso, muitos vivem em estado de tensão e mesmo quando podem relaxar, têm dificuldade de fazê-lo (Couto, 1987; Lipp, 1996; Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007).

A energia acumulada no curso do trabalho tem relação com a fadiga. O prazer do trabalhador resulta da descarga de energia e conseqüentemente da diminuição da carga psíquica do trabalho. “Se um trabalho permite a diminuição de carga psíquica, ele é equilibrante. Se ele se opõe a essa diminuição, ele é fatigante” (Dejours, 1994, p. 25).

A estafa é um risco para o executivo e, além dos problemas psicológicos, apresenta também sintomas físicos, tais como dores de cabeça, insônia, perda de peso e falta de fôlego e comportamentais manifestados através de maior irritabilidade e expressões de raiva, diminuição da tolerância à frustração e variações de humor (Quick *et al.*, 2003).

Codo, Sampaio e Hitomi (1993) salientam que saúde e doença não são fenômenos isolados, definidos em si mesmos. São fenômenos que estão profundamente vinculados ao contexto socioeconômico e cultural, tanto em relação às suas produções quanto em relação às soluções.

As causas do sofrimento psíquico estão em várias atividades humanas e, especialmente, naquelas relacionadas ao trabalho. Falar em sofrimento psíquico é falar de algum tipo de ruptura entre a objetividade e a subjetividade. Paralelo à alienação (momento em que o trabalhador se estranha perante o produto do seu trabalho, com a separação entre planejamento e execução), vai se concretizando a cisão entre o trabalho e o afeto, entre a razão e a paixão. O afeto, estando expulso da produção, obriga o homem a recolher do trabalho os pedaços de sua subjetividade. Assim, este homem fica obrigado a manifestar-se apenas depois do expediente de trabalho (Codo, Sampaio & Hitomi, 1993; Codo & Jacques, 2002).

Grisci, Cigerza, Hofmeister e Becker (2005) retratam que a disponibilidade constante e sem limites diante das mudanças institucionais não implica vantagens para os trabalhadores. Ao contrário, em pesquisa realizada com pessoas que atuam no setor bancário, esses autores falam do sofrimento psíquico que afeta e que leva ao anestesiamento do corpo e da mente através do uso de medicamentos antidepressivos e ansiolíticos, situação considerada natural diante das pressões do cotidiano do trabalho. Se a discussão for o trabalho dos executivos, alvo deste estudo, o quadro pode ser pior, pois há uma excessiva carga de trabalho, e as mudanças são intermináveis (reestruturação, fusões e aquisições cada vez mais freqüentes).



Dejours (1992, 1994) retrata a importância da análise da subjetividade nos estudos de estresse, chegando mesmo a criticar os estudos referentes à teoria do estresse por não adotarem a análise da subjetividade. Os critérios de avaliação seriam muitas vezes somáticos e biológicos e não permitiriam uma aproximação com as questões relativas à significação e a vivência subjetiva dos trabalhadores. Codo, Sampaio e Hitomi (1993) mostram que o caráter do trabalho, ou seja, a compreensão sobre o trabalho, precisa ser recuperado plenamente, até para revalorizar o conceito de estresse.

Metodologia

O objetivo geral da pesquisa foi identificar e analisar as possíveis correlações entre o padrão de comportamento e o nível de estresse ocupacional percebido pelos executivos das grandes empresas no Brasil.

A pesquisa que originou este artigo pode ser classificada como um estudo descritivo. Como estratégia foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, orientada para a mensuração de fenômenos e a relação entre eles. A abordagem quantitativa foi fundamentada no método de pesquisa de *survey*.

O universo da amostra constituiu-se dos executivos das quinhentas maiores empresas situadas no Brasil (*Exame*, 2005). Considerando a representatividade dos executivos das grandes empresas situadas no Brasil, há a possibilidade de se realizar uma aproximação pela amostragem probabilística aleatória simples, que se caracteriza pelo fato de cada componente da população ter probabilidade conhecida, diferente de zero, e idêntica à dos outros componentes, de ser selecionado para fazer parte da amostra (Mattar, 1999).

Os dados foram coletados por meio de questionário via internet para executivos. O questionário constituiu-se de questões fechadas; utilizaram-se algumas questões de múltipla escolha e outras em escala tipo *Likert*. Através de escala Likert, avaliou-se o que se denominou de “Índice Global de Satisfação” dos executivos, composto por duas grandes dimensões que abarcaram o conjunto de 18 variáveis:

- dimensão relacionada a fatores pessoais: composta por variáveis relativas à satisfação com filhos, familiares, parceiro amoroso, amigos, alimentação e saúde;
- dimensão relacionada a fatores relativos à empresa: composta por variáveis como relações com pares, chefes, subordinados, nível de cobrança por resultados e sistema de recompensas.

Através também de escala Likert de 1 a 7, avaliou-se o que se denominou de “Índice Global de Sensações/Atitudes” dos executivos, composto por 27

variáveis relativas à sensação em relação a fatores relacionados ao estresse, como ansiedade, dor de cabeça, fadiga, falta de sono, irritabilidade, desânimo, diminuição do interesse sexual, tremores, dormência, medos, hábitos alimentares, consumo de bebidas alcoólicas, fumo, dentre outros.

Foram recebidos 965 questionários considerados válidos dos executivos que chegaram ao topo da hierarquia organizacional (presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes de terceiro nível) de 344 empresas.

Dado o número extenso de variáveis e o tamanho muito significativo da amostra, utilizou-se as seguintes ferramentas estatísticas para proceder a um rigoroso tratamento dos dados:

- Teste Qui-Quadrado: “p” - menor ou igual a 0,05.
- Anova (a um fator): “p” - menor que 0,05.
- Análise de Regressão Linear.
- Análise Fatorial

Apresentação e análise dos resultados

No que se refere ao padrão de comportamento, é predominante o comportamento do Tipo A entre os executivos pesquisados, conforme apresentado na Tabela. 1. Ou seja, quase dois terços dos altos executivos são do Tipo A.

Tabela 1

Padrão de comportamento dos executivos das grandes empresas

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Tipo A	601	62,3	62,9
Tipo B	355	36,8	37,1
Total	956	99,1	100,
Não respondeu	9	,9	
Total	965	100,	

Levantamos o índice de satisfação geral dos executivos com variáveis relacionadas ao trabalho e à vida privada (ver Tabela. 2). Os executivos do Tipo A, portanto a maioria deles, se dizem menos satisfeitos do que os do Tipo B.

Houve diferença significativa em quase todas as variáveis, sendo que em todos os casos as pessoas do padrão Tipo B são as mais satisfeitas. Essa maior

insatisfação dos executivos do Tipo A pode estar associada ao fato deles serem pessoas mais competitivas e que buscam sempre mais e mais. Assim, tendem a se sentirem mais frustrados com a falta de limites que têm dificuldade de se impor.

A Tabela 2 a seguir apresenta o índice de satisfação geral.

Tabela 2
Índice de satisfação geral dos executivos

		Índice Global de Satisfação Médio (%)*
Padrão de comportamento	Tipo A	66,66 ↓
	Tipo B	70,29 ↑

Anova: Comparações múltiplas com p-valor $\leq 0,05$.

Ou seja, as organizações atuais incentivam o Tipo A, o perfil mais agressivo, mais competitivo, *workaholic*.

Aos olhos das organizações, parecem ser as pessoas com este perfil as que suportariam o tipo de pressão proveniente de um ambiente de negócios altamente competitivo e em constantes mutações, estas muitas vezes trazendo uma sobrecarga adicional de estresse.

No entanto, esses executivos do Tipo A, até pela sua natureza muito exigente, são exatamente os mais insatisfeitos com vários aspectos relacionados ao seu trabalho. Na Tabela 3 a seguir estão os resultados atinentes às variáveis que compõem o índice de satisfação dos executivos com o trabalho e com a vida privada.

A Tabela 3 mostra como os executivos do Tipo A são claramente mais insatisfeitos em relação a todos os aspectos do que os do Tipo B. Entre esses aspectos, estão fatores cruciais para a gestão (nível de cobranças; metas; carga de trabalho; relações entre pares, superiores e subordinados).

Os executivos do Tipo A também são os mais insatisfeitos com aspectos de sua vida privada do que os executivos do Tipo B.

Assim, temos um paradoxo: por um lado, a maioria dos executivos tem um tipo comportamental (o Tipo A) que, em princípio, “combinaria” mais com as enormes exigências colocadas pelo atual ambiente de negócios. Por outro lado, esta maioria de executivos do Tipo A está mais infeliz que os seus pares do Tipo B com os efeitos dos desequilíbrios causados pelo excesso de foco no trabalho.

Pergunta-se: até que ponto este quadro é bom para as organizações?

Tabela 3

Indicadores de satisfação dos executivos com o trabalho e com a vida privada

<i>Padrão de comportamento</i>	<i>Tipo A</i>	<i>Tipo B</i>
Satisfação com a saúde	4,79 ↓	5,01 ↑
Satisfação com o número de amigos que tem	4,65 ↓	4,88 ↑
Satisfação com a relação com o parceiro amoroso	5,37 ↓	5,58 ↑
Satisfação com o nível de cobranças por resultados na empresa	4,33 ↓	4,59 ↑
Satisfação com a relação com outros familiares	4,47 ↓	5,05 ↑
Satisfação com as relações estabelecidas com o superior	4,79 ↓	5,01 ↑
Satisfação com a parte variável da remuneração	4,12 ↓	4,37 ↑
Satisfação com a factibilidade das metas estabelecidas pela empresa	4,38 ↓	4,65 ↑
Satisfação com os demais benefícios que a empresa oferece	4,65 ↓	4,99 ↑
Satisfação com a relação com os filhos	5,50 ↓	5,69 ↑
Satisfação em relação à carga de trabalho que tem	4,02 ↓	4,33 ↑
Satisfação com seus hábitos alimentares	4,14 ↓	4,45 ↑
Satisfação com as relações estabelecidas com os subordinados	5,09 ↓	5,29 ↑
Satisfação com as relações estabelecidas com os pares	4,87 ↓	4,97 ↑
Satisfação com a convivência com os amigos	4,46 ↓	4,68 ↑

Outro fator que é preterido pelo executivo do Tipo A é a prática de exercícios físicos numa frequência recomendada para uma vida saudável, ou seja, três ou mais vezes por semana.

Há um percentual maior de entrevistados com padrão de comportamento Tipo B (61,4% do Tipo B contra 50,1% do Tipo A) que pratica exercício físico 3 ou 4 vezes por semana, como mostra a TAB. 4. A prática de exercício físico é um bom remédio para o excesso de estresse.

Entretanto, essa prática se torna difícil no atual cenário dos negócios, em que as horas de trabalho invadem o tempo que deveria ser dedicado à vida privada. Mais difícil ainda para o executivo Tipo A, que tem maior dificuldade de pôr um limite nas atividades relacionadas ao trabalho.

Tabela 4

Análise do padrão de comportamento com a prática de exercício físico

Com qual frequência pratica exercício físico		Tipo comportamental		Total
		Tipo A	Tipo B	
1 vez por semana	Frequência	66	24	90
	% do Tipo comportamental	18,8%	11,2%	15,9%
2 vezes por semana	Frequência	109	59	168
	% do Tipo comportamental	31,1%	27,4%	29,7%
3 vezes por semana	Frequência	110	70	180
	% do Tipo comportamental	31,3%	32,6%	31,8%
4 vezes por semana	Frequência	66	62	128
	% do Tipo comportamental	18,8%	28,8%	22,6%
Total	Frequência	351	215	566
	% do Tipo comportamental	100%	100%	100%

Qui-quadrado: p-valor = 0,009.

Pessoas com o padrão de comportamento Tipo A gastam mais tempo com a vida profissional do que as do Tipo B. Descansar, para o executivo Tipo A, como lembra Couto (1987), costuma ser um exercício de mortificação e, além disso, atividades que nada têm a ver com o trabalho são avaliadas por ele como perda de tempo.

A Tabela 5 em seguida mostra este quadro.

Tabela 5

Tempo gasto com a vida profissional

		Percentual médio de tempo gasto com a vida profissional
Padrão de comportamento	Tipo A	69,60 ↑
	Tipo B	67,89 ↓

Levantamos também na pesquisa o índice de sensações/attitudes que as pessoas sentem quando estão submetidas a um agente estressor.

As sensações relacionadas na Tabela 7, mais adiante, correspondem àquelas que a literatura aponta como relacionadas ao estresse.

Os executivos de comportamento Tipo A possuem maior frequência média de sensações/atitudes relacionadas ao estresse que os executivos do Tipo B, conforme apresentado nas Tabela 6 e 7.

O índice de sensações/atitudes mostrado na Tabela 6 é composto por uma combinação das variáveis mostradas na Tabela 7.

Tabela 6

Análise do padrão de comportamento em relação ao índice geral de sensações/atitudes relacionadas com o estresse

		Índice de sensações/ atitudesMédio*
Padrão de comportamento	Tipo A	40,16 ↑
	Tipo B	35,12 ↓

Anova: Comparações múltiplas com p-valor d" 0,05.

Novamente, o Tipo A apresenta maior diferença na média entre os dois tipos comportamentais (diferença > 0,6), principalmente irritabilidade fácil, ímpetos de raiva, nervosismo e ansiedade, como mostra a Tabela 7 a seguir.

Essas sensações/atitudes são largamente utilizadas na literatura para descrever as pessoas do Tipo A, denominadas muitas vezes como agressividade, impaciência e hostilidade.

Isto tende a tornar a vida do Tipo A mais difícil. Certamente ele está mais propenso a levar estas sensações/atitudes para o trabalho, tornando o ambiente do mundo dos negócios ainda mais tenso, mais estressado.

Tabela 7

Análise do padrão de comportamento com sensações/atitudes relacionadas com o estresse

Sensações/atitudes	Padrão de comportamento*		Ordem
	Tipo A	Tipo B	
Irritabilidade fácil	3,46 ↑	2,72 ↓	1
Ímpetos de raiva (no trabalho, em casa, no trânsito)	3,48 ↑	2,76 ↓	2
Nervosismo	3,50 ↑	2,85 ↓	3
Ansiedade	4,09 ↑	3,49 ↓	4
Angústia	3,33 ↑	2,75 ↓	5

continua

continuação

Fadiga	3,79 ↑	3,24 ↓	6
Dor de cabeça por tensão ou dor nos músculos do pescoço e ombros	3,87 ↑	3,33 ↓	7
Sensação de desânimo pela manhã, ao levantar	3,06 ↑	2,57 ↓	8
Insatisfação com as relações afetivas	2,92 ↑	2,45 ↓	9
Período de depressão	2,50 ↑	2,06 ↓	10
Indisposição gástrica ou dor de estômago	2,94 ↑	2,52 ↓	11
Dores de cabeça constantes	2,45 ↑	2,05 ↓	12
Dificuldade de dormir ou sono muito entrecortado	3,47 ↑	3,08 ↓	13
Medo do futuro	2,87 ↑	2,49 ↓	14
Tendência a suar em excesso ou sensação de sentir seu coração batendo mais forte	2,31 ↑	1,97 ↓	15
Estresse com violência urbana	3,43 ↑	3,10 ↓	16
Tremores musculares (ex.: olhos, boca, mãos)	2,25 ↑	1,94 ↓	17
Medo de desemprego	3,00 ↑	2,69 ↓	17
Alimenta-se com frequência maior ou em maior quantidade maior do que a usual	3,38 ↑	3,12 ↓	19
Sensação de fôlego curto ou de falta de ar	2,51 ↑	2,28 ↓	20
Diminuição do interesse sexual	3,01 ↑	2,79 ↓	21
Dormência pelo corpo	1,94 ↑	1,74 ↓	22
Redução do apetite	2,18 ↑	2,03 ↓	23
Tomar pílulas para dormir	1,36 ↑	1,22 ↓	24

* Ordem decrescente da diferença entre as médias do Tipo A e Tipo B.

A Tabela 8 mostra que os entrevistados do Tipo A se dizem mais estressados na vida privada, mais estressados na vida profissional e mais estressados no geral do que os seus pares do Tipo B.

Como se não bastasse, indagados sobre como se sentiam em relação a estarem felizes quanto à vida privada, novamente os executivos do Tipo A se mostraram menos felizes que os executivos do Tipo B, o mesmo acontecendo quanto à felicidade no geral (abrangendo vida privada e vida profissional).

Tabela 8
Sentimento de estresse e felicidade

Características do entrevistado		Estresse		Felicidade		
		Na vida privada	Na vida profissional	No geral	Na vida privada	No geral
Padrão de comportamento	Tipo A	2,22 ↑	2,86 ↑	2,64 ↑	3,29 ↓	3,05 ↓
	Tipo B	1,96 ↓	2,55 ↓	2,35 ↓	3,42 ↑	3,18 ↑

Será que essa insatisfação manifestada em tantos aspectos importantes da vida é positiva para a empresa? Mesmo levando em conta que os executivos, inclusive os do Tipo A, gostam do que fazem, até que ponto esse desequilíbrio é funcional para as organizações? Manifestações de uma carga excessiva de estresse, como as indicadas em nossa pesquisa, bem como a sensação expressa pelos executivos do Tipo A (a maioria) de infelicidade na vida privada e no geral poderão ser suportadas até quando?

Considerações finais

Ao responder às perguntas que nortearam este trabalho, podemos dizer que o estudo revelou a predominância do comportamento Tipo A entre os executivos pesquisados. Esses dados confirmam a literatura discutida no referencial teórico. Ou seja, o Tipo A é o comportamento predominante no grupo de nível estratégico, nos executivos que chegaram ao topo da hierarquia organizacional das grandes empresas brasileiras e/ou operando no Brasil.

Nossa pesquisa também mostrou que os gestores do Tipo A são os mais sujeitos ao estresse, pois os executivos com este padrão de comportamento mostraram ser mais susceptíveis quanto a todas as variáveis que exprimem sensações/atitudes de distresse. Em relação a quais sintomas de estresse ocupacional são os mais percebidos pelos executivos, esses são: irritabilidade fácil, ímpetos de raiva, nervosismo e ansiedade.

Os executivos com Tipo A gastam muito mais tempo com a vida profissional do que os executivos do padrão de comportamento Tipo B, o que revela uma dificuldade de se desligar do trabalho, preterindo os momentos com a família e os momentos de lazer.

Portanto, o tipo amplamente majoritário de executivo no Brasil é exatamente aquele que é mais sujeito ao estresse, tem dificuldade em se desligar do trabalho, em colocar limites na sua própria ansiedade. Para agravar, o executivo do Tipo A tende a não praticar exercícios físicos em uma frequência que poderia ser saudável, contribuindo para combater o distresse.

É fato que a grande maioria dos executivos adora o que fazem. Por outro lado, há uma insatisfação claramente colocada pela maioria em relação a itens relacionados ao trabalho que são importantes para as organizações, como a carga excessiva de trabalho, os níveis exagerados de cobranças por resultados e das metas, as relações pessoais com pares, superiores e subordinados. Os executivos do Tipo A também são os mais insatisfeitos, comparando com os seus pares do Tipo B, em relação a aspectos fundamentais para o equilíbrio emocional e afetivo, o que certamente interfere de forma negativa na organização, tais como as relações com parceiros amorosos, amigos e filhos.

Assim, o Tipo A é o mais insatisfeito com as cobranças da empresa e com o seu pouco tempo para se dedicar à sua vida pessoal, privada, afetiva. O Tipo A parece ser o que combina mais com as atuais exigências organizacionais de superdedicação ao trabalho. No entanto, será que ele está suportando melhor do que o Tipo B as pressões do atual ambiente de negócios? Parece que não, pois podemos perceber através dos dados da pesquisa que são exatamente estes executivos que sentem mais as sensações/atitudes relacionadas ao estresse.

Como discutido na literatura, a busca incessante realizada pelo executivo do Tipo A para cumprir cada vez mais tarefas em tempo cada vez menor, além de características de agressividade e competitividade constante, contribuem para aumentar sua insatisfação. Outro fator que pode contribuir para a insatisfação ou até mesmo para a infelicidade dos executivos é o relacionamento interpessoal insatisfatório, devido ao egocentrismo e maior predisposição à raiva e hostilidade, muito favorecido pelo excesso de competição incentivada pelas empresas.

Nossa pesquisa indica que o comportamento da maioria dos executivos das grandes empresas no Brasil é marcado pela pressão, agressividade e competitividade, características marcantes do Tipo A. A pesquisa mostrou claramente, como já dito, que esses executivos se consideram mais estressados tanto na vida profissional quanto na vida privada que seus colegas do Tipo B. Além disso, se consideram mais infelizes na vida privada e mesmo no geral, quando se junta espaço privado e espaço do trabalho. Fica uma indagação: a “cara” da grande empresa brasileira atual não seria então a de uma pessoa bastante estressada, que gosta de adrenalina, que adora o que faz, mas ao mesmo tempo se confessa insatisfeita e infeliz com vários aspectos-chave relacionados ao trabalho e também com sua vida pessoal?

Nesse quadro, pode-se inferir que atualmente o ambiente dentro das organizações não deve ser dos mais agradáveis. E as organizações? O que estão fazendo para minorar o impacto dessa insatisfação/infelicidade que certamente



não deixa de ser problemático no médio e no longo prazo, principalmente em se tratando de indivíduos tão estratégicos para as empresas? Nossa pesquisa mostrou que quase 60% dos executivos acham que as empresas não têm feito nada para minimizar a tensão que eles sofrem. Não é de se estranhar, já que os executivos, portanto aqueles que dirigem as grandes empresas e são os principais responsáveis pela forma de administrar, pelo estilo de liderança adotada, são do Tipo A, que não consegue por limite no seu próprio foco exagerado no trabalho.

Utilizamos o embasamento teórico de duas vertentes da psicologia (behaviorista e psicopatologia). Acreditamos que a vertente behaviorista não basta por si só, embora seja uma importante contribuição no sentido de apontar indícios de estresse e até mesmo de sofrimento psíquico, dependendo dos indicadores que se usa na pesquisa quantitativa. É necessária a discussão desse assunto com a complementação que a vertente da psicopatologia do trabalho nos aponta, ou seja, a importância da análise da subjetividade. A psicopatologia do trabalho, apesar de centrar o seu foco na doença mental, traz conceitos que são utilizados nas pesquisas sobre estresse.

A mensuração de indicadores de estresse sem a dimensão do significado e sem a devida compreensão contextual perde seu valor explicativo. O presente estudo, alicerçado em análise quantitativa destinada a medir a correlação entre indicadores de estresse e tipos A e B, tem a limitação de não poder contar com pesquisa qualitativa, mas contribui ao mostrar a clara insatisfação dos executivos. Essa argumentação corrobora os achados da psicopatologia do trabalho.

Considerando o papel que o trabalho assume na estruturação do indivíduo e tendo em vista que os problemas resultantes do sofrimento psíquico nas organizações são responsáveis por boa parte dos afastamentos do trabalho, espera-se através deste estudo contribuir, em termos práticos, para uma maior conscientização dos executivos em relação às suas atitudes na vida profissional e particular, buscando maior equilíbrio entre o trabalho e o espaço privado. Além disso, espera-se contribuir para chamar a atenção por parte das empresas sobre a percepção do alto grau de estresse presente na maioria dos seus executivos e nas conseqüências que distresse e infelicidade podem causar.

Referências

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

Arnold, J., Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (1995). *Work psychology*:



- understanding human behaviour in the workplace. (2nd. ed.) London: Pitman.
- Aubert, N. (1994). A neurose profissional. In: J. F. Chanlat (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (Vol. 2, pp. 163-193). São Paulo: Atlas.
- Codo, W. & Jacques, M. G. (2002). *Saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- Codo, W; Sampaio, J. J. C. & Hitomi, A. H. (1993). *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. (3. ed.) Petrópolis: Vozes.
- Cooper, C. L., Cooper, R. D. & Eaker, L. H. (1988). *Living with stress*. London: Penguin Books.
- Couto, H. A. (1987). *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: COP.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. (5. ed.) São Paulo: Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (1994). A carga psíquica do trabalho. In E. Abdoucheli, C. Dejours & C. Jayet. *Psicodinâmica do trabalho*. (pp.21-32). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1996). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: J. F. Chanlat (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (3. ed.) (Vol. 1, pp. 149-173). São Paulo: Atlas.
- Evans, P. & Bartolomé, F. (1980). *Must success cost so much?* New York: Basic Books.
- Exame Melhores e Maiores* (2005), 39 (14).
- Flach, L., Silva, F. M., Manfredini, V. & Grisci, C. L. I. (2007). Sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo: uma análise a partir de uma revista de negócios. *Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas*. Natal: ANPAD.
- Fraser, T. M. (1983). *Occupation safety and health series: Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Geneva: International Labour Office.
- Friedman, M. & Rosenman, R. H. (1976). *O tipo A, seu comportamento e seu coração*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Grisci, C. L. I. Cigerza, G. C., Hofmeister, P. M. & Becker, J. L. (2005). Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. *Anais do XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Brasília: ANPAD.
- Ladeira, M. B. (1996). *A dinâmica do stress no trabalho um estudo de caso com profissionais de Enfermagem*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de



Minas Gerais, Belo Horizonte.

Lipp, M. E. N. (1996a). O stress ocupacional e qualidade de vida. *Anais do Simpósio sobre stress e suas implicações*. (pp.42-45). Campinas: Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

Lipp, M. E. N. (Org.). (1996b). *Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco*. Campinas: Papirus.

Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. (5. ed.) São Paulo: Atlas.

Moraes, L. F. R. & Kilimnik, Z. M. (1992). *As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma análise em profissões de impacto na sociedade*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG. (Relatório de pesquisa).

Moraes, L. F. R. *et al.* (1995). O trabalho e a saúde humana: uma reflexão sobre as abordagens do stress ocupacional e da psicopatologia do trabalho. *Caderno de Psicologia*, 3 (4): 7-10.

Moraes, L. F. R. *et al.* (2001). Estresse e qualidade de vida no trabalho na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. *Anais do XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Belo Horizonte: ANPAD.

Quick *et al.* (2003). *O executivo em harmonia*. São Paulo: Publifolha.

Rio, R. P. (1995). *O fascínio do stress*. Belo Horizonte: Del Rey.

Rosch, P. J. (2005). O comportamento tipo "A" propenso a problemas coronarianos, stress no trabalho e doença cardíaca. In A. M. Rossi, P. L. Perrewè & S. L. Sauter. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. (pp.19-37). São Paulo: Atlas.

Rosenman, R. H. (1996). Type A behavior pattern and its implication for health and life. *Anais do Simpósio sobre stress e suas implicações*. (pp.29-41). Campinas: Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

Samulski, D. M., Chagas, M. H. & Nitsch, J. R. (1996). *Stress: teorias básicas*. Belo Horizonte: UFMG.

Selye, H. (1959). *Stress: a tensão da vida*. São Paulo: Ibrasa.

Selye, H. (1965). *Stress: a tensão da vida*. 2. ed. São Paulo: Ibrasa.



Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Filadélfia: Lippincott.

Tanure, B., Carvalho Neto, A. & Andrade, J. O. (2006). A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. *Anais do XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.

Zille, L. (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.

Zille, L. *et al.* (2001). Qualidade de vida e estresse ocupacional nas alturas: o caso dos aeronautas brasileiros. *Revista de Ciências Humanas*, 1 (1): 43-59.

