

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

ESTRESSE E TIPO PSICOLÓGICO DOS GESTORES BRASILEIROS

Carolina Maria Mota Santos

Belo Horizonte
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CAROLINA MARIA MOTA SANTOS

ESTRESSE E TIPO PSICOLÓGICO DOS GESTORES BRASILEIROS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Betania Tanure
Co-orientador: Prof. Dr. Antonio Carvalho Neto

Belo Horizonte
2007

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S237e Santos, Carolina Maria Mota
Estresse e tipo psicológico dos gestores brasileiros / Carolina Maria Mota
Santos. Belo Horizonte, 2007.
148f.

Orientadora: Betania Tanure
Co-orientador: Antônio Carvalho Neto
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração
Bibliografia.

1. Estresse. 2. Estresse ocupacional. 3. Executivos. 4. Comportamento.
I. Tanure, Betania. II. Carvalho Neto, Antônio. III. Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

CDU: 658.3

AGRADECIMENTOS

Fazer um Mestrado, desde os tempos da faculdade, sempre foi meu sonho e agora se tornou realidade, mas um trabalho dessa competência não se faz sozinha, ele começa a se estruturar logo cedo, quando os pais e os avós começam a nos incentivar para o prazer do aprendizado.

Começa no exemplo do avô, Antônio, meu Grande Mestre, que, apesar de todos os obstáculos que a vida lhe ofereceu (principalmente participar da II Guerra Mundial), soube como ninguém superá-los. Sua ânsia pelo saber é tão grande que ilumina toda a família. Foi uma pessoa que deixou o trabalho do campo para se envolver com os livros e, com muito esforço, tornou-se professor de inglês. Agradeço-lhe tudo que fez e continua fazendo por nossa família.

Continua no exemplo da avó, Maria, o maior exemplo de avó, mulher carinhosa sempre disposta a agradar à sua família. Tenho muito orgulho de ser sua neta, de ter seu nome e de ser parecida com você na ansiedade de fazer as coisas para ontem. (nascemos de 6 meses...)

E nos exemplos dos avós paternos (*in memoriam*). Minha avó Amélia, matriarca guerreira, que, com muita força, venceu todos os obstáculos que apareceram em sua vida, e meu avô José João, agradeço o grande carinho que sempre demonstrou a seus netos.

E se solidifica nos exemplos dos pais, que souberam me encaminhar pela vida e por terem, de forma brilhante, me ensinado o gosto pelo estudo.

Minha mãe, Marilene, a minha melhor amiga. Não tenho palavras para agradecer-lhe toda a dedicação. Desde a gravidez (conturbada), a presença em todos os momentos de minha infância e juventude (levar e buscar na escola, natação, festas, etc) até os dias atuais, sempre me dando bons conselhos com sua calma e serenidade que é de admirar. Agradeço a Deus por ter me dado uma MÃE que possui todas as características que este nome significa.

Meu pai, José Mota, que, apesar de toda dificuldade, conseguiu realizar seu sonho, ser um excelente advogado. Uma pessoa que me ensinou o significado das palavras: trabalho, estudo, esforço e competência. E me mostrou que é através de **muita** dedicação que conseguimos construir uma carreira sólida. Foi seguindo seus passos que estou conseguindo chegar aonde estou. Obrigada!!!

Agradeço também a todos aqueles que, de alguma forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Em especial...

A meu marido, Marcus Vinicius, meu grande amor, amigo, companheiro e incentivador, uma pessoa que adiou alguns sonhos para que eu conquistasse meu Mestrado. Sempre disposto a me apoiar, acreditou em potencialidades que nem eu sabia que tinha. Agradeço a paciência com que suportou a presença deste “outro amor”, o saber. Obrigada pela paciência, carinho, admiração e presença incondicional. Te Amo ...

A meu irmão, Ivan (o inteligente da família), a quem admiro pela garra e pelo envolvimento na conquista de seus objetivos e também pela tranquilidade e espiritualidade com que leva a vida.

A minha outra família: Sr. Benito, Sueli, Juarez e família, Aide e família e Fátima, peço desculpas pela ausência e espero, de alguma forma, recompensar o tempo em que não estava presente.

À família que eu tanto amo, Tio Vicente, Ana, José Eduardo, Aninha, João Vitor (afilhado emprestado) e Marco Aurélio (afilhado).

A todos os meus tios e tias, em especial Mara (que vibra com minhas conquistas como se fossem dela), Marta e Fátima e primas, em especial Jane, Júnia e Fernanda, que fizeram parte de uma infância e uma adolescência maravilhosa, e, mesmo com a vida agitada dos dias atuais, não me esqueço de vocês. Obrigada por tudo. Também com a mesma importância, Gabriela e Maira, primas de uma outra geração. Admiro-as muito.

A meus padrinhos, Delmo e Marília, que proporcionam momentos agradáveis em Lagoa Santa. Delmo com suas piadas e sua alegria e Marília com os dons gastronômicos.

Meus agradecimentos à Professora Betania Tanure, minha orientadora, por seu conhecimento, incentivo, motivação e firmeza em sua orientação.

Meus agradecimentos ao Professor Toninho, meu co-orientador, indo além da função de co-orientador e tornando-se um amigo.

A Juliana Andrade de Oliveira por todo apoio.

A todos os colegas da turma do mestrado da PUCMINAS / FDC, pelos bons momentos juntos, e em especial, Adriana (s), Alessandra, Ássima e Ana Paula, pela grande amizade.

A todos os professores do mestrado da PUCMINAS / FDC, pela qualidade do curso, na pessoa do Prof. Dr. José Márcio de Castro, nosso coordenador.

A todos os funcionários da PUCMINAS, na pessoa de Jaqueline e do Marcos, pela dedicação e eficiência no atendimento aos mestrandos.

A Professora Gislene Clemente Vilela por todo apoio que sempre me deu.

Meus agradecimentos à empresa Prestarh, na pessoa de seu criador, José Eduardo (exemplo de ética e competência) e de sua filha Elaine Simão de Assis, que sempre me incentivou na busca deste sonho.

A meus amigos, Viviane e Douglas, Roberta e Guilherme, e aos amigos de meu marido que agora são também meus, Alessandra e Brandão, Cláudio (s) e Kely (s), Rogério e Geane, Guilherme e Flávia. Obrigada pelos momentos agradáveis.

Acho que sempre dei muita sorte na vida..... Agradeço a Deus por ter colocado pessoas tão especiais a meu lado.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar as possíveis correlações entre o padrão de comportamento e o nível de estresse ocupacional percebido pelos altos executivos das grandes empresas no Brasil. O referencial teórico aborda inicialmente os conceitos e as tipologias sobre o estresse, com base em autores seminais como Selye (1959) e em referências na temática, como Albrecht (1990), Cooper (1988), Couto (1987) e Moraes et al. (2001). Em seguida, apresenta-se o conceito de tipo comportamental (Tipo A ou Tipo B) de Friedman e Rosenman (1976) e sua discussão realizada por outros autores. O tipo comportamental é uma variável que se destaca na explicação da vulnerabilidade das pessoas quanto à manifestação do estresse. Em relação ao Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) foi utilizada a bibliografia das autoras dessa ferramenta, Katharine Briggs e sua filha, Isabel Myers, seguida das referências de Jung (1990), pois o MBTI tem como fundamentação teórica a teoria junguiana. A pesquisa foi realizada por meio de *survey* com 708 executivos (gerentes de 3º nível) de 344 grandes empresas que atuam no Brasil. Ressalta-se que esta dissertação é um dos frutos de um estudo mais abrangente realizado por Tanure et al. (2006). Os resultados indicaram que há predominância do padrão de comportamento Tipo A entre os executivos pesquisados. Constatou-se também que, em relação à ferramenta MBTI, os tipos mais encontrados foram ESTJ, ISTJ e ENTJ. Os executivos do Tipo A se disseram mais insatisfeitos e infelizes do que os executivos do Tipo B em relação a importantes aspectos do trabalho e também de sua vida pessoal. Foram os que mais disseram sentir estresse, manifesto em ímpetos de raiva, irritabilidade fácil e ansiedade. No que tange à carga de trabalho, os tipos ENFP, ESFJ, ESTJ, ESTP, INTJ, INTP e ISTJ demonstraram maior insatisfação juntamente com o Tipo A. Considerando-se que as empresas pesquisadas neste estudo representam uma parcela muito significativa do universo empresarial brasileiro, pode-se inferir que o sentimento de estresse e infelicidade seja comum nas empresas de grande porte do Brasil.

Palavras-chave: Estresse; Tipo Comportamental; Executivos; Infelicidade.

ABSTRACT

The object of this study is to identify possible correlations between comportamental standards and the degree of labour stress felt by executives at large Brazilian firms. The theoretical reference approaches stress concepts and types based on such authors as Selye (1959) with references to Albrecht (1990), Cooper (1988) and Moraes et al. (2001) thematics. Then Friedman's and Roseman's (1976) concepts of comportamental type (A or B) is presented as well as other author's discussion on it. The comportamental type is a different type, which is shown with the susceptibility of people concerning the appearance of stress. In connection with MBTI, (Myers-Briggs type indicator), the bibliography of the authors of this tool, Katherine Briggs and her daughter Isabel Briggs, was used with reference to Jung (1990), as MBTI is supported by Jung' theory. The research was made by mean of surveying 708 executives (third level managers) at 344 large Brazilian corporations. One must emphasize that this dissertation is the result of more comprehensive study accomplished by Tanure et al. (2006). The final results indicated that there is a prevalence of the behaviour pattern of type A among the executives explored. With relation to MBTI tools, the most frequently types found were: ESTJ, ISTJ and ENTJ. Type A executives declared to be more discontented and unhappy than type B executives as concerning important aspects of their work and living. They were more numerous among those who declared to feel stress shown as spur of anger, irritability and anxiety. With regard to the amount of work types ENFP, ESFJ, ESTJ, ESTP, INTJ, INTP and ISTJ showed more satisfaction as well as type A. Considering that more researched firms here represent an important proportion of the universal Brazilian management we may conclude that the feeling of stress and unhappiness is a common fact at Brazilian large firms.

Key words: Stress; Behavior Type; Top Managers; Unhappiness.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Curva do estresse -----	28
FIGURA 2	Modelo teórico – relação entre o estresse e vários tipos de experiências de vida -----	29
FIGURA 3	Ciclo do “distresse” e “eutresse” -----	30
FIGURA 4	Modelo holístico do estresse -----	34
FIGURA 5	Modelo de tensão do trabalho -----	36
FIGURA 6	Modelo de estresse e saúde -----	38
FIGURA 7	Modelo de saúde executiva -----	40
FIGURA 8	Modelo básico de origem do estresse -----	55
FIGURA 9	Processos Mentais -----	70

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Sintomas em cada estado -----	30
QUADRO 2	Vulnerabilidades <i>versus</i> imunidades ao estresse -----	56
QUADRO 3	Escalas medidas pelo MBTI -----	72
QUADRO 4	Efeitos das combinações -----	75

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	A escala Holmes e Rahe-----	47
TABELA 2	Cargo-----	92
TABELA 3	Tipo A/B-----	93
TABELA 4	Cargo-----	93
TABELA 5	Resultado do MBTI-----	96
TABELA 6	MBTI Desmembrado-----	98
TABELA 7	Qual tipo mais se aproxima-----	99
TABELA 8	MBTI <i>versus</i> gênero-----	100
TABELA 9	MBTI Desmembrado <i>versus</i> gênero-----	101
TABELA 10	MBTI Desmembrado <i>versus</i> cargo-----	102
TABELA 11	MBTI <i>versus</i> Tipo A/B-----	103
TABELA 12	MBTI Desmembrado <i>versus</i> Tipo A/B-----	104
TABELA 13	Satisfação Global <i>versus</i> Tipo Psicológico A/B-----	106
TABELA 14	Satisfação em algumas áreas <i>versus</i> Tipo Psicológico A/B-----	107
TABELA 15	Satisfação amigos e remuneração fixa <i>versus</i> MBTI-----	108
TABELA 16	Satisfação amigos e remuneração fixa <i>versus</i> MBTI desmembrado-----	109
TABELA 17	Dimensões <i>versus</i> o tipo psicológico A/B-----	110
TABELA 18	Fora do horário normal de trabalho: celular e e-mails relacionados ao trabalho-----	111
TABELA 19	Fora do horário normal de trabalho: celular e e-mails relacionados ao trabalho <i>versus</i> Tipo psicológico A/B-----	112
TABELA 20	Prática de exercício físico regular-----	113
TABELA 21	Frequência da prática de exercício físico-----	114
TABELA 22	Frequência com que se pratica exercício físico <i>versus</i> Tipo A/B---	115
TABELA 23	Distribuição de tempo com a vida profissional e pessoal-----	116
TABELA 24	Distribuição média de tempo com a vida profissional <i>versus</i> tipo psicológico-----	117
TABELA 25	Distribuição de energia com a vida profissional e pessoal-----	118

TABELA 26	Distribuição média de energia com a vida profissional <i>versus</i> tipo psicológico-----	119
TABELA 27	Sentimento em relação à distribuição de tempo e energia-----	120
TABELA 28	Sentimento em relação à distribuição de tempo e energia <i>versus</i> MBTI e tipo psicológico-----	121
TABELA 29	Sentimento do cônjuge/companheiro em relação à distribuição de tempo e energia-----	122
TABELA 30	Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal-----	123
TABELA 31	Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal <i>versus</i> Tipo psicológico A/B-----	123
TABELA 32	Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal <i>versus</i> MBTI desmembrado-----	124
TABELA 33	Sensações e atitudes-----	125
TABELA 34	Sensações <i>versus</i> resultado MBTI-----	127
TABELA 35	Sensações <i>versus</i> MBTI desmembrado-----	129
TABELA 36	Sensações/atitudes dos gerentes <i>versus</i> tipo psicológico-----	130
TABELA 37	Dimensões relativas aos sintomas de estresse <i>versus</i> tipo psicológico dos gerentes-----	131
TABELA 38	Opinião gerentes <i>versus</i> tipo psicológico-----	133
TABELA 39	Opinião média dos gerentes <i>versus</i> MBTI-----	134
TABELA 40	Sentimento de estresse e felicidade-----	135

LISTA DE SIGLAS

MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
ISTJ	Sensação Introversa com Pensamento Extroverso
ISFJ	Sensação Introversa com Sentimento Extroverso
ESTP	Sensação Extroversa com Pensamento Introverso
ESFP	Sensação Extroversa com Sentimento Introverso
INTJ	Intuição Introversa com Pensamento Extroverso
INFJ	Intuição Introversa com Sentimento Extroverso
ENTP	Intuição Extroversa com Pensamento Introverso
ENFP	Intuição Extroversa com Sentimento Introverso
ISTP	Pensamento Introverso com Sensação Extroversa
INTP	Pensamento Introverso com Intuição Extroversa
ESTJ	Pensamento Extroverso com Sensação Introversa
ENTJ	Pensamento Extroverso com Intuição Introversa
ISFP	Sentimento Introverso com Sensação Extroversa
INFP	Sentimento Introverso com Intuição Extroversa
ESFJ	Sentimento Extroverso com Sensação Introversa
ENFJ	Sentimento Extroverso com Intuição Introversa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Estresse: conceitos e tipologias básicas	23
2.2 As abordagens	40
2.2.1 <i>Abordagem bioquímica</i>	41
2.2.2 <i>Abordagem psicológica</i>	44
2.2.2.1 <u>Vertente psicossomática</u>	45
2.2.2.2 <u>Vertente interacionista</u>	48
2.2.2.3 <u>Vertente behaviorista</u>	50
2.2.2.4 <u>Vertente da psicopatologia do trabalho</u>	59
2.2.2.5 <u>Vertente da psicologia social</u>	61
2.2.3 <i>Abordagem sociológica</i>	62
2.3 Os sintomas do estresse	64
2.4 As principais pesquisas sobre estresse realizadas no Brasil	66
3 TIPO PSICOLÓGICO – MBTI	68
3.1 Origem do MBTI	68
3.2 O que é o MBTI	69
3.3 O que é o Tipo Psicológico	70
3.4 As Preferências	71
3.5 As quatro escalas medidas pelo MBTI	72
3.6 Função Dominante	81
3.7 Função Auxiliar	82
3.8 Funções Terciárias e Inferiores	83
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	85
4.1 Qualificação da pesquisa	85
4.2 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	87
4.3 Tratamento e análise dos dados	89
4.4 Representatividade da amostra	90
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
5.1 Tipo dos executivos pesquisados	91
5.1.1 <i>Cargo</i>	91
5.1.2 <i>Tipo A/B</i>	92
5.1.3 <i>MBTI versus cargo</i>	93
5.1.3.1 <u>MBTI</u>	94
5.1.3.2 <u>MBTI desmembrado</u>	96
5.1.3.3 <u>MBTI e Tipo A/B</u>	99
5.1.3.4 <u>Com relação ao gênero</u>	99
5.1.3.5 <u>Cargo</u>	101
5.1.3.6 <u>MBTI e o Tipo Psicológico A/B</u>	102
5.2 Hábitos diversos	105

5.2.1	<i>Satisfação</i> -----	105
5.2.1.1	<u>Satisfação global versus Tipo psicológico A/B</u> -----	105
5.2.1.2	<u>Satisfação em algumas áreas com relação ao tipo Psicológico A / B</u> ---	106
5.2.1.3	<u>Satisfação com o número de amigos e com a remuneração fixa versus MBTI</u> -----	107
5.2.1.4	<u>Satisfação com o número de amigos e com a remuneração fixa versus MBTI desmembrado</u> -----	108
5.2.1.5	<u>Satisfação versus o tipo psicológico A/B</u> -----	109
5.2.2	<i>Fora do horário normal de trabalho: celular e e-mails relacionados ao trabalho</i> -----	110
5.2.2.1	<u>Fora do horário normal de trabalho: celular e e-mails relacionados ao trabalho versus tipo psicológico A/B</u> -----	111
5.2.3	<i>Prática de exercício físico regular</i> -----	112
5.2.3.1	<u>Freqüência da prática de exercício físico</u> -----	113
5.2.3.2	<u>Freqüência com que se pratica exercício físico versus Tipo A/B</u> -----	114
5.2.4	<i>Distribuição de tempo com a vida profissional e pessoal</i> -----	115
5.2.4.1	<u>Distribuição média de tempo com a vida profissional versus tipo psicológico</u> -----	116
5.2.4.2	Distribuição de energia com a vida profissional e pessoal	117
5.2.4.3	<u>Distribuição média de energia com a vida profissional versus tipo psicológico</u> -----	118
5.2.4.4	<u>Sentimento em relação à distribuição de tempo e energia</u> -----	119
5.2.4.5	<u>Sentimento em relação à distribuição de tempo e energia, em média, versus MBTI e tipo psicológico</u> -----	120
5.2.4.6	<u>Percepção do sentimento do cônjuge/companheiro em relação à distribuição de tempo e energia</u> -----	121
5.2.5	<i>Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal</i> -----	122
5.2.5.1	<u>Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal versus Tipo psicológico A/B</u> -----	123
5.2.5.2	<u>Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal versus MBTI desmembrado</u> -----	124
5.3	<i>Sensações</i> -----	124
5.3.1	<i>Freqüência de sensações e atitudes</i> -----	124
5.3.2	<i>Freqüência média de sensações dos gerentes versus resultado MBTI</i> -----	126
5.3.3	<i>Freqüência média de sensações dos gerentes versus MBTI desmembrado</i>	127
5.3.4	<i>Freqüência média de sensações/atitudes dos gerentes versus-tipo psicológico</i> -----	129
5.3.5	<i>Dimensões relativas aos sintomas de estresse versus tipo psicológico dos gerentes</i> -----	131
5.4	<i>A empresa: sensações existentes e ações</i> -----	132
5.4.1	<i>Opinião sobre a sensação dos gerentes em relação à empresa</i> -----	132
5.4.1.1	<u>Opinião média dos gerentes versus tipo psicológico</u> -----	132
5.4.1.2	<u>Opinião média dos gerentes versus resultado MBTI</u> -----	133
5.5	<i>Avaliação global: estresse e felicidade</i> -----	134

5.5.1 <i>Sentimento de estresse e felicidade</i> -----	134
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	136
REFERÊNCIAS -----	141

INTRODUÇÃO

O objetivo central deste trabalho, 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 tipo psicológico e o nível de estresse ocupacional percebido pelos gestores das grandes empresas no Brasil.

A abrangente pesquisa citada acima foi realizada por Betânia Tanure (coordenadora), professora da Fundação Dom Cabral e do Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Antônio Carvalho Neto, professor do curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, e Juliana Oliveira Andrade, professora da Faculdade Pitágoras. A pesquisa teve patrocínio do Banco ABN AMRO Real e apoio da Right Saad Fellipelli na utilização da ferramenta MBTI.

As perguntas básicas que nortearam este trabalho foram:

- a) Existe um tipo psicológico mais comum nos gestores das grandes empresas?
- b) Existe um tipo psicológico que é mais susceptível ao estresse em gestores nas grandes empresas brasileiras?
- c) Quais os sintomas de estresse ocupacional percebidos pelos gestores das empresas brasileiras?

As pesquisas em administração, nos últimos anos, têm destacado a importância das novas tecnologias e formas de organização da produção visando ao alcance de maior competitividade e produtividade. Porém, é possível também identificar, no campo da Administração, estudos voltados para a questão da saúde. Dentro dessa perspectiva, destaca-se a abordagem do estresse. Há um empenho na melhor compreensão de certos aspectos relacionados ao bem-estar da força de trabalho (MORAES et al., 1995; MENDES, 2000).

De tradição anglo-saxônica, a abordagem do estresse ocupacional observa o fenômeno como um processo de perturbação, originado principalmente pela mobilização excessiva da energia adaptativa do indivíduo frente às solicitações do meio (MORAES et al., 1995; MENDES; MORAES, 2001).

O estresse se apresenta como uma variável importante que se generalizou na maioria das sociedades devido a um processo de intensificação do ritmo acelerado em que acontece a maioria

das mudanças. O estresse passou a ser o preço que a sociedade atual paga pelo desenvolvimento adquirido, ou seja, 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. As pressões geradas pelas contínuas transformações têm tornado os indivíduos mais vulneráveis às doenças psicossomáticas e orgânicas. (ALBRECHT, 1990; RIO, 1995). Para agravar essa situação, não há sinal de estabilização ou de tendência ao equilíbrio, em relação a essas mudanças que permeiam a vida dos membros dessas sociedades. (ALBRECHT, 1990).

A ocorrência de determinados tipos de doenças está associada, em alguns casos, a períodos históricos bem definidos; é o caso da peste bubônica na Idade Média, da sífilis que predominou no Renascimento, da tuberculose no Romantismo e o estresse experimentado pelo homem moderno. Entretanto, na atualidade, a manifestação do estresse é tão comum no ser humano quanto na época do homem da caverna, pois há milhões de anos o organismo apresenta o mesmo tipo de mecanismo químico e hormonal de defesa (LADEIRA, 1996). Além disso, cada período histórico também pode estar associado a um preço que é cobrado para termos o benefício do desenvolvimento adquirido, e o estresse um dos preços mais freqüente da atual época de agitação sociocultural. (RIO, 1995).

O grande inimigo da saúde humana não é a crise ocupacional, a situação perigosa ou a perturbação emocional, mas é o estado prolongado e constante de preocupação, ansiedade e alerta experimentado por muitos nos dias atuais (ALBRECHT, 1990).

Dos diversos autores que se têm dedicado ao estudo desse fenômeno e que deram suporte ao desenvolvimento desta pesquisa pode-se citar: Selye (1959, 1965); Goldberg (1980); Albrecht (1990); Couto (1987); Cooper, Cooper e Eaker (1988); Arnold, Robertson e Cooper (1995); Moraes e Kilimnik (1992, 1994); Moraes, Marques (1998), Moraes, Marques e Pereira (2000) e Moraes, et al. (1995, 2001)

A literatura que trata sobre o estresse apresenta três abordagens (bioquímica, psicológica e sociológica), que podem ser consideradas complementares (SAMULSKI, 1996; ZILLE, 2005). Influenciada por Selye, a abordagem bioquímica, surgiu nas décadas de 1930 a 1950. A abordagem psicológica tem como ênfase principal a influência que a percepção e o comportamento do indivíduo manifestam no processo de estresse. A abordagem sociológica está relacionada à compreensão das diversas variáveis que se estabelecem no contexto da sociedade (ZILLE, 2005).

A ênfase desta pesquisa está na abordagem psicológica. Este estudo, portanto, trata da investigação da vulnerabilidade do indivíduo ao estresse. As pessoas diferem entre si quanto à susceptibilidade e propensão ao estresse, dentro ou fora do ambiente de trabalho. É a maneira pela qual se reage ao estresse e não propriamente os estressores que determinam se o impacto será pequeno ou grande. Uma pessoa é vulnerável quando ela percebe um ou mais estímulos como pressões e reage com estresse (MORAES; MARQUES, 1998).

Através da literatura, duas principais variáveis sobressaem na explicação de uma maior ou menor 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). O termo *locus* de controle do indivíduo será explicado no decorrer do trabalho.

Nesta abordagem, o estudo de Friedman e Rosenman representou um marco (ALBRECHT, 1990). Meyer Friedman e Ray Rosenman estudaram a relação das doenças do coração com um padrão de comportamento, atitude e estilo de vida de determinadas pessoas. “Cremos que a causa primordial dos males da artéria coronária e do coração seja um complexo de reações emocionais, que denominamos padrão de comportamento Tipo B”. (FRIEDMAN; ROSENMAN, 1976, p.57).

O padrão de comportamento Tipo A é um complexo de ação-emoção que pode ser observado em qualquer pessoa que se mostra agressivamente envolvida em uma luta crônica e incessante, com o objetivo de conseguir cada vez mais e em tempo cada vez menor se solicitada. A pessoa de padrão de comportamento Tipo B é o oposto, ou seja, raramente se vê atribulada pelo desejo de obter freneticamente um número crescente de coisas ou de participar de uma série cada vez maior de eventos, num espaço de tempo cada vez mais restrito (FRIEDMAN; ROSENMAN, 1976).

O padrão de vida do Tipo A é uma forma de viver assumida pela maioria dos executivos, de trabalhar em um ritmo intenso. Essas pessoas programam cada vez mais coisas para fazer em cada vez menos tempo. Certamente, o atual ambiente organizacional, com mudanças constantes, exigências cada vez maiores em termos de metas a serem atingidas e competências individuais requeridas, com empresas muito enxutas em pessoal, é altamente propício para fazer ou pensar muitas coisas de uma só vez, reagindo impaciente, agressiva e obstinadamente (COUTO, 1987).

A associação do estresse com a ferramenta MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) também foi realizada nessa pesquisa. Este trabalho buscou relacionar características inerentes às

classificações do MBTI com as manifestações mais conhecidas do estresse. O instrumento, desenvolvido pela americana Katharine Briggs e sua filha Isabel Myers, procura saber como as pessoas agem ou se sentem em determinadas situações através de cem questões. Baseado no trabalho de Carl G. Jung, o MBTI realiza uma análise sobre as personalidades através da observação das oito preferências (extroversão, introversão; sensação, intuição; pensamento, sentimento; julgamento, percepção) utilizadas pelas pessoas em diferentes momentos (MYERS, 1995).

O MBTI busca compreender a teoria de Jung sobre os tipos psicológicos. De acordo com essa teoria, as diferenças entre os indivíduos são causadas pelas diferentes maneiras com que as pessoas utilizam suas mentes. **Os tipos psicológicos** são padrões nos quais as pessoas preferem observar e fazer julgamentos (MYERS, 1995). Tipo psicológico é um modelo que reproduz de forma característica o caráter de uma espécie, ou seja, é um modelo característico de uma atitude. (JUNG, 1991).

A pesquisa proposta é duplamente relevante. Primeiramente e mais importante, porque a relação entre estresse e tipo psicológico constitui-se em área inexplorada nos estudos organizacionais, ou seja, a presente pesquisa pretende preencher uma lacuna que não foi ainda profundamente explorada na área acadêmica. Em segundo lugar, porque pesquisas abrangendo grupo formado por gestores das grandes empresas no Brasil são ainda relativamente raras, devido inclusive à dificuldade de acessibilidade a tal público.

A diferenciação particular do estresse, ao se centrar na condição do indivíduo, e não somente nas características do meio, e ao propor, além da estrutura psicofísico-química do homem, seus valores, percepções, hábitos e ambiente social, abre um novo espaço para discussão do assunto (SANT' ANNA, 1997).

Os executivos estão, mais do que nunca, lidando com um mundo em transição. Previsibilidade e controle, importantes proteções contra o estresse causador de doenças, parecem cada vez mais inalcançáveis. Com o aumento do estresse, os colapsos da saúde do gerente representam agora uma verdadeira ameaça à organização e às próprias pessoas. (GOLDBERG, 1980; ALBRECHT, 1990; MORAES; KILIMNIK, 1992).

As pessoas como os altos executivos, que são orientados para a conquista de objetivos e que estão em cargos que exigem muito, devem considerar os efeitos do estresse e da personalidade na saúde do coração. Essa preocupação com a saúde é primordial, pois, ao se falar

sobre esses cargos estratégicos, fala-se também em profissões fundamentais na criação de benefícios econômicos para toda sociedade, ou seja, a criação de riquezas acontece não apenas para os executivos e suas famílias, mas também para a sociedade. Logo, os custos associados ao estresse, incapacitação ou até mesmo a morte de um executivo são imensos (QUICK et al., 2003).

Ser executivo é praticamente sinônimo de viver de forma corrida e competitiva, o que cria um campo altamente fértil para o desenvolvimento do estresse. O trabalho sob tensão excessiva que gera estresse também traz prejuízos para as organizações, ou seja, o indivíduo estressado também apresenta queda na produtividade. (COUTO, 1987).

Os impactos e o controle do estresse na dinâmica organizacional têm sido alvos de pesquisas nos últimos anos. Segundo Lipp, (1996a, 1996b) especificamente o estresse em executivos tem sido foco de estudos no Brasil com os trabalhos de Couto (1987), Lipp, Nery e Malagris (1988), Soares (1990), Lipp, Nery, Cúrcio e Pereira (1992) e Pacheco (1993).

O crescimento das pesquisas de estresse entre os executivos dá-se pelo fato de que a saúde dessa categoria está entre os recursos mais críticos de que dispõe uma organização. “Grande parte da eficácia de qualquer organização é consequência direta da eficácia pessoal do pequeno número de pessoas que a dirigem”. (ALBRECHT, 1990, p. 107).

Em consequência dessa problemática, diversos estudos sobre estresse no trabalho têm demonstrado a necessidade de pesquisas voltadas para o entendimento do processo do estresse ocupacional, especificando áreas comuns entre as pressões no trabalho, o tipo de personalidade e comportamento do trabalhador, as estratégias por ele empregadas no combate ao estresse e os sintomas desencadeados nesse processo.

Estudar a relação entre estresse e tipo psicológico dos gestores é relevante não somente pelos interesses científicos, mas também pelo potencial de melhoria no ambiente organizacional que uma ciência social aplicada como a Administração pode proporcionar. Tal fato é melhor compreendido quando se leva em conta que as decisões e conseqüentemente o futuro das organizações dependem bastante dos gestores. A melhoria das condições de vida e saúde desses profissionais irá impactar na produtividade e nos resultados obtidos por eles e nos frutos para as organizações.

Em um contexto de trabalho, as fontes de tensão e de estresse são mediadas pelas diferenças próprias a cada indivíduo, ou seja, em uma 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)

Apesar de o estresse representar um fenômeno comum a todas as ocupações, ele pode ser mais facilmente identificado em alguns grupos específicos, em que as fontes de pressão desses postos de trabalho são mais altas, se comparadas a muitas outras profissões (MENDES, 2000; MENDES; MORAES, 2001). Algumas profissões tendem a ser mais estressantes em função de suas características intrínsecas (ZILLE et al., 2001).

Esse parece ser o caso dos executivos de alto escalão, público-alvo da pesquisa que norteará esta dissertação. 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, 1996a, 1996b).

Corroborando as idéias acima, Oliveira, Kilimnik e Silva (2004) e Couto (1987) também acreditam que não são todos os indivíduos que desenvolvem o estresse, apesar da existência dos fatores de pressão em qualquer ambiente de trabalho. Isso pode ser explicado pelo fato de sua ocorrência depender de três esferas distintas: os agentes estressores do trabalho, o contexto no qual o indivíduo está inserido e a vulnerabilidade individual de cada um.

Couto (1987) e Zille et al. (2001) ressaltam a questão da vulnerabilidade individual, ou seja, indivíduos diferentes reagem de formas diversas ao entrarem em contato com fontes de pressão semelhantes. 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 *stress* e outro não” (COUTO, 1987, p.36).

O objetivo central desta pesquisa é identificar as possíveis correlações entre o tipo psicológico e o nível de estresse ocupacional percebido pelos gestores das grandes empresas no Brasil e como estes reagem ao estresse. Esta amostra faz parte de uma amostra maior de uma pesquisa sobre as (in) felicidades dos executivos das grandes empresas brasileiras, conforme citado anteriormente. As perguntas básicas que nortearão a pesquisa são:

- a) Existe um tipo psicológico mais comum nos gestores das grandes empresas?
- b) Existe um tipo psicológico que é mais susceptível ao estresse em gestores nas grandes empresas brasileiras?

- c) Quais os sintomas de estresse ocupacional percebidos pelos gestores das empresas brasileiras?
- d) Como estes reagem ao estresse?

Para tanto, delinear-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os tipos psicológicos através da percepção dos gestores em relação às características do tipo comportamental A/B e através da ferramenta MBTI, numa amostra representativa de gestores de grandes empresas no Brasil;
- b) Verificar a possível correlação entre os tipos psicológicos encontrados e a idade e o gênero dos gestores;
- c) Averiguar a correlação entre os tipos psicológicos e a percepção de sintomas de estresse, tais como (ansiedade, dor de cabeça, fadiga, irritabilidade, insônia, dentre outros).

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos, relativos a esta introdução, ao referencial teórico que fundamenta a pesquisa, à metodologia utilizada para realizá-la, à análise dos dados e resultados encontrados, às conclusões e às recomendações.

O capítulo 2 trata das tipologias básicas do estresse, com base numa leitura cuidadosa de autores seminais como Hans Selye, ao se recorrer, inclusive, a suas obras clássicas, uma delas no original (SELYE, 1959; 1965; 1974), e de autores que são uma referência internacional como Albrecht (1990) e Cooper, Cooper e Eaker (1988). Contemplaram-se também, nessa primeira parte do referencial, autores brasileiros que são uma referência na área, como Moraes et al. (1995, 2001). Em seguida, procedeu-se à descrição das abordagens sobre o estresse, com uma maior ênfase na vertente behaviorista da abordagem psicológica. Nessa vertente é apresentada a caracterização 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, buscou-se uma leitura do trabalho seminal de Friedman e Rosenman (1976), os criadores da tipologia A e B, e a de autores que trabalharam a aplicação dessa tipologia, Albrecht (1990), Couto (1987), Rio (1995) e Rosch (2005).

O capítulo 3 descreve a ferramenta MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), que é baseada no trabalho de Jung e utilizada para se compreenderem os tipos psicológicos. A análise sobre as personalidades é realizada através de oito preferências feitas pelas pessoas, descritas nesse capítulo.

O capítulo 4 refere-se à descrição da metodologia do estudo, no qual são especificados o método de pesquisa, a natureza do trabalho, a sistemática de coleta de dados, população e amostra analisada e forma de tratamento dos dados.

O capítulo 5 apresenta análise e interpretação dos dados com a apresentação das correlações entre as variáveis que compõem o modelo teórico adotado.

No último capítulo estão uma síntese dos principais resultados e as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estresse: conceitos e tipologias básicas

As pressões geradas pelas contínuas transformações atuais têm tornado os indivíduos mais vulneráveis às doenças psicossomáticas e orgânicas. Na década de 1970, Albrecht (1990) destaca que o estresse, uma doença nova e estranha, surgiu na vida das pessoas de países altamente industrializados e está trazendo um elevado custo em termos de saúde e bem-estar emocional. Para esse autor, não se trata de uma doença propriamente dita, mas uma condição de descontrole de uma função fisiológica normal do corpo humano.

A palavra estresse, em português, significa, de acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa (BUENO, p.331, 2000), o “conjunto de reações orgânicas e agressões; esgotamento; *stress*”.

Segundo Cooper e Cooper & Eaker (1988) e Arnold, Robertson e Cooper (1995), estresse é uma palavra derivada do latim *stringere*, que significa tração apertada, ou seja “espremer”. Os autores acrescentam que a palavra estresse está sendo 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 (1996a), entretanto, ressalta que a utilização do termo estresse na área das ciências físicas e humanas passa a ser encontrada no século XVII. Definições anteriormente de pressão e carga usados na medicina e na engenharia, segundo Cooper e Cooper & Eaker (1988), vieram influenciar o conceito de como o estresse afeta os indivíduos e, dessa forma, surgir a possibilidade de medir o estresse ao qual o indivíduo está sujeito. Segundo Lipp (1996a), 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 em sua habilidade de suportar carga emocional. Cooper e Cooper & Eaker (1988), Arnold, Robertson & Cooper (1995) pontuam que Selye foi um dos primeiros cientistas que teve o esforço de explicar o processo de estresse relacionado à doença.

Em relação à denominação de estresse, Selye (1965), após ter eliminado termos como *agression*, *tension*, *détresse* e *dommage*, acredita que o gênero do termo seria masculino e decide que o melhor termo francês seria *le stress*.

Segundo Albrecht (1979), Cooper, Cooper & Eaker (1988), Arnold, Robertson & Cooper (1995), Lipp (1996a) e Samulski (1996), os trabalhos de Selye foram influenciados pelas descobertas do fisiologista Cannon e os de Lipp (1996a) pelas descobertas do fisiologista Bernard. Cannon, referenciado por Selye (1965) como o “Pai da Homeostase”, foi seu primeiro crítico. Esses pesquisadores não estudaram diretamente o estresse, mas proporcionaram importantes subsídios para sua compreensão. Lipp (1996a) pontua que Bernard em 1879 sugeriu que o ambiente interno dos organismos, apesar das mudanças no ambiente externo, deve permanecer constante. Este autor acredita que um dos traços mais característicos dos seres vivos é a capacidade de manter a constância do equilíbrio interno (SELYE, 1965). Segundo Cooper, Cooper & Eaker (1988) Arnold, Robertson & Cooper (1995), Albrecht (1990) e Lipp (1996a), o fisiologista Cannon estudou os efeitos do estresse sobre animais e pessoas e, em particular, estudou a reação de “luta ou fuga”. Assim, as pessoas reagem às condições adversas (fisiológicas, ambientais e emocionais), preparando-se para uma resposta rápida e eficaz, ficar e lutar ou tentar escapar, visando proteger seu organismo. Em 1939, esse fisiologista, retomando o conceito de Bernard, sugeriu o nome “homeostase” para denominar o esforço dos processos fisiológicos para manter um estado de equilíbrio interno do organismo. Segundo Albrecht (1990), Cannon acreditava que a homeostase era a base de todas as reações a doenças e Selye mostrou que a reação de estresse é o mecanismo básico da homeostase. “Homeostase (do grego *homoios*, como, similar, mais *stasis*, posição, atitude), a propriedade de manter-se o mesmo, ou estático” (SELYE, 1959, p.13; 1965, p.14).

Albrecht (1990) afirma que Cannon e Selye concordaram que o corpo humano possui um padrão de reação para salvar a vida que acontece em diversas situações de pressão, denominada a reação de estresse para Selye e síndrome de luta-ou-fuga para Cannon. De acordo com Lipp (1996a), Selye utilizou desses conceitos e definiu o estresse como uma quebra neste equilíbrio.

Selye (1959, 1965), um pioneiro no estudo do estresse, salienta que esse pode ser definido como o desgaste ocasionado pela inadequação prolongada do indivíduo às exigências do ambiente. Completando o conceito de estresse, o autor também relaciona uma série de idéias errôneas e distorcidas existentes sobre o termo. Para este autor, a reação de estresse do organismo

não pode ser confundida com outras manifestações e estados orgânicos. Além disso, destaca que o termo estresse tem sido aplicado de forma tão diversa e confusa que seria mais fácil começar por estabelecer o que não é estresse. Dessa forma, salienta que o estresse não é tensão nervosa, descarga de hormônios da medula supra-renal, que se restringe às conseqüências de lesões, não é alteração da homeostase (estado de equilíbrio), reação de alarme e reação específica ou não específica do organismo. 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; pressão e estresse são sinônimos; pressão e estresse são descritos por causa e efeito.

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

Parafraçando Selye, Goldberg (1980, p.51) define estresse como um estado em que modificações específicas ocorrem no sistema biológico: “...mas tais modificações são causadas por uma variedade tão grande de agentes que, falando estritamente, devemos designar o estresse como *induzido inespecificamente*.”.

Já para Couto (1987), o estresse é um estado em que há uma redução da disposição de trabalho e/ou desgaste anormal do organismo humano, acarretado por uma insuficiência prolongada da pessoa tolerar, adaptar-se ou superar as exigências de natureza psíquica existentes em seu ambiente.

Simonton et al. (1987) sugerem a existência de uma ligação entre estresse e doença. Trata-se de uma ligação tão forte que é possível diagnosticá-la com base na quantidade de estresse sofrida por uma pessoa. O estado emocional contribui para o aparecimento da doença, ou seja, indivíduos estressados são os que apresentam maior probabilidade de adoecer.

Da mesma forma, Santos (1994) define o estresse como um estado entre a saúde e a doença. Para o autor, estresse é diferente de doença porque é difícil reconhecer na pessoa os sinais e sintomas. No estado de estresse, o corpo luta contra o agente causador da doença. O indivíduo muitas vezes não sabe que seu organismo está abalado. Esse organismo tenta lutar contra os agentes agressores e, se ele perde, surge a doença.

Albrecht (1990), define duas causas do estresse: estresse de origem física, natural de uma perturbação direta no corpo, provocado por agentes do ambiente (calor e frio extremo, bactérias,

vírus, etc); e estresse de origem emocional, causado pelo próprio processo de pensamento da pessoa (acontecimento percebido ou previsto que, na opinião da pessoa, trará resultados desagradáveis).

A ocorrência de determinados tipos de doenças está associada, em alguns casos, a períodos históricos bem definidos; é o caso da peste bubônica na Idade Média, a sífilis que predominou no Renascimento, a tuberculose no Romantismo e o estresse experimentado pelo homem moderno (LADEIRA, 1996). Logo, pode-se aprender a reconhecer os estímulos estressantes (a velocidade das transformações sociais, da cultura, e do conhecimento) que acontecem mais nesta era contemporânea do que em outros tempos e trazem conseqüências para a saúde, aumentando a incidência de doenças como as coronarianas, que se tornaram características da época atual (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1996).

Atualmente o estresse é uma manifestação tão comum a nossas vidas quanto na época do homem da caverna, quando este, por exemplo, decidia enfrentar ou fugir de um animal selvagem. Há milhões de anos, o organismo apresenta o mesmo tipo de mecanismo químico e hormonal de defesa. Logo, o fenômeno em si não apresenta uma novidade (LADEIRA, 1996). Albrecht (1990), entretanto, acrescenta que o grande inimigo da saúde humana não é a crise ocupacional, a situação perigosa ou, ainda, a perturbação emocional. O inimigo é o estado prolongado e constante de preocupação, ansiedade e alerta experimentado por muita gente, do qual parece não poder escapar. Além disso, para este autor não se pode mais ter aquela situação de vida tão simples, na qual espera-se um padrão de experiência de estímulo relativamente baixo, interrompido por exigências ocasionais de luta ou fuga. Corroborando com essa idéia, Lipp (1996a) pontua que a reação que o ser humano tem a fatores estressantes é muito importante, pois visa a sua preservação, entretanto, para enfrentar os estressores modernos, as reações automáticas que se herdaram (reações físicas e mentais que visava lhe dar a força e a energia necessárias para enfrentar os inimigos) são até certo ponto desnecessárias. O estresse, segundo Moraes et al. (2001), apesar de constituir originalmente uma reação natural de adaptação do corpo humano, tem assumido o *status* de doença. Provavelmente, uma das razões do estado de estresse acontecer com maior freqüência neste século é haver maior quantidade de estressores ou mudanças do que suporta a capacidade humana (MORAES; KILIMNIK, 1992).

Sobrecarga de trabalho, demasiada responsabilidade com escassa autoridade, subordinados difíceis, exigências de serviço conflitantes, ambigüidade de papéis – todos freqüentemente citados como origens de distúrbios devidos ao estresse – provavelmente podem ser atribuídos ao problema maior da mudança rápida. (GOLDBERG, 1980, p.40)

Para Albrecht (1990), as cinco áreas de mudança mais significativas neste século foram:

- a) passagem da vida rural para a urbana;
- b) passagem do estacionário para o móvel;
- c) passagem do isolamento para a interligação;
- d) passagem da auto-suficiência para o consumo;
- e) passagem da atividade física para a vida sedentária.

A vida social, a vida familiar e o mundo do trabalho estão mudando numa velocidade espantosa, logo a capacidade de adaptação das pessoas está sendo posta à prova em todos os aspectos (física, psicológica, emocional e espiritualmente). Algumas mudanças são prejudiciais, destruindo a sensação de estabilidade e outras não, até realçam a vida. (MORAES; KILIMNIK,1992).

“Tudo isso quer dizer que devemos procurar não mudar?” (GOLDBERG, 1980, p.44). Para Goldberg, as mudanças são essenciais à vida, o que o ser humano deve fazer é procurar regulá-las, pelo menos as que estão sob seu controle.

Selye (1974) enfatizou em seus escritos que o estresse é uma parte normal do funcionamento do corpo, consequência do ato de viver. Apesar do perigo que o excesso de estresse possa trazer para a saúde e o bem-estar, isso não significa que se deva ou possa lutar para eliminar todo o estresse, pois até a felicidade e a alegria causam estresse (ALBRECHT, 1990).

As reações de estresse são naturais e necessárias para a vida, mas, sob algumas circunstâncias, elas podem se tornar prejudiciais ao funcionamento do indivíduo, como mostra a Figura 1 a seguir (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1996).

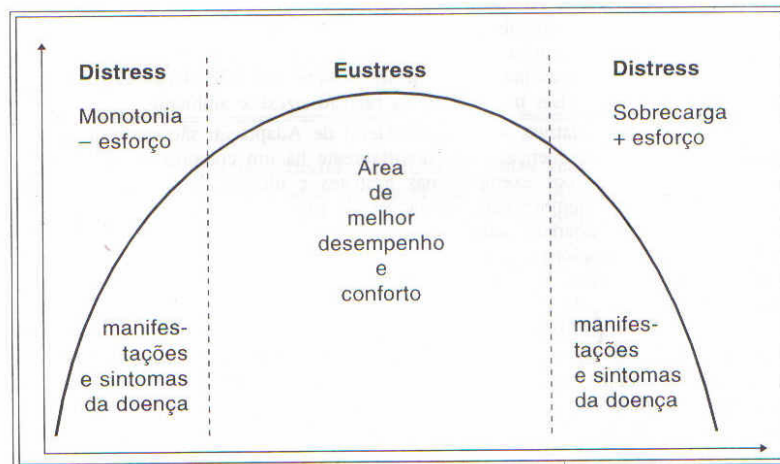


Figura 1 Curva do estresse
Fonte: Limongi-França e Rodrigues, 1996.

O estresse pode significar tanto equilíbrio quanto a descompensação do organismo. Selye (1974) relata que, no que se refere às conseqüências positivas e negativas do estresse para a vida do indivíduo, pode ocorrer o “eustresse”, que é o estresse da realização, é uma resposta produtiva do organismo a um estímulo. Esse autor, novamente, foi o primeiro a distinguir as formas positivas e destrutivas do estresse, apesar de quimicamente essas duas formas serem exatamente iguais. Segundo Albrecht (1990), todos as pessoas, até certo ponto, vêm com bons olhos certas experiências e situações de estresse por causa dos sentimentos positivos que têm diante delas. O “eustresse” é uma parte natural de superação eficaz de desafios, como os de um cargo administrativo ou de qualquer outro trabalho profissional. É o estresse da vitória. 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. Embora o estresse como processo físico e químico seja inteiramente normal para o funcionamento do organismo humano, o indivíduo experimenta um incômodo tangível quando a reação ao estresse continua em níveis elevados durante muito tempo. O estresse torna-se aflição quando se começa a sentir uma perda de segurança e adequação (ALBRECHT, 1990). Segundo Rio (1995), há predominância das emoções de ansiedade destrutiva, do medo, da tristeza e da raiva. O desenvolvimento de um ou de outro estado depende da vulnerabilidade e reação do indivíduo aos estímulos recebidos. Ladeira (1996) acrescenta que, positivas ou negativas, as reações de estresse permanecem as mesmas, do ponto de vista fisiológico e bioquímico do

organismo. Já as conseqüências são diferenciadas, principalmente porque exercem influências distintas sobre a dimensão psíquica do indivíduo.

A percepção da realidade é o fator definitivo na determinação do estresse negativo ou positivo. O divórcio, por exemplo, pode ser um acontecimento ruim para uma pessoa e uma oportunidade de desenvolvimento para outra. “... a conseqüência que cada um de nós experimenta devido ao estresse depende da cor das lentes que usamos para filtrar a realidade à nossa volta” (ROSSI, 1994, p.27).

Selye (1974) também utiliza um diagrama similar ao mostrado anteriormente sobre a relação entre estresse e vários tipos de experiências de vida. O aumento de estresse está relacionado com a privação de estímulo e excessiva estimulação.

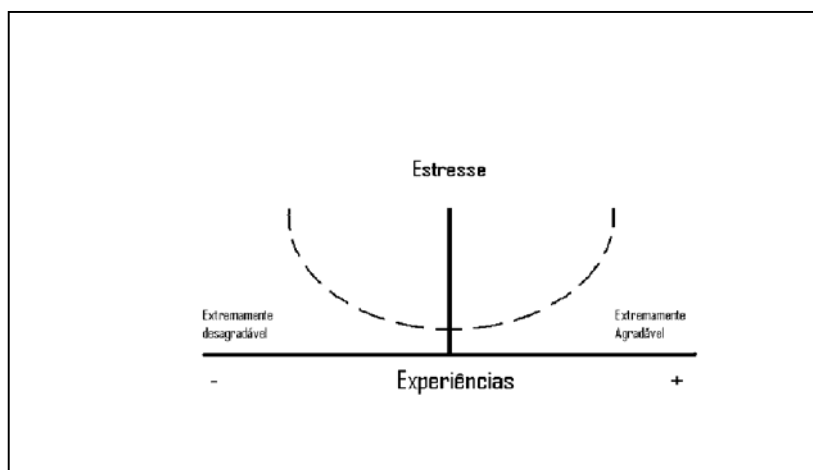


Figura 2: Modelo teórico – relação entre o estresse e vários tipos de experiências de vida.
(Cortesia L. Levi)
Fonte: Selye, 1974.

Goldberg (1980) retrata os sintomas que aparecem nos indivíduos quando estão em situações improdutivas, com sobrecarga e “eustresse”:

Subutilização	Desempenho ótimo	Sobrecarga
Tédio	Animação	Insônia
Apatia	Elevada motivação	Irritabilidade
Sono interrompido	Vivacidade mental	Alteração do apetite
Irritabilidade	Energia elevada	Apatia
Motivação diminuída	Análise realista dos problemas	Relações tensas
Alteração do apetite	Aguda percepção	Mau discernimento
Letargia	Melhoria da memória	Aumento dos erros
Negativismo	Calma sob pressão	Falta de clareza
Embotamento mental		Indecisão
		Retraimento
		Piora da memória

Quadro 1: Sintomas em cada estado

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação com base em Goldberg, 1980.

As fontes de “eustresse”, infelizmente, não são tão abundantes quanto às de “distresse”. No entanto, da mesma forma que o “distresse” pode contribuir para deteriorar a qualidade de vida humana, o “eustresse” pode contribuir para melhorá-la, ajudando o ser humano a combater as doenças e a viver mais feliz. Por isso, é preciso descobrir as fontes de “eustresse” e desenvolvê-las (MORAES; KILIMNIK, 1992; SANT’ANNA, 1997).

A diferença entre “distresse” e “eustresse” pode ser melhor compreendida a partir do diagrama proposto por Goldberg (1980):

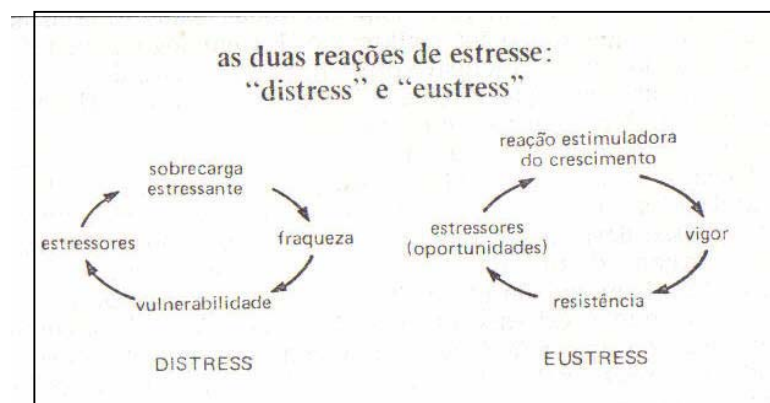


Figura 3 Ciclo do “distress” e “eustress”

Fonte: Goldberg, 1980.

De acordo com o fluxo apresentado, o estresse age como um ciclo vicioso. A pessoa atingida pelo estresse excessivo não funciona com plena capacidade, ficando mais vulnerável a futuros agentes estressantes. O sistema nervoso estressado torna-se cada vez menos capaz de suportar o impacto dos estressores. O ciclo, com o passar do tempo, vira uma espiral. Para Goldberg (1980), o indivíduo fica cada vez mais enfraquecido a cada sucessivo encontro com estressores. No entanto, segundo esse autor, há formas de interromper esse ciclo, ou seja, perturbações já existentes podem ser superadas e simultaneamente reforçada a imunidade antes que apareça uma sobrecarga estressante. “Forças com que enfrentar podem ser conseguidas por meio de capacidades físicas e psicológicas, convertendo os estressores em oportunidades para crescimento”. (GOLDBERG, 1980, p.59).

Os estímulos ocasionados por sentimentos positivos (amor), negativos (desconfiança, desprezo, hostilidade, etc) e indiferentes (atitude de tolerância) são os fatores mais importantes que governam os comportamentos no dia-a-dia. Tais sentimentos são responsáveis por ansiedades e angústias, por paz ou por sensos de segurança e insegurança (SELYE, 1974).

Embora os corpos humanos sejam mobilizados para a luta ou a fuga nas situações de pressão, normalmente não optam por nenhuma delas por causa da obediência às normas culturais. Raramente concretiza-se o processo em termos físicos. A vida na sociedade moderna obriga o indivíduo a inibir suas respostas de fuga ou luta freqüentemente, ou seja, durante todo o dia afasta suas reações corporais ao estresse. Essa repressão do instinto de luta e fuga é um processo que, se demorado, pode ter sérias conseqüências para a saúde e o bem-estar (ALBRECHT, 1990; SIMONTON et al., 1987).

O sistema nervoso humano é produto da evolução de milhões de anos. As exigências atuais feitas pela civilização moderna ao sistema nervoso são muito diferentes das exigências feitas no passado. A sobrevivência nas sociedades primitivas dependia da identificação imediata de um perigo, uma escolha rápida entre lutar ou fugir, escolha que é reprimida freqüentemente na sociedade atual (SIMONTON et al., 1987).

Quando as demandas do ambiente exigem mais do que a estrutura psíquica é capaz de suportar, o desempenho profissional da pessoa cai, ocorrendo o estresse da sobrecarga. Por outro lado, há a possibilidade de ocorrência de um estresse chamado de monotonia, quando a estrutura psíquica do indivíduo é pouco estimulada pelas exigências do meio (COUTO, 1987). Os conceitos de estresse por sobrecarga e de monotonia também são apresentados por Rio (1995,

p.35), que defende a descoberta de uma carga ótima de estimulação para cada pessoa, não apenas do ponto de vista individual, mas também para o gerenciamento das pessoas nas organizações, com o objetivo de “conseguir dos trabalhadores a maior e melhor produtividade, ao mesmo tempo em que eles possam encontrar satisfação no trabalho”.

Como exemplo de situações comuns capazes de ocasionar estresse por sobrecarga, Couto (1987) ressalta:

- a)** ritmo de vida corrido e competitivo, como o ritmo enfrentado pelos gestores, foco desta dissertação;
- b)** carga de responsabilidade acima da competência intelectual, psicológica, física ou de tempo;
- c)** insegurança em relação aos tempos atuais (desemprego, pressão por resultados);
- d)** ambientes de trabalho tensos, de medo ou com fatores estressantes;
- e)** conflitos na família;
- f)** comunicação agressiva ou provocativa entre as pessoas;
- g)** ritmo rápido de mudanças;
- h)** crises existenciais;
- i)** violências, notícias de morte, guerras e catástrofes.

Já quanto ao estresse de monotonia, retrata como exemplos a aposentadoria para pessoa muito ativa; a realização de tarefas bem abaixo da capacidade da pessoa; atividade repetitiva e monótona. O estresse de sobrecarga é mais facilmente eliminado que o de monotonia (COUTO, 1987).

Outra diferenciação do estresse é o agudo e o crônico. O agudo dura alguns momentos, horas ou poucos dias e depois se dissipa. O crônico continua por um tempo maior, sem encontrar meios que o desativem com eficiência (RIO, 1995). O estresse crônico tem efeito deletério sobre a saúde da pessoa, já o agudo somente se torna uma preocupação em indivíduos tensos que estão submetidos ao estresse de forma muito freqüente (COUTO, 1987).

O organismo humano foi planejado para que os momentos de estresse seguidos por uma reação física – lutar ou fugir - causem poucos danos. Entretanto, quando a resposta fisiológica ao estresse não foi descarregada, ocorre um efeito cumulativo no corpo, o estresse crônico (SIMONTON et al., 1987).

Nos estudos tradicionais de estresse no trabalho, grande parte das pesquisas delineava-se no modelo em que determinados estressores desencadeiam respostas nas pessoas que podem ter impactos adversos à saúde, ou seja, os estudos tradicionais se concentraram no “distresse” e não no “eustresse” (NELSON; SIMMONS, 2005). Nelson e Simmons (2005) delinearam uma abordagem nova e mais abrangente que leva em conta as complexidades da resposta ao estresse, ou seja, um modelo que inclui o “eustresse” e o “distresse”, que passaram a chamar de “a metáfora da banheira”.

A “metáfora da banheira” descreve a abordagem ao estresse comparando a torneira de água fria com o “distresse” e a torneira de água quente com o “eustresse”. As abordagens utilizadas para retratar o estresse eram como estudar uma banheira com apenas água fria. Ao usar essa metáfora, fica fácil enxergar que o conhecimento do estresse é incompleto a partir do momento que há necessidade de estudar a torneira de água quente (“eustresse”) a fim de construir uma compreensão mais completa da experiência de estresse vivenciada pelo indivíduo (NELSON; SIMMONS, 2005).

Seguindo o raciocínio da metáfora da banheira, os autores trabalham com o modelo holístico do estresse, como mostra a Figura 4 a seguir.

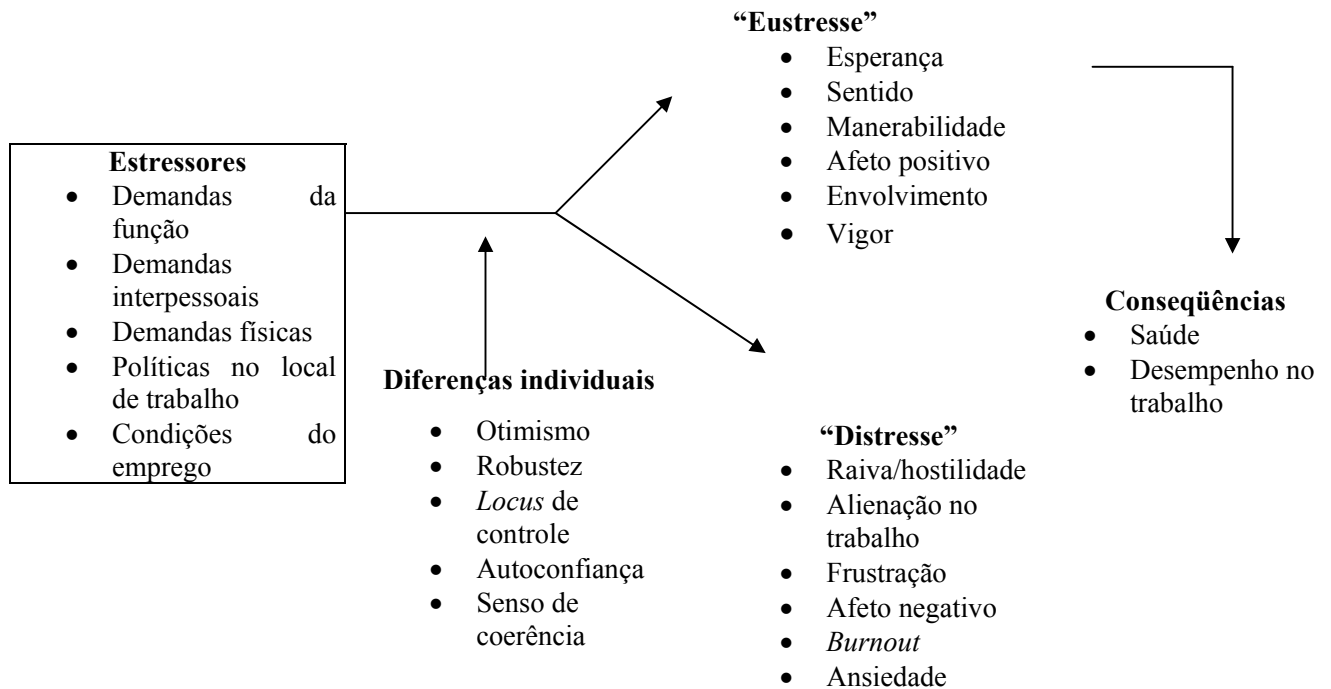


Figura 4 Modelo holístico do estresse
Fonte: Nelson e Simmons, 2005

Nesse modelo, os estressores são estímulos neutros. A avaliação cognitiva que determina se a resposta ao estresse será “eustresse” ou “distresse”. “[...] o mais importante é a interpretação do “estressor”, e não o “estressor” em si.” (NELSON; SIMMONS, 2005, p.129)

O estresse ocupacional pode ser vinculado ao ambiente de trabalho no qual o indivíduo está inserido. No ambiente organizacional, são denominados pressões os eventos, as situações ou as contingências às quais o indivíduo está submetido e que possibilitam a esse indivíduo desenvolver algum nível de estresse (MORAES et al., 2001). O acirramento da concorrência faz com que as empresas mudem suas estratégias de negócios e formas de organização de trabalho e, além disso, passem a demandar profissionais dotados de competências cada vez mais sofisticadas e variadas. (SANT’ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2003).

O estresse é também produto do contexto econômico, ou seja, a grande competitividade do mercado faz com que as empresas exijam maior produtividade de seus empregados. Ocorre o aumento do custo das atividades empresariais e a diminuição da qualidade de vida no trabalho (MORAES; MARQUES, 1998).

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, 2007).

Um 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 (QUICK et al., 2003; EVANS; BARTOLOMÉ, 1980).

O estresse no ambiente de trabalho é destacado por Fraser (1983). O autor enfatiza alguns elementos específicos, como barulho, calor, frio e condições físicas e psicossociais numerosas e intoleráveis, responsáveis por provocar situações de estresse, alterações na produtividade e *performance* do trabalhador. Couto (1987) já aborda alguns agentes estressantes no ambiente de trabalho que trazem desajustamento e insatisfação dos executivos em relação a esse ambiente. Destaca os agentes estressantes ligados ao comportamento das pessoas e os ligados ao trabalho propriamente dito. Entre os agentes do primeiro grupo destaca o relacionamento interpessoal destrutivo; a autoridade não compatível com a responsabilidade; a chefia não-representativa dos interesses do pessoal; e o ambiente tenso, inseguro ou de medo. Entre os agentes estressantes do segundo grupo cita a falta de subsídios fundamentais para decisões e a responsabilidade excessiva *versus* a capacidade do executante.

Outro aspecto importante na análise do estresse ocupacional é a tensão no trabalho, ou seja, um estado no qual o indivíduo é desviado de seu nível natural de relaxamento, preparando-se para ir para uma atividade física ou intelectual. Segundo Couto (1987, p.31), “Tensão é um estado de alerta imposto ao organismo com a finalidade de melhorar a capacidade de resposta do mesmo”. Entretanto, para esse autor, a alta tensão traz alterações orgânicas e normalmente é

ocasionada pelas situações adversas existentes no cotidiano da pessoa, tais como: prazos críticos; responsabilidade alta; agressividade nas relações entre as pessoas; acontecimentos frequentes (como trânsitos, assaltos, etc), nas grandes cidades.

Karasek e Tores (1996), através da abordagem do modelo de Tensões do Trabalho (FIG. 5) mostram que o maior risco à saúde decorrente do estresse ocorre com trabalhadores que apresentam baixo poder de decisão no trabalho e que lidam com altas demandas psicológicas. O autor, nesse estudo, tem como foco de análise a relação entre pressão psicossocial no trabalho e doenças cardiovasculares.

A seguir, será apresentada a configuração do Modelo de tensão do trabalho de Karasek e Tores (1996).

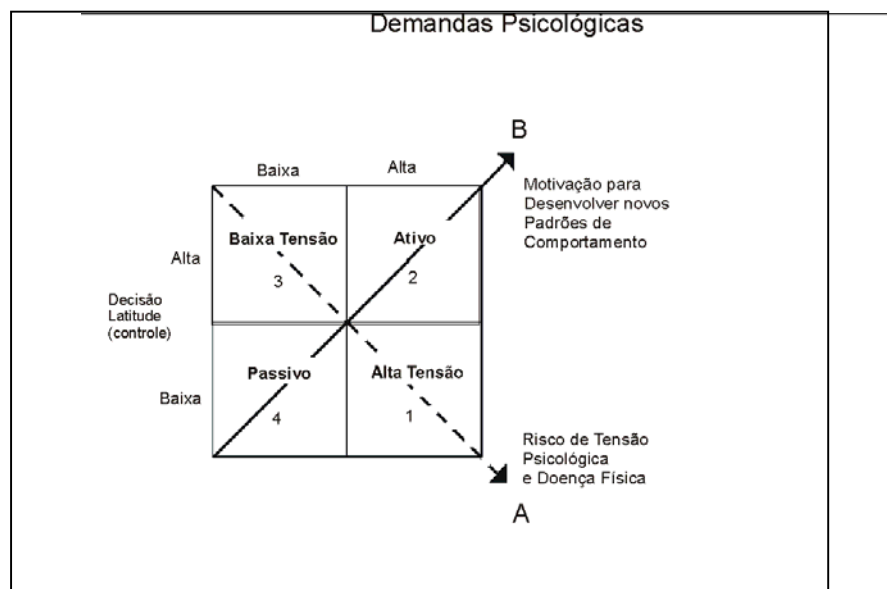


Figura 5: Modelo de tensão do trabalho
Fonte: Karasek e Tores, 1996.

Outro problema relacionado ao estresse é a pressão no trabalho. Albrecht (1990) procura estabelecer uma distinção entre pressão e estresse. A pressão refere-se às peculiaridades de uma situação que podem ser ruins para o indivíduo. Já o estresse é um conjunto de condições bioquímicas que refletem a tentativa de o corpo se ajustar à situação. “Em suma, a pressão está na situação; o estresse está na pessoa” (ALBRECHT, 1990, p.51).

A pressão é um estímulo que possui uma potência capaz de gerar estresse nas pessoas. A intensidade do estímulo e a frequência com que ele acontece são fatores relevantes, ou seja, quanto maior a intensidade e quanto maior a frequência, maior a probabilidade do aparecimento

da pressão. As circunstâncias do momento e a falta de possibilidade de controle da situação são também importantes no aparecimento da pressão (RIO, 1995).

Quick et al. (2003) retratam as sete principais fontes de pressão no trabalho:

- a)** fatores intrínsecos ao trabalho;
- b)** viagens;
- c)** o papel que o executivo desempenha na organização;
- d)** os relacionamentos de trabalho;
- e)** o estresse da carreira e a natureza mutável do trabalho;
- f)** as culturas da organização e do executivo;
- g)** pressões lar / trabalho.

Essas fontes de estresse estão mais detalhadas na Figura 6 a seguir.

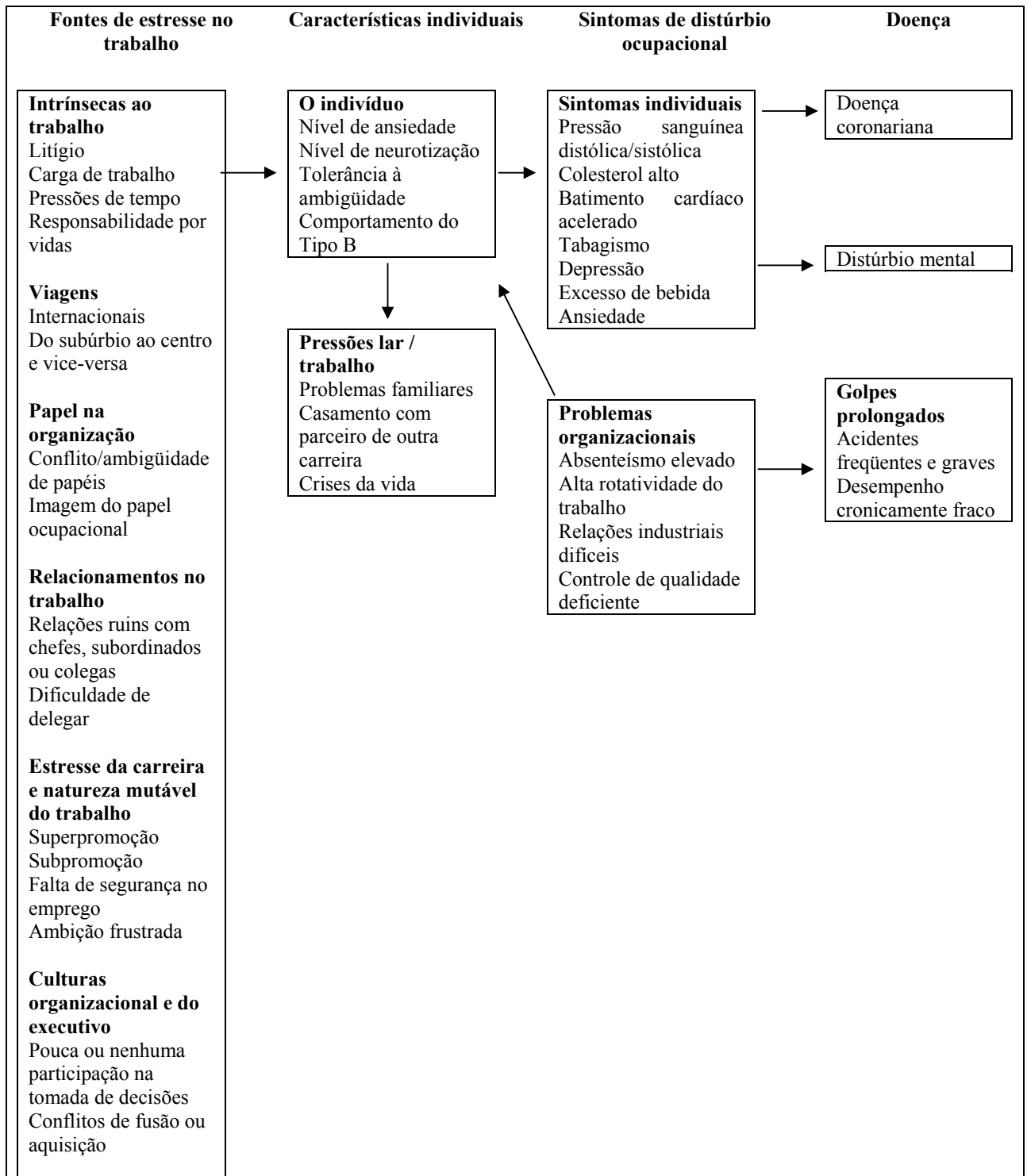


Figura 6: Modelo de estresse e saúde (adaptado de Cooper, 1986)

Fonte: Quick et al., 2003.

Rio (1995) retrata as origens da pressão, apesar de ressaltar que essas definições são apenas didáticas, pois esses universos estão interligados e se influenciam o tempo todo. São estas as origens:

- a) física:** dor, fome, frio, sede, etc;
- b) psíquica:** ansiedade, sentimentos de culpa, medo, etc;
- c) interna:** doença orgânica, conflito interior de longa evolução;
- d) externa:** acidente, relacionamento interpessoal tenso.

Para que o estresse esteja compatível com uma vida cotidiana saudável, é importante compreender quais tipos de pressões afetam o indivíduo, buscando assim, soluções adequadas. Em relação à vida psíquica, a vulnerabilidade de cada um determina quais estímulos são vistos como ameaça ou desafio, logo é importante que se considere como um dos influenciadores do estresse não apenas o ambiente em que o indivíduo está inserido, mas também sua vulnerabilidade aos fatores de pressão e tensão existentes (RIO, 1995; MORAES; MARQUES, 1998; MORAES; MARQUES; PEREIRA, 2000).

Moraes, Marques e Pereira (2000) também não deixam de focalizar a importância da empresa no gerenciamento do estresse ocupacional, através do incremento de uma estrutura no processo de trabalho que permita ao indivíduo executá-lo da maneira mais correta, ou seja, evitando acidentes, doenças e obtendo os resultados esperados pela organização da maneira menos sofrida. As ações relacionadas ao indivíduo são realizadas através do incentivo às práticas que o habilitem a lidar de uma forma mais adequada com as pressões do ambiente.

A saúde do executivo, segundo Quick et al. (2003), traz conseqüências que se manifestam em resultados tanto pessoais quanto organizacionais. Altos níveis de saúde executiva contribuem para a vitalidade, para os baixos níveis de doença e de morte individual e também para a saúde organizacional. Estes autores utilizam um paradigma da medicina preventiva que envolve reforçar fatores de força e ao mesmo tempo eliminar, reduzir e/ou administrar fatores de risco à saúde, conforme a Figura 7 a seguir.

Nos fatores de risco à saúde temos, por exemplo, o calcanhar-de-aquiles que é o ponto vulnerável ou suscetível à doença ou o órgão mais fraco de um indivíduo. Já nos fatores de força há, por exemplo, a aptidão física que contribui para a energia e o desempenho de executivo. A saúde executiva, segundo Quick et al. (2003), vai além da prevenção da doença ou da ausência de distúrbios.

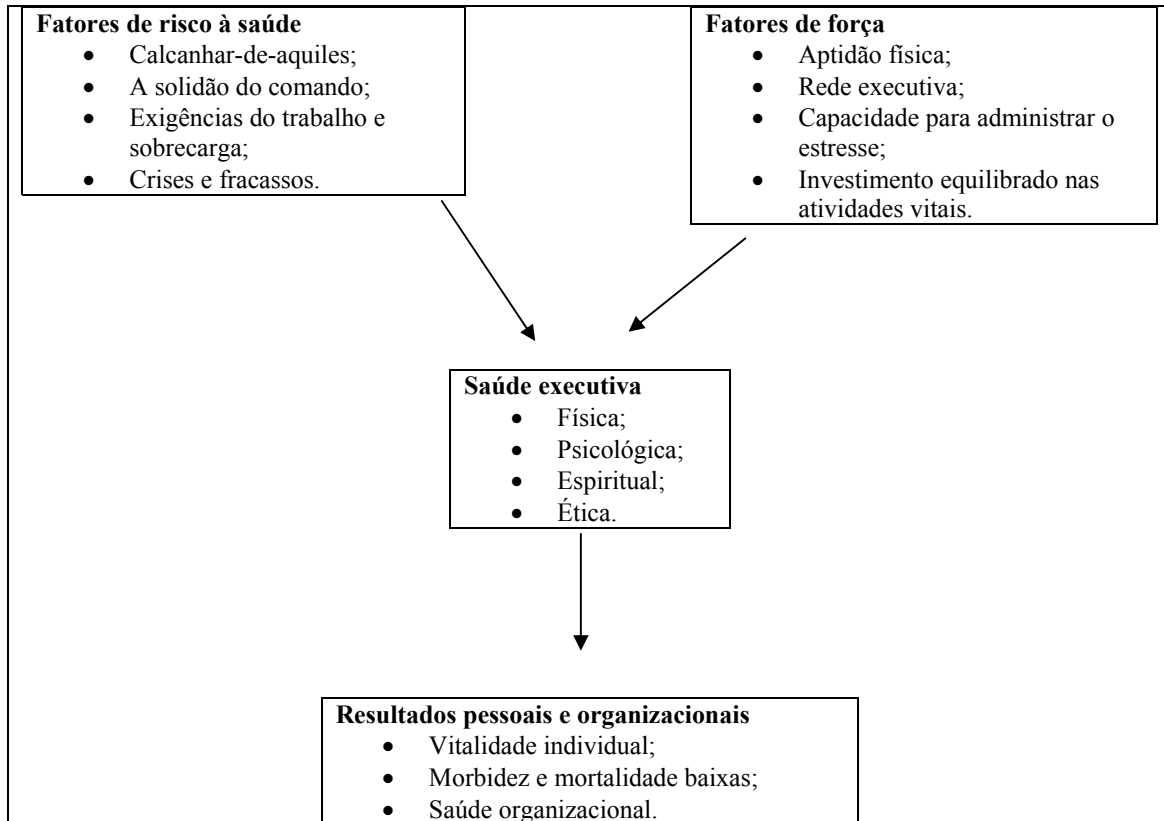


Figura 7: Modelo de saúde executiva
Fonte: Quick et al., 2003

2.2 As abordagens nos estudos do estresse

A preocupação com os problemas decorrentes do estresse não é recente, entretanto a maioria dos registros sobre estudos científicos e pesquisas sobre esse tema só começou a aparecer na literatura por volta da década de 70. (MORAES; KILIMNIK, 1992).

A literatura que trata sobre o estresse apresenta três abordagens - bioquímica, psicológica e sociológica -, que podem ser consideradas complementares (ZILLE, 2005). Samulski (1996) também retrata esses diferentes modelos de concepção do estresse em biológico, psicológico, sociológico e social-psicológico. A abordagem bioquímica, fisiologia do estresse, surgiu nas décadas de 1930 a 1950, influenciada por Selye. A abordagem psicológica, que apresenta ênfase principal na compreensão da influência da percepção e do comportamento do indivíduo manifestados no processo de estresse, possui as vertentes psicossomática, interacionista,

behaviorista, a psicopatologia do trabalho e, por último, a psicologia social. A abordagem sociológica está relacionada à compreensão das diversas variáveis que se estabelecem no contexto da sociedade (ZILLE, 2005). Os conceitos biológicos, psicológicos e sociológicos devem ser sempre pensados numa dependência recíproca, já que processos psíquicos e sociais são ligados, de certa forma, a processos biológicos (SAMULSKI, 1996).

O detalhamento das abordagens conceituais das manifestações do estresse que segue abaixo constitui uma importante base teórica para a realização deste estudo, pois mostrará diversas maneiras em que pode ser estudado e entendido o estresse, tendo como enfoque principal a abordagem psicológica, teoria relacionada à problemática desta dissertação.

2.2.1 Abordagem bioquímica

Selye foi o primeiro pesquisador a fazer uma análise profunda em relação às manifestações do estresse do ponto de vista bioquímico (ZILLE, 2005). O estresse é um processo dinâmico, que se manifesta através de sintomas físicos, psicológicos e comportamentais, e se desenvolve em três fases, constituindo a Síndrome de Adaptação Geral (SAG) (SELYE, 1965). A importância prática resultante da tríplice fase da SAG deve ser destacada, segundo Samulski (1996), pelo fato de ela despertar atenção para a primeira indicação sobre a capacidade de adaptação do organismo, além de destacar sua limitada energia de adaptação numa situação de estresse constante. Esses três estágios de danos causados pelo estresse são a reação de alarme, o estágio de resistência e o estágio de esgotamento. Na reação de alarme, o organismo mostra as mudanças características para a primeira ação do estressor (agente que produz o estresse), ou seja, o estressor é reconhecido e o corpo se mobiliza para lutar ou fugir. A homeostase (estado de equilíbrio) do corpo é interrompida e os órgãos internos tornam-se prontos para agir. Se o corpo se defronta com o agente tão nocivo que sua contínua exposição a ele seja incompatível com a vida, a reação de alarme dá margem a uma segunda fase (SELYE, 1965).

O estágio de resistência é a fase mais longa e aparece como uma adaptação à ação prolongada do estressor, ou seja, começa quando o corpo é persistentemente exposto ao estressor. O corpo se esforça para resistir aos efeitos da fase de alarme e voltar a seu estado de equilíbrio.

Para Selye (1965), depois da exposição ainda mais prolongada a qualquer agente nocivo, a adaptação adquirida é afinal perdida e posteriormente entra-se na terceira fase.

O estágio de esgotamento desenvolve-se quando a ação do estressor permanece por um longo período até finalmente esgotar-se a energia de adaptação. Esta fase ocorre somente se o estresse permanecer por mais tempo que o corpo pode resistir. Nesta fase, o sistema orgânico entra em colapso, o corpo não consegue se adaptar aos estressores e, como resultado, distúrbios sérios podem surgir, tais como úlcera e problemas cardiovasculares.

O estágio de esgotamento, ou também chamado fase de exaustão, é também denominado de *burnout* por Maslach (2005). “O *burnout* no trabalho é uma síndrome psicológica que envolve uma reação prolongada aos estressores interpessoais crônicos” (MASLACH, 2005, p.41). Entretanto o termo *burnout* foi utilizado no sentido em que se usa hoje, primeiramente, em 1974, pelo psicólogo clínico Freudenberger (MUROFUSE; ABRANCHES; NAPOLEÃO, 2005; CODO,1999; ABREU et al. 2002), que o descreveu como sendo um sentimento de fracasso e exaustão, causado por um excessivo desgaste de energia, resultante do trabalho exaustivo, o que deixa de lado até as próprias necessidades. Segundo Freudenberger (1991), esse sentimento não é detectado logo de início porque as pessoas que o apresentam são na maioria homens e mulheres competentes, auto-suficientes e estão acostumados a esconder muito bem suas fraquezas.

O sentido literal do termo inglês *burnout* é queimar até o fim, queimar completamente (MASLACH, 2005), “perder a energia”, “perder o fogo” ou queimar completamente para fora (CODO, 1999). Para Codo (1999), *burnout* foi o nome que se achou para falar de desistência no trabalho. “O *burnout* é uma desistência de quem ainda está lá [...] O trabalhador arma, inconscientemente, uma retirada psicológica, um modo de abandonar o trabalho, apesar de continuar no posto”. (CODO, 1999, p.254). O trabalhador, nessa situação, deixa de investir em seu trabalho e nas relações afetivas que dele decorrem e torna-se incapaz de se envolver emocionalmente com esse trabalho (ABREU et al., 2002).

A definição mais aceita de *burnout*, segundo Abreu et al. (2002), foi desenvolvida por Maslach e Jackson em 1986. Essa definição multidimensional inclui três componentes: exaustão emocional, despersonalização e falta de envolvimento pessoal no trabalho (CODO, 1999). A seguir é feita uma definição mais ampla desse modelo, segundo Maslach (2005). As três principais dimensões da reação de *burnout* são:

- a) exaustão avassaladora;

- b)** sensações de ceticismo e desligamento do trabalho;
- c)** sensação de ineficácia e falta de realização.

A dimensão da exaustão refere-se às sensações de estar exaurido de recursos emocionais e físicos, também conhecido como *burnout*. O desligamento do trabalho e o ceticismo referem-se à insensível, negativa ou desligada reação dos diversos aspectos do trabalho. Essa dimensão representa o componente do contexto interpessoal no *burnout*. A falta de realização refere-se às sensações de incapacidade e a uma falta de concretização e produtividade no trabalho. Essa dimensão representa o componente de auto-avaliação no *burnout* (MASLACH, 2005).

Limongi-França e Rodrigues (1996) ainda ressaltam um quarto componente em relação ao *burnout*, a depressão, conceituada como uma sensação em que falta o prazer de viver, uma sensação de tristeza que afeta os pensamentos, os sentimentos e o comportamento social. Maslach (2005) ressalta que a associação de *burnout* com depressão tem causado muitas discussões, tais como:

- a)** O *burnout* causa disfunção mental (precipita efeitos negativos em termos de saúde mental, tal como depressão);
- b)** O *burnout* é uma forma de doença mental;
- c)** O *burnout* pode ser distinto da depressão clínica.

No geral, todas essas discussões mostram que o *burnout* é um importante fator de risco para problemas de saúde mental. Além disso, ele tende a ser mais elevado entre pessoas de baixa auto-estima, baixos níveis de resistência, *locus* de controle externo e comportamento Tipo A (MASLACH, 2005). Os termos *locus* de controle externo e comportamento Tipo A serão detalhados no decorrer deste texto.

Embora haja indícios de fatores de risco individuais para o *burnout*, há mais indícios das variáveis situacionais, como sobrecarga de trabalho, falta de controle, recompensas insuficientes, ruptura na comunidade, falta de justiça e conflitos de valor (MASLACH, 2005). Por acreditar-se que *burnout* é causado pelo ambiente social no qual as pessoas trabalham, é fundamental criar harmonia entre as pessoas e seus empregos de forma que mudem o ambiente de trabalho e as pessoas. Ter como alvo o emprego é importante se se considerar que envolvimento e *burnout* são uma função da situação do trabalho, logo soluções eficazes precisam reconhecer os dois lados da incompatibilidade emprego-indivíduo. (MASLACH, 2007).

O termo *burnout* foi identificado sobretudo como um acontecimento no mundo do trabalho, entretanto vários autores têm aplicado o conceito à família (relações entre pais e filhos e entre os membros de um casal) (MASLACH, 2005). Além disso, Abreu et al. (2002) afirma que, pelo fato do *burnout* e do estresse ocupacional serem ocasionados em circunstâncias pautadas no trabalho, há autores que desconsideram suas diferenças. Contudo, embora não haja um consenso na literatura, para esses autores estresse ocupacional não é o mesmo que *burnout*. “O estresse pode ser visto como seu determinante, mas não coincide com o mesmo” (ABREU et al., 2002, p.24). Para Limongi-França e Rodrigues (1996), *burnout* é hoje considerado uma das conseqüências mais importantes do estresse profissional.

Críticas em relação ao trabalho de Selye são apontadas por Cooper e Cooper & Eaker (1988). Estes autores consideram que é ignorado o impacto psicológico do estresse sobre o indivíduo, além de ser ignorada a capacidade de reconhecê-lo.

2.2.2 Abordagem psicológica

Para o desenvolvimento da abordagem psicológica, Cooper, Cooper & Eaker (1988) contribuíram com importantes estudos, que começaram no início do século XX, sobre o desenvolvimento da psicossomatização (ZILLE, 2005).

O trabalho de Lazarus (1966) é visto como um marco para os estudos da abordagem psicológica, a partir do momento em que o mecanismo psicológico é percebido como determinante no processo, associando-se ao desencadeamento de quadros de estresse. O estresse não é compreendido simplesmente como uma pressão do ambiente. A reação do estresse no indivíduo depende de como a pessoa interpreta ou avalia (consciente ou inconscientemente) o significado do evento ameaçador ou desafiador, ou seja, os indivíduos determinam a quantidade de estresse que sentem em um determinado evento. (COOPER; COOPER; EAKER, 1988; ARNOLD; ROBERTSON; COOPER, 1991; MORAES; MARQUES, 1998; MORAES; MARQUES; PEREIRA, 2000; ZILLE, 2005).

A abordagem psicológica não apresenta uma direção única em relação aos estudos sobre estresse, embora em suas diversas vertentes (psicossomática, interacionista, behaviorista,

psicologia do trabalho e psicologia social) apresente coerência em relação a determinados pressupostos (ZILLE, 2005).

2.2.2.1 Vertente psicossomática

Na vertente psicossomática, Cooper, Cooper & Eaker (1988) citam o pesquisador William Osler, que, no início de 1910, explorou a idéia de que estresse e pressão causam doenças. Esse pesquisador direcionou suas pesquisas no sentido de compreender a relação entre a tensão e o aparecimento das doenças.

Em relação aos fatores somáticos, Kaplan e Sadock (1993, 1997) citam os trabalhos de Harold Wolff (WOLF; WOLFF, 1943) como importantes contribuições que procuravam entender a relação entre o emocional da pessoa e as doenças, através da tentativa de correlacionar o estresse da vida à resposta humana de proteção psicológica. Wolf e Wolff (1943) estudaram as mudanças no funcionamento gástrico em reação a várias situações e estados emocionais conjugados, ou seja, eles analisaram o contexto e a personalidade em relação ao funcionamento gástrico humano.

Kaplan e Sadock (1997) citam também que algumas investigações de pesquisadores mostram que as mudanças na vida estão associadas com sintomas e vários padecimentos físicos. Srole et al. (1962) acreditam que as condições socioculturais devem influenciar, agravar ou causar doenças mentais e, através do estudo em Midtown Manhattan, constataram uma correlação entre sintomas psiquiátricos e estresse, vitais em algumas situações, como privação econômica, doenças médicas, isolamento social e preocupações com o emprego.

Como lembram Limongi-França e Rodrigues (1996), há uma longa tradição nas pesquisas sobre estresse em tentar caracterizar os acontecimentos que são mais estressantes. A escala de Classificação do reajustamento Social de Holmes e Rahe (HOLMES, 1978, *apud* LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1996), reproduzida a seguir, caracteriza os acontecimentos mais estressantes. Holmes e Rahe (HOLMES, 1978, *apud* LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1996) associaram o estresse a um processo de reajustamento social por parte do indivíduo, tendo em vista a experimentação de acontecimentos percebidos como negativos nos diversos contextos da vida, ou seja, um evento ou situação de vida estressante gera desafios aos quais o organismo não

consegue responder adequadamente. Eles desenvolveram uma pesquisa na qual constataram acontecimentos (43 eventos) que apresentavam impactos de importância variada na vida das pessoas. A escala foi elaborada através de entrevistas com centenas de pessoas com diferentes antecedentes a fim de classificar o grau relativo de ajustamento necessário para eventos que alteram o curso da vida (KAPLAN; SADO, 1997). Entretanto, conforme retratam Limongi - França e Rodrigues (1996), a lista não é completa.

TABELA 1
A escala Holmes-Rahe

Eventos	Escala de impacto
Morte do conjugue	100
Divórcio	75
Separação conjugal	65
Pena de prisão	63
Morte de familiar próximo	63
Doença pessoal ou acidente	53
Casamento	50
Demissão do emprego	47
Reconciliação conjugal	45
Aposentadoria	45
Comprometimento de saúde em membro da família	44
Gravidez	40
Dificuldades sexuais	39
Aumento da família	39
Mudança importante no trabalho	39
Mudança na condição financeira	38
Morte de amigo íntimo	37
Mudança no esquema, ritmo ou área de trabalho.	36
Aumento nas discussões com conjugue	35
Aquisição de casa ou dívida de valor alto	31
Alteração na responsabilidade profissional	29
Reconhecimento de feito profissional de realce	28
Conjugue inicia ou para de trabalhar	26
Começo ou abandono dos estudos	26
Aumento ou diminuição de pessoas moradoras na casa	25
Mudança de hábitos pessoais, exemplo: pára de fumar.	24
Problemas com chefe	23
Mudança no hábito de trabalho	20
Mudança de residência	20
Mudança de escola	20
Mudança de atividade recreativa	19
Mudança de atividade religiosa	19
Mudança de atividade social	18
Compra a crédito de valor médio	17
Mudança no hábito de dormir	16
Mudança nas freqüências de reuniões familiares	15
Mudança no hábito de alimentação	15
Férias	13
Natal ou outra festa de tradição importante na família	12
Recebimento de pequenas infrações para pagar	11

Fonte: Limongi-França e Rodrigues, 1996

Já para Rossi (1994), não são as crises como a morte ou o divórcio ou as situações positivas, como uma promoção ou nascimento de um filho, que causam maior perigo, mas as situações cotidianas, como perder o ônibus, as chaves, ou seja, pequenas situações, insultos diários, que ocorrem com maior frequência.

A pessoa que enfrenta esses eventos de estresse de forma otimista está menos propensa a desenvolver um transtorno psicossomático do que a que os enfrenta com pessimismo. A vertente psicossomática considera que fortes situações emocionais desencadeiam processos de estresse e que um acontecimento vital estressante gera desafios aos quais o organismo não consegue responder adequadamente. Pesquisadores do estresse, em sua maioria, concordam que o estresse grave, crônico e perceptível exerce papel de causa no desenvolvimento de doenças somáticas. Entretanto o caráter do estresse, os fatores psicofisiológicos gerais subjacentes, a vulnerabilidade genética e orgânica, a natureza dos conflitos emocionais e o modo como interagem para produzir as doenças ainda são controversos (KAPLAN; SADOCK, 1993).

2.2.2.2 Vertente interacionista

Outra vertente é a interacionista, que tem como fundamento principal compreender como o indivíduo relaciona, com o meio, os mecanismos de adaptação e a resolução de conflitos. (LAZARUS, 1966).

Lazarus (1966) utiliza o termo adaptação e busca estudá-lo para referir-se à maneira como o indivíduo se ajusta às exigências que lhe são impostas. “A adaptação consiste nos processos por meio dos quais dominamos essas exigências” (LAZARUS, 1966 p.17). Lazarus pontua que, quando o indivíduo está diante de uma fonte de pressão, pode desenvolver uma postura comportamental de combate de duas categorias: as adequadas são as que atuam diretamente na fonte de pressão visando a sua redução e/ou eliminação, e as inadequadas, as que não atuam diretamente na fonte de pressão, funcionando como solução paliativa (ZIILE, 2005). Para Lazarus (1966), uma das principais razões por que as pessoas recorrem a soluções inadequadas de conflito é que os estados de tensão acompanham, geralmente, os conflitos violentos e a distorção de poderosos motivos. Os aspectos afetivos da tensão (angústia e depressão) interferem no

pensamento e na capacidade de resolver os problemas, o que pode reduzir o grau de eficácia da pessoa para dominar uma situação. A segunda maneira de a tensão complicar a solução do conflito é quando esta se apresenta extremamente dolorosa. Como conseqüência, a pessoa pode procurar meios de reduzi-la ou eliminá-la, através do mecanismo de defesa. Entretanto Lazarus (1966) salienta que os estados de tensão nem sempre têm conseqüências destrutivas, algumas vezes podem mobilizar o indivíduo para o desempenho mais eficaz de tarefas.

Uma característica de personalidade da qual se pode determinar se as pessoas reagem mais ou menos às situações de estresse é descrita como *locus* de controle. A utilização de adaptação de forma adequada vai depender de um mecanismo de percepção que está relacionado à forma como as pessoas interpretam os eventos à sua volta. Esse mecanismo de percepção é definido como *locus* de controle, conceito desenvolvido em 1960 por J.B. Roter (1966). *Locus* de controle diz respeito à extensão do controle percebido pela pessoa diante de inúmeros eventos em sua vida (LADEIRA, 1996; COOPER; COOPER; EAKER, 1998).

O indivíduo com um *locus* interno acredita que tem controle sobre o que acontece, acredita que sua ação influencia os resultados. Já o indivíduo com um *locus* externo acredita que tem pouca ou nenhuma influência sobre as situações, eventos inerentes à vida (COOPER; COOPER; EARKE, 1998).

O indivíduo com *locus* interno está mais confiante e pode afetar as situações adversas, enquanto aquele indivíduo que apresenta um *locus* externo acredita ter pouco ou nenhum poder de interferir na mudança de situações adversas (COOPER; COOPER; EARKE, 1998). A teoria de *locus* de controle tem recebido grande quantidade de atenção nos últimos anos. Além disso, estudos de psicologia têm sugerido que a pessoa que acredita ter controle da situação está em vantagem em relação aos agentes de estresse em um meio ambiente administrativo, ou seja, as estratégias de combate são mais efetivas desde que o indivíduo acredite ser capaz de interferir nas mudanças relativas a seu contexto ambiental (COOPER; COOPER; EARKE, 1998). Também no âmbito da percepção, uma fonte de pressão intensa pode não criar tensão se a pessoa apresentar distorção no processo perceptivo. O inverso também poderá acontecer. Essa vertente procura compreender o estresse como decorrente de uma relação formada entre o ambiente e o indivíduo (ZILLE, 2005).

2.2.2.3 Vertente behaviorista

No que diz respeito à relação de personalidade e características comportamentais, Rosch (2005) ressalta que Von Dush, médico alemão do século XIX, foi o primeiro a observar que o envolvimento excessivo no trabalho parecia ser uma característica de pessoas que morriam de ataques cardíacos. Entretanto, apesar dessa observação, Von Dush não chegou a sugerir que o estresse no trabalho fosse o culpado, mas sim o envolvimento exagerado com o trabalho e sem poucos interesses fora deste.

A vertente behaviorista tem como destaque os estudos de Friedman e Rosenman (1976). Esses autores acreditam que a causa principal dos males do coração seja um complexo de reações emocionais, que denominaram de padrão de comportamento Tipo A, que será explicado no decorrer do texto. Friedman e Rosenman (1976, p.60) distribuíram um questionário a 150 homens de negócios absorvidos na esfera de atividade industrial e comercial de San Francisco e constataram que mais de 70% dos entrevistados acreditavam que seus amigos acometidos de crises das coronárias tinham ressaltada a característica da preocupação gerada pelo “impulso excessivo de competitividade e de atender aos compromissos dentro dos prazos limitados”. Em outro experimento, reuniram aproximadamente 80 homens de negócios diversos que se supunha serem portadores do padrão de comportamento Tipo A e 80 homens do padrão oposto, que não experimentassem qualquer esforço competitivo ou de hostilidade, que designaram Tipo B. Constataram que 28% dos indivíduos enquadrados no Tipo A já haviam sido acometidos de mal cardíaco da coronária. Esses homens já tinham padecido sete vezes mais do mal do que os homens do Tipo B; entretanto, a alimentação e os hábitos de exercícios de ambos eram quase idênticos (FRIEDMAN; ROSEMAN, 1976).

O padrão de comportamento Tipo A é:

[...] um complexo de ação-emoção que pode ser observado em qualquer pessoa que se mostra agressivamente envolvida em uma luta crônica e incessante – com o fim de conseguir cada vez mais e em tempo cada vez menor se solicitada – contra os esforços em contrário de outras pessoas ou coisas. (FRIEDMAN; ROSEMAN, 1976)

A pessoa do Tipo A enfrenta 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 com irritação (ROSENMAN, 1996). A pessoa de comportamento Tipo B é o oposto. Ela raramente “[...] se vê atribulada pelo desejo de obter freneticamente um número crescente de coisas ou de participar de uma série cada vez maior e infindável de eventos, num espaço de tempo cada vez mais restrito” (FRIEDMAN; ROSENMAN, 1976). O Tipo B tem um estilo diferente. Não apresenta freqüentemente atitudes de impaciência, competitividade inapropriada e respostas hostis (ROSENMAN, 1996). O tipo de personalidade do indivíduo, A ou B, determina como ele lidará com situações estressantes. O Tipo B é considerado mais eficiente para lidar com o estresse assim como tem uma vida mais longa (ROSSI, 1994).

Couto (1987) relata que esta é uma das mais importantes vulnerabilidades ao estresse e Albrecht (1990) diz que este estudo representou um marco. Esses cardiologistas foram os primeiros a explicar por que comportamentos específicos causam ataques cardíacos. Além disso, em seus estudos, eles observaram a presença marcante das pressões ocupacionais e outros tipos de estresse sociocultural (ROSCH, 2005).

Quando Rosenman e Friedman subseqüentemente pediram a esposas, parentes, amigos e colegas de trabalho de pacientes que haviam sofrido um ataque cardíaco que enumerassem os fatores que haviam contribuído para o problema, eles ficaram surpresos com o número de vezes que o stress no trabalho ficou no topo da lista. (ROSCH, 2005, p. 24)

Couto (1987) apresenta o detalhamento do Tipo A em relação aos executivos. O estilo “A” é a forma de viver assumida por algumas pessoas e pela grande maioria dos executivos: trabalhar em um ritmo intenso. Essas pessoas programam cada vez mais coisas para fazer em cada vez menos tempo. Certamente, o atual ambiente organizacional, com mudanças constantes, exigências cada vez maiores em termos de metas a serem atingidas e competências individuais requeridas, em empresas muito enxutas de pessoal, é altamente propício para fazer ou pensar muitas coisas de uma só vez, reagindo impaciente, agressiva e obstinadamente. Essas pessoas, além de terem uma tendência bastante aumentada para o enfarte do miocárdio, tornam-se mais vulneráveis ao estresse (COUTO, 1987). Em uma pesquisa com 189 executivos (174 homens e 15 mulheres) de grandes empresas na área do Rio de Janeiro e São Paulo, Lipp (1996a) verificou que 88% deles possuíam o padrão Tipo A de comportamento.

O traço peculiar do homem de comportamento Tipo A é 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 tanta freqüência, à morte prematura pelo mal cardíaco das coronárias (FRIEDMAN; ROSENMAN, 1976). Além disso, a prevalência do Tipo A é maior nas áreas urbanas e industrializadas comparada com as áreas rurais (ROSENMAN, 1996).

Friedman e Roseman (1976) perceberam que esse padrão de funcionamento mental, o padrão do Tipo A aumentava o risco da pessoa a doenças coronarianas. Além disso, muitos estudos em relação a esse tipo de personalidade (A) vêm demonstrando que é uma desvantagem em ambientes de trabalho altamente estressantes (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1996). Fortalecendo essa idéia, Rio (1995) acrescenta que nem sempre o comportamento A conduz a bons resultados porque as ações dessa pessoa, muitas vezes precipitadas e sem reflexões sobre qualidade e estratégia, bloqueiam o acesso à excelência. Produzem mais agitação comportamental do que resultados eficazes. Outro fator apontado por Rosch (2005), que pode contribuir para a insatisfação ou até mesmo para infelicidade dessa pessoa, é o relacionamento interpessoal insatisfatório. Geralmente é egocêntrica e apresenta atitude exibicionista em relação à sua superioridade. Quando seus objetivos não são atingidos, fica com raiva com facilidade.

Para piorar, as pessoas do Tipo A são alheias à presença de seu padrão de comportamento. O Tipo A não se dá conta da própria inquietação, da instabilidade hostil quando esta está presente, e às vezes não percebe nem mesmo a presença do senso exagerado de urgência do tempo (FRIEDMAN; ROSENMAN, 1976). E para as pessoas do Tipo A que se conhecem, o maior obstáculo para mudança é que a maioria delas gosta de seu modo de ser. Para uma mudança significativa é necessária uma reestruturação de valores (MORAES; KILIMNIK, 1992).

Em relação à correlação do tipo de personalidade com o aparecimento de doenças, Kaplan e Sadock (1997) relatam que, antes do estudo de Meyer Friedman e Ray Rosenman, Flanders Dunbar descreveu pela primeira vez a personalidade dos pacientes com doença coronariana como personalidade agressivo-compulsiva. Essa personalidade para este pesquisador tem a tendência de trabalhar por longas horas e, além disso, busca ter autoridade sobre as pessoas e controlá-las.

As doze características de comportamento mais marcantes do executivo/gerente do estilo de vida “A” são, segundo Couto (1987):

- a)** impetuosidade verbal;
- b)** movimentação constante;
- c)** impaciência;
- d)** tenta dominar a conversa;
- e)** tenta fazer ou pensar duas ou mais coisas ao mesmo tempo;
- f)** programa cada vez mais coisas em cada vez menos tempo;
- g)** sente-se culpado quando descansa;
- h)** apresenta alta competitividade;
- i)** preocupa-se com o “ter”;
- j)** apresenta tiques e gestos nervosos;
- k)** possui fixação nos números;
- l)** denota medo de diminuir o ímpeto.

Talvez o Tipo A seja um comportamento que se autoperpetua devido à dependência da adrenalina induzida pelo estresse. Essas pessoas se tornam dependentes dos picos de secreções hormonais relacionadas ao estresse e, quando privados de tais estímulos, podem se tornar irritáveis e deprimidas. Couto (1987), para explicar esse processo, exemplifica que um indivíduo, ao recuperar-se de um ataque cardíaco em uma praia, por duas semanas, poderia achar perfeito, o que poderia não acontecer para alguns indivíduos do Tipo A, que provavelmente ficariam agitados se não pudessem voltar para seu trabalho (ROSCH, 2005).

O estresse de alta intensidade costuma aparecer na vida do executivo “A” em cinco ocasiões principais, ou seja, o estilo “A” normalmente vivencia o estresse de forma intensa quando submetido às seguintes condições (COUTO, 1997):

- a)** quando suas aspirações profissionais não são atendidas (se sente injustiçado quando preterido);
- b)** quando tem que conviver com indivíduos “B”, que costuma considerar lentos e ineficientes;
- c)** na crise de meia-idade;
- d)** quando a “roda-viva” de suas atividades, compromissos, realizações, pressa, ultrapassa o limite de resistência do organismo;

e) quando tem um enfarte do miocárdio precoce.

Segundo Marques e Moraes (2004), dois são os aspectos inerentes ao estresse: o primeiro é o fato de poder ser provocado por diversos fatores, implicando manifestações variadas; e o segundo é a dependência da capacidade de resposta e da percepção de cada indivíduo. Para esses autores, ao falar-se em sintomas de estresse, está-se tratando de uma questão ampla, já que estes podem variar de uma simples sensação de desconforto a um total esgotamento do corpo e da mente. Ladeira (1996) afirma que as pessoas, por perceberem e valorizarem estímulos dentro de critérios pessoais, reagem diferentemente à presença de estímulos semelhantes. Isso explica, em parte, o fato de algumas pessoas sentirem-se incapazes de lidar com oscilações ou pequenas mudanças, enquanto outras lidam bem com as situações de grande pressão e desafios.

A resposta ao estresse é ativada pelo organismo, com o objetivo de mobilizar recursos que possibilitam à pessoa enfrentar determinadas situações. Entretanto o estresse por si só não é suficiente para desencadear uma enfermidade orgânica ou provocar uma disfunção, a não ser em casos de extrema pressão externa. Para que uma enfermidade ocorra, é necessário que outras condições existam, como uma vulnerabilidade orgânica ou uma forma inadequada de avaliar e enfrentar a situação estressante (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1996). Nassif e Marasea (2000) ressaltam que, com base em estudos e pesquisas, Limongi-França e Rodrigues (1996) ampliam o conceito dado por Selye (1965) sobre estresse, pois consideram o indivíduo estressado como aquele que, após o esforço de adaptação, pode produzir deformações na capacidade de respostas, atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas.

Apesar da existência dos fatores de pressão em qualquer ambiente de trabalho, não são todos os indivíduos que desenvolvem o estresse. Isso pode ser explicado pelo fato de sua ocorrência depender de três esferas distintas: os agentes estressores do trabalho, o contexto no qual o indivíduo está inserido e a vulnerabilidade individual de cada um (COUTO, 1987).

Um mesmo grupo de estímulos, interpretado por algumas pessoas como pressão, ameaça (“distresse”), pode ser avaliado por outras pessoas como um fator motivacional, desafio, uma possibilidade de crescimento (“eustresse”) (MORAES; MARQUES, 1998).

Ao dividir as exigências psíquicas do meio em ligadas ao trabalho e não ligadas ao trabalho (contexto), Couto (1987) demonstra um modelo para o estudo das causas do estresse, como segue abaixo, na Figura 8.

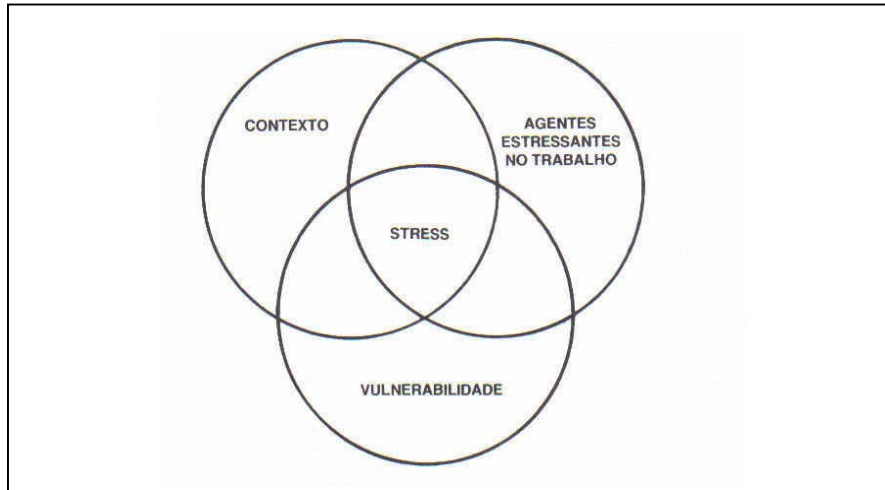


Figura 8: Modelo básico de origem do estresse
Fonte: Couto, 1987.

Esse modelo ressalta que o estresse ocasionado pelo trabalho aparece quando existe a superposição da vulnerabilidade com os agentes estressantes no trabalho. Há algumas pessoas mais propensas ao estresse e outras menos. “Assim, para um determinado agente estressante, um executivo poderá vir a desenvolver o estado de *stress* e outro não” (COUTO, 1987, p.36).

Couto (1987) relata onze diferentes vulnerabilidades *versus* imunidades ao estresse em executivos, como segue abaixo, no Quadro 2.

Vulnerabilidade	Imunidades
1. Tensos	1. Fleumáticos
2. Insegurança	2. Auto-confiança
3. Emotividade	3. Pouca emotividade
4. Assumir responsabilidade acima do nível de competência	4. Responsabilidades atuais dentro dos limites de competência
5. Valores ligados ao “TER”	5. Investimento global nas diversas áreas da personalidade
6. Resistência sistemática a mudanças	6. Encarar as mudanças com naturalidade ou como desafios
7. Preservação da autoridade e controle sobre a própria vida	7. Transferência da autoridade para o sistema
8. Envolvimento nos conflitos	8 Auto-alienação dos conflitos
9. Não existência de filosofias básicas de vida	9. Existência de filosofias básicas de vida
10. Estilo de vida “A”	10. Estilo de vida “B”
11. Idades críticas que são entre 28 e 32 anos e entre 37 e 45 anos	11. Outras idades

Quadro 2: Vulnerabilidades *versus* imunidades ao estresse

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base em Couto, 1987.

Das onze diferentes vulnerabilidades, somente as três primeiras serão retratadas, por serem decorrentes de estudos feitos por Couto (1987) com executivos brasileiros.

A vulnerabilidade é estritamente individual. Estar vulnerável resulta da existência de estímulos que são percebidos como agentes de pressão. A pessoa cria, assim, um mecanismo de defesa para combatê-los, o estresse. Determinadas influências externas podem ser percebidas por uma pessoa como problemas insignificantes, enquanto, para outra pessoa, esses problemas podem ser fatores altamente perturbadores e estressantes (MORAES; MARQUES, 1998).

Muitas vezes não é o acontecimento em si, mas a maneira como a pessoa interpreta o acontecimento que a deixa nervosa. São os pensamentos que, em muitos fatos da vida diária, determinam como o indivíduo se sentirá diante de determinada situação (LIPP et al., 1986).

Em relação aos (1) tensos e fleumáticos, a tensão é um estado em que o organismo encontra-se preparado para agir, tanto fisiológica quanto psicologicamente. É um processo natural que surge quando os indivíduos saem de um estado de relaxamento para uma atividade física ou intelectual, por exemplo. Um estado de alta tensão, por sua vez, é ocasionado pelas situações adversas existentes na vida: “prazos críticos, alta responsabilidade, agressividade nas relações entre as pessoas, bem como por eventos frequentes nas grandes cidades, como trânsito, assaltos, etc.” (COUTO, 1987, p.31).

A tensão é uma das características mais marcantes na personalidade propensa ao estresse. No caso dos executivos, a tensão é adquirida e, em grande parte, precipitada por seu trabalho, logo passível de ser reduzida. Nos fleumáticos, ao contrário, de cada 100 executivos apenas 4% estão altamente estressados. Algum grau de tensão é benéfico para uma boa produtividade, o que é negativo para a saúde é o estado de tensão excessiva. Muitas pessoas, especialmente os executivos, vivem em estado de tensão e, mesmo quando podem relaxar, têm dificuldade de fazê-lo (COUTO, 1987).

Outro ponto importante sobre a tensão é que ela “não é considerada um traço de personalidade constitucional, mas sim uma característica adquirida pela pessoa ao longo de sua vida” (COUTO, 1987, p.75). No grupo de executivos pesquisados por Couto (1987), os principais fatores de tensão no trabalho relacionaram-se aos seguintes itens: senso de ampla responsabilidade sobre tudo; senso de premência de tempo; má-administração do tempo; investimento na imagem, ou seja, costumam se tornar tensos quando estão em posição de destaque na empresa e querem mostrar resultados.

Há quem pense que o executivo sob estresse trabalha melhor, entretanto isso só é verdade se acontece sob um grau moderado de tensão. Além disso, é necessário estar atento para os limites de tensão suportáveis pelo indivíduo. A queda da produtividade manifesta-se com a diminuição da capacidade de concentração, esquecimentos freqüentes, diminuição da memória, dificuldade de tomar decisões que antes eram facilmente tomadas, resistências às orientações superiores, vontade de trocar de emprego ou área (COUTO, 1987). Com a tensão excessiva, pode vir o esgotamento físico e mental, chamado de estafa, “[...] no qual a capacidade laborativa do indivíduo cai praticamente a zero”. (COUTO, 1987, p.21).

Já a (2) insegurança, outra vulnerabilidade, é um fator de grande importância, pois 43% dos executivos altamente estressados são inseguros, enquanto que 66% dos não estressados são seguros de si. Vivem-se tempos propícios (de mudanças no mundo em ritmo extremamente rápido, de competição, de propensão ao aparecimento de emergências de toda ordem) para que indivíduos inseguros se tornem vítimas do estresse (COUTO, 1987).

Em relação à (3) emotividade, Couto (1987) ressalta que indivíduos pouco emotivos são menos propensos ao estresse. O pouco emotivo subentende a pessoa naturalmente pouco emotiva e não os casos de emotividade reprimida. Para cada 100 executivos estressados, 40 são emotivos

e 25 são pouco emotivos. Já entre os não estressados, essas porcentagens são de 12 e 51, respectivamente.

As variáveis de contexto devem ser entendidas como as exigências que sofrem os indivíduos por estarem vivendo em um determinado local, país, sociedade, ambiente familiar, etc. Em relação à vulnerabilidade, esta consiste na predisposição para se perceber uma determinada exigência como agressiva, e essa predisposição é dada por alguns traços de personalidade. Os agentes agressivos no ambiente de trabalho são compreendidos como os fenômenos comuns no dia-a-dia das organizações e que podem ser percebidos como agressivos, desde que o indivíduo seja vulnerável (COUTO, 1987).

Samulski (1996) retrata que as exigências da tarefa (meta) a ser realizada, com a importância emocional que ela representa e com as capacidades pessoais (competências) são o que determinam os surgimentos das reações de estresse. Alguns estressores psicossociais citados na literatura, segundo Limongi-França e Rodrigues (1996), advêm de ambientes organizacionais desprovidos de compreensão do sentido de qualidade de vida no trabalho, por exemplo, a liderança do tipo autoritária, a execução de tarefas sob repressão, a falta de conhecimento no processo de avaliação de desempenho e de promoção, a carência de autoridade e de orientação, o excesso de trabalho, o grau de interferência na vida particular que os trabalhadores podem ter, dentre outros.

Os fatores pessoais que contribuem para o desencadeamento estão relacionados ao grau de impaciência, à elevada necessidade de autocontrole e à competitividade (cada vez mais reforçada nos tempos atuais). Essas características tornam o indivíduo mais propenso ao estresse. A vulnerabilidade do indivíduo e o esgotamento de seus mecanismos de enfrentamento diante do agente estressor determinam a ocorrência das manifestações negativas do estresse (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1996).

As variações individuais são importantes para que um acontecimento seja interpretado como estressante, o que não quer dizer que o componente situacional deva ser ignorado ou que não seja investigado. Os fatores situacionais somados a alguns aspectos do cotidiano podem participar do processo de avaliação, interferindo positiva ou negativamente na resposta do estresse, como, por exemplo, a novidade da situação, a possibilidade de prever o acontecimento, a incerteza e a iminência do acontecimento, a duração do episódio estressante, a

incerteza de quando vai acontecer o evento e a ambigüidade (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1996).

A pessoa mais resistente ao estresse apresenta um conjunto de atitudes perante a vida, como abertura e tolerância a mudanças, tendência de estar sempre muito envolvida com o que faz e ter um sentimento de controle sobre os acontecimentos da vida (LIPP et al., 1986).

Kaplan e Sadock (1993) também retratam a relação de sintomas de estresse com um tipo de atitude das pessoas diante da vida, a dissonância cognitiva. O conceito de dissonância cognitiva significa a desarmonia ou incongruência entre as crenças, o comportamento e o conhecimento do indivíduo. Quando essa desarmonia está muito grande, o indivíduo muda seu modo de pensar, de maneira que exista menos desarmonia. Para Kaplan e Sadock (1993), existe uma relação entre a dissonância cognitiva e a geração de tensão. A dissonância cognitiva produz um estado incômodo de tensão, que a pessoa se sente motivada a alterar.

2.2.2.4 Vertente da psicopatologia do trabalho

A vertente da psicopatologia do trabalho, apesar de centrar 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 põe 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 ocasionados 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 em que o psiquismo dos trabalhadores não sai da

normalidade (DEJOURS, 1996), ou seja, nas organizações a maioria dos trabalhadores está no limite da normalidade.

Apesar de a teoria do estresse não ser propriamente psicopatológica, isto é, não dar 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).

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 dessa energia (via psíquica, via motora e via visceral). Quando uma tarefa realizada por um trabalhador não oferece uma canalização apropriada de 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 (fuga, 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).

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).

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-cultural, tanto em relação a suas produções quanto em relação a 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 seu produto, com a separação entre planejamento e execução instituída a partir do taylorismo), 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, esse 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 anestesiamiento do corpo e da mente através do uso de medicamentos antidepressivos e ansiolíticos, situação considerada natural diante das pressões do cotidiano do trabalho. Ao se pensar no 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 (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 à vivência subjetiva dos trabalhadores. Codo, Sampaio e Hitomi (1993) retratam que o caráter do trabalho, ou seja, a compreensão sobre o trabalho, precisa ser recuperada plenamente, até para revalorizar o conceito de estresse.

2.2.2.5 Vertente da psicologia social

Os psicólogos sociais concentram-se nas influências grupais e sociais sobre os indivíduos. Eles estudam a influência entre as pessoas quando elas interagem (DAVIDOFF, 1983). Na psicologia social, o homem é considerado, antes de tudo, um ser social, que procura revelar as particularidades intelectuais que lhe são inerentes, na história da sociedade (LEONTIEV, 1978). Sobre o estresse, a vertente da psicologia social busca entender esse fenômeno social como conseqüência das relações entre os indivíduos. Estresse e tensão podem ser tão danosos à saúde

como são as grandes mudanças de vida. Os pobres, por exemplo, apresentam maiores problemas relacionados à saúde do que os que possuem melhores condições sociais. “A tensão associada à pobreza pode ser uma contribuinte importante para a má saúde” (DAVIDOFF, 1983, p. 447).

A psicologia social relaciona-se com a antropologia para ilustrar como a construção dos valores dos indivíduos influencia o processo de tensão e estresse nas pessoas. A importância, nesse caso, é dada aos estudos sobre a cultura e a construção dos valores dos indivíduos como determinantes de sua saúde (ZILLE, 2005). Por exemplo, nos países orientais, os idosos são honrados e respeitados e os filhos se sentem responsáveis e cuidam dos pais idosos. Apesar de não ser clara a existência de qualquer semelhança, é curioso que as pessoas do Japão apresentam maiores expectativas de vida do que pessoas de outros países (DAVIDOFF, 1983).

Os períodos de transição cultural podem aumentar a vulnerabilidade das pessoas em relação às tensões da vida. Quando a mudança é aguda, os mecanismos de adaptação podem ser subjugados e o choque cultural caracteriza-se por ansiedade e depressão (KAPLAN; SADOCK, 1993).

As contribuições da psicologia social em relação às correntes apresentadas podem ser consideradas como principiantes no Brasil para a análise do estresse, o que não ocorre em países da Europa, onde há um forte desenvolvimento, sobretudo em relação aos impactos na vida e na saúde dos trabalhadores (ZILLE, 2005).

2.2.3 Abordagem sociológica

Na abordagem sociológica, a pessoa depende da estrutura social em que vive para estabelecer seu universo simbólico e para construir sua cultura individual. O homem não pode encontrar a si mesmo, tomar consciência de sua individualidade, a não ser através do meio, da vida social. (CASSIER, 1994).

[...] São os variados fios que tecem a rede simbólica, o emaranhado da experiência humana. Todo o progresso humano em pensamento e experiência é refinado por essa rede, e a fortalece. O homem não pode mais confrontar-se com a realidade imediatamente; não pode vê-la, por assim dizer, frente a frente. A realidade física parece recuar em proporção ao avanço da atividade simbólica do homem. Em vez de lidar com as próprias coisas, o homem está, de certo modo, conversando constantemente consigo mesmo. (CASSIER, 1994, p.48)

Os trabalhos de psicologia em que o homem é considerado, antes de tudo, como um ser social e que procuram revelar as particularidades intelectuais que lhe são inerentes, na história da sociedade, traduzem uma concepção diferente, distinta da corrente naturalista e biológica. A tese da partida é que a sociedade forma a natureza humana, o que quer dizer, portanto, que a sociedade é o princípio da explicação do indivíduo (LEONTIEV, 1978).

É fundamental para o desenvolvimento humano a construção simbólica e cultural do indivíduo, pois, por meio dessa construção, da transmissão de geração para geração, a humanidade cresce e desenvolve socialmente. O movimento da história só é, desse modo, possível com a transmissão das aquisições da cultura humana às novas gerações, através da educação. O desenvolvimento do psiquismo está relacionado à estrutura cultural, ou seja, as alterações culturais afetam os mecanismos psicológicos (LEONTIEV, 1978).

A complexidade da civilização atual produz ansiedade e desconforto nas pessoas. Os relacionamentos interpessoais protegem os indivíduos dos efeitos nocivos do estresse. Quando existe um forte sistema de apoio social, é baixa a vulnerabilidade à doença e alta a chance de recuperação. Além da falta de vínculos sociais significativos, outros determinantes socioculturais são apontados: classe socioeconômica mais baixa; pessoas que não têm papéis sociais úteis; e pessoas que sofreram de perda traumática de vínculos sociais significativos (KAPLAN; SADOCK, 1993; 1997).

O século XX se diferencia de qualquer outro da história da humanidade por ter sido uma época de mudanças, rupturas, novidades e aceleração. É um século exponencial. As mudanças ocorrem num ritmo cada vez mais acelerado, não demonstrando sinais de estabilização ou equilíbrio. Além disso, essas transformações geram um alto custo em termos de bem-estar psicológico e saúde física e geram ansiedade, pois o homem nesse século precisa adaptar-se o tempo todo às novas condições e tem muitas incertezas em relação ao futuro (ALBRECHT, 1990).

Embora o estresse, causado por estressantes físicos, seja uma manifestação normal da adaptação do corpo às exigências do meio ambiente, quase todo estresse crônico vivenciado pelos americanos é proveniente da ansiedade (ALBRECHT, 1990).

A apreensão, o conflito, as aglomerações humanas, os transtornos da vida das pessoas, a mudança rápida e inexorável e as pressões do trabalho para se ganhar a vida estão provocando nas pessoas níveis de estresse que ameaçam sua saúde e seu bem-estar. (ALBRECHT, 1990, p.11)

Rio (1995) também relaciona a variável sociocultural com o estresse. Para esse autor, uma das características marcantes desta época de grandes e rápidas mudanças é a generalização do estresse. A ideologia do sucesso, a competitividade, o consumo compulsivo, a pressão do tempo, a coisificação das relações humanas, a ética do lucro são exemplos de alterações de valores na sociedade que podem ser fontes de pressão causadoras de estresse.

Limongi-França e Rodrigues (1996) também abordam o fator social como causador de estresse. O indivíduo que é concebido como um ser biopsicossocial, tem demonstrado dificuldade para lidar com estímulos estressores ambientais e socioeconômico-culturais. Muitas doenças, principalmente aquelas ligadas à sociedade industrial e urbana, revelam a forma de interagir e viver dos homens, além de sua qualidade de vida.

Diante desse contexto, pode-se perceber que o estresse vem-se tornando um problema cada vez mais crítico para a sociedade e para as organizações. Além disso, percebe-se a importância da abordagem sociológica nos estudos desse assunto (ZILLE, 2005).

2.3 Os sintomas do estresse

Albrecht (1990), relata a associação de algumas doenças com o estresse, entre elas, ataques cardíacos, úlceras, que há tempo têm fama dubia como sinal de uma vida sujeita a grande pressão, derrames e acidentes cardiovasculares, câncer e hipertensão. Cooper, Cooper & Eaker (1988) também associam estresse a doenças como câncer, hipertensão e doenças do coração, problemas intestinais, dores de cabeça, dor nas costas, problemas de pele e doença nos pulmões.

Dentre as manifestações físicas do estresse nas pessoas, destacam-se as manifestações do sistema cardiovascular, do sistema imunológico, do sistema gastrointestinal, dores musculares, dores de cabeça, distúrbios do metabolismo da glicose, etc. Em relação às manifestações mentais, estão a depressão, a ansiedade, a angústia, a ocorrência de nervosismo, a irritabilidade e os sentimentos de raiva, observando-se uma irritabilidade anormal diante de pequenas provocações ou, até mesmo, sem motivo aparente. Entre os sintomas mentais, o estresse tem significativo impacto negativo sobre a atividade cerebral e podem ocorrer efeitos sobre a memória, a concentração, a aprendizagem e o sono, assim como uma maior dificuldade relacionada à tomada de decisões (OLIVEIRA; KILIMNIK; SILVA, 2004).

Todas as funções da mente e do corpo podem ser afetadas pelo estresse. Algumas das conseqüências são impossíveis de medir. O que parece evidente é que certas doenças endêmicas, em particular as cardíacas, estão vinculadas ao estresse. Essa doença é a maior ameaça aos executivos (GOLDBERG, 1980). Aterosclerose, hipertensão, úlceras, diabetes, dores de cabeça e enxaqueca e distúrbios do sistema imunológico também são relatadas por esse autor.

Couto (1987) relaciona os principais sintomas do estresse, mas em um grupo específico, em executivos. Os sintomas são nervosismo, ansiedade, irritabilidade, fadiga, sentimentos de raiva, angústia, períodos de depressão, dor no estômago, dor nos músculos de pescoço e ombros, dores discretas no peito quando a pessoa se encontra sob pressão, palpitações e insônia.

O estresse, segundo Rio (1995), pode estar presente em todas as manifestações doentes, desde um simples mal-estar até um câncer. Ele causa sofrimento e constitui-se em um dos principais fatores de envelhecimento do organismo. No mínimo, causa um desconforto e, no máximo, leva à morte. “Produz sintomas, precipita doenças que estavam em estado latente ou agrava doenças existentes” (RIO, 1995, p.38).

Rossi (1994) retrata alguns sintomas que são sinais de que se está sob estresse, como irritação, dificuldades para dormir, fadiga crônica, fraqueza, prisão de ventre, vômito, diarreia, muito ou pouco apetite, dificuldade de concentração e aumento no consumo de cigarros e bebidas. Caso esses sintomas forem mantidos por muito tempo, a tensão aumentará, tornando-se maior do que o organismo agüenta. As conseqüências são piores, pois, por exemplo, pode ocorrer um aumento considerável do risco de ataque cardíaco, derrame, hipertensão, tontura, insônia, enxaqueca, úlcera, colite, depressão e ansiedade.

Para Lipp (1996a), a resposta do estresse deve ser estudada em seus aspectos psicológicos e físicos. A reação hormonal, que ocorre da reação do estresse, traz modificações físicas e reações emocionais. No campo emocional, podem aparecer desde desânimo, depressão, apatia, hipersensibilidade emotiva, até irritabilidade, ira, raiva e ansiedade. Em relação às doenças psicofisiológicas que têm o estresse como fator desencadeador ou contribuinte, têm-se: hipertensão arterial essencial, úlceras gastroduodenais, câncer, vitiligo, psoríase, retração de gengivas, depressão, pânico e surto psicótico. “Necessário se torna entender, no entanto, que ao *stress* não pode ser atribuído o papel de causa dessas patologias, mas sim uma ação desencadeadora ou agravante da problemática” (LIPP, 1996a, p.24).

Ao verificar os mecanismos de formação dos sintomas, Limongi-França e Rodrigues (1996) retratam a importância de se “enxergar” o homem como um ser humano biopsicossocial. Através da psicossomática, os processos de adoecer são entendidos não como um evento casual, mas uma resposta do indivíduo que está em constante interação com outras pessoas, inserida em uma microestrutura familiar e em uma macroestrutura social e cultural. É um indivíduo que vive em um ambiente físico e procura, da melhor forma possível, resolver sua existência (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 1996).

2.4 As principais pesquisas sobre estresse realizadas no Brasil

Embora a literatura internacional sobre estresse apresente um volume considerável de trabalhos – como, por exemplo, os trabalhos de Goldberg (1978), Albrecht (1990) e Cooper et al. (1988) – são dados que dizem respeito a uma realidade distante das especificidades contextuais brasileiras. Dessa forma, o caminho parece ser a ampliação de pesquisas sobre este tema no país, buscando assim descobertas e possibilidade de relacionarem-se dados e resultados consoantes com a realidade brasileira. (SANT'ANNA, 1997).

Logo, os trabalhos com o tema estresse que são realizados no Brasil precisam de investigações mais profundas relacionadas às fontes de pressão e aos aspectos intervenientes do estresse, além de uma ampliação do número dessas pesquisas (MORAES; MARQUES; PEREIRA, 2000).

Moraes, Marques e Pereira (2000) apresentam como principais pesquisas sobre o estresse realizadas no Brasil os trabalhos de Couto et al. (1982, 1983), Moraes, Mello e Bion (1992), Pinheiro (1993), Brito (1995), Ladeira (1996), Sant'anna (1997), Nunes (1999), Paiva (1999).

Segundo Lipp (1996a), especificamente o estresse em executivos tem sido foco de estudos no Brasil com os trabalhos de Couto (1987), Lipp, Nery e Malagris (1988), Soares (1990), Lipp, Nery, Cúrcio e Pereira (1992) e Pacheco (1993). Com um esforço de aprofundar o tema no Brasil, Barros (2002) realizou uma pesquisa – quantitativa e qualitativa - com 626 executivos.

3 TIPO PSICOLÓGICO - MBTI

Além da relação estilo de vida A/B com o estresse, outra vulnerabilidade *versus* imunidade ao estresse em executivos é foco desta pesquisa: o estresse com o instrumento MBTI. A pesquisa pretende relacionar características inerentes às classificações do MBTI com as manifestações mais conhecidas do estresse.

Mais de 2 milhões de pessoas utilizam a ferramenta MBTI, apenas nos Estados Unidos. Entre as empresas que utilizam esse instrumento estão a Apple Computer, a AT&T, a Citicorp, a Exxon, a GE, a 3M, além de diversos hospitais, instituições de ensino e até as Forças Armadas dos Estados Unidos (ROBBINS, 2002).

O Myers-Briggs Type Indicator, MBTI, é uma ferramenta que foi desenvolvida pela americana Katharine Briggs e sua filha, Isabel Myers. Baseado no trabalho de Carl G. Jung, o MBTI realiza uma análise sobre as personalidades através da observação das oito preferências (extroversão, introversão; sensação, intuição; pensamento, sentimento; julgamento, percepção) utilizadas pelas pessoas em diferentes momentos (MYERS, 1995).

Nascido em 26 de julho de 1875, na Suíça, Carl Gustav Jung escolheu estudar medicina. Foi psiquiatra, psicólogo, sociólogo, antropólogo e, principalmente, um estudioso da alma humana (JUNG, 1990). Foi o primeiro cientista moderno a levar a sério o inconsciente e desenvolveu conceitos básicos como inconsciente coletivo, arquétipos, tipos psicológicos, imaginação ativa, instinto criativo e processo de individualização (FRANZ, 1992). O conjunto das obras completas de Jung consta de 18 volumes na edição inglesa, além disso, há numerosos seminários mimeografados, pertencentes ao Instituto C.G. Jung de Zurique (SILVEIRA, 1971).

3.1 Origem do MBTI

Katharine Briggs e Isabel Briggs Myers estudaram a teoria junguiana e observaram as personalidades em termos de tipos psicológicos. Elas utilizaram essa teoria durante 18 anos e decidiram, no início da II Guerra, criar um indicador de tipos psicológicos (MYERS, 1995).

Com a chegada da Segunda Guerra Mundial, ficou evidente que haveria uma tremenda falta de mão-de-obra. Para Katharine Briggs e Isabel Briggs Myers, a mão-de-obra disponível poderia ser melhor utilizada se as pessoas trabalhassem nos empregos certos. Seria mais fácil designá-las para empregos em que ficassem satisfeitas e fossem eficientes se seus tipos psicológicos fossem conhecidos. Surge, então, para Katharine Briggs e Isabel Briggs Myers o interesse de criar um indicador de tipos psicológicos (MYERS, 1995).

3.2 O que é o MBTI

O Myers-Briggs Type Indicator¹ (MBTI) é um questionário que foi preparado para se compreender a teoria de Jung sobre os tipos psicológicos. Além disso, após mais de 50 anos de pesquisa e desenvolvimento é o instrumento mais amplamente utilizado para se compreender as diferenças de personalidade (MYERS, 1995). Só em 1994, mais de 2,5 milhões de pessoas se submeteram ao MBTI. A princípio, aplicado primordialmente na terapia individual, o indicador é hoje amplamente utilizado na formação de equipes, no gerenciamento empresarial, na educação e na orientação profissional (MYERS; MYERS, 1997).

O MBTI, segundo Myers (1995), é utilizado para:

- a)** autodesenvolvimento;
- b)** desenvolvimento e exploração de carreiras;
- c)** aconselhamento sobre relacionamento;
- d)** aconselhamento acadêmico;
- e)** desenvolvimento organizacional;
- f)** formação de equipes;
- g)** solução de problemas;
- h)** treinamento gerencial;
- i)** desenvolvimento educacional e profissional.

¹ MBTI é a marca registrada da Consulting Psychologists Press, Inc., no Brasil representada pela Coaching, Psicologia Estratégica (Saad Fellipelli). Todos os direitos reservados (N.R.T.).

3.3 O que é o tipo psicológico

Para Myers (1995), a teoria dos tipos psicológicos, desenvolvida por Carl Jung (1875 – 1961), explica algumas das diferenças aparentes no comportamento das pessoas. De acordo com a teoria de Jung, as diferenças entre os indivíduos são causadas pelas diferentes maneiras com que as pessoas utilizam suas mentes. **Os tipos psicológicos** são padrões com os quais as pessoas preferem observar e fazer julgamentos. O autor defende que, quando sua mente está ativa, você se envolve com uma dessas duas atividades mentais:

- a) **coleta de informações** – como você apreende as informações do mundo;
- b) **organização dessas informações e conclusões** – é a grade que regula o processo decisório do indivíduo.

Jung também observou que existem duas maneiras opostas através das quais se percebem as coisas: **Sensação e Intuição**. Além disso, existem duas maneiras através das quais se julgam os fatos e se processam as decisões: **Pensamento e Sentimento** (MYERS, 1995).

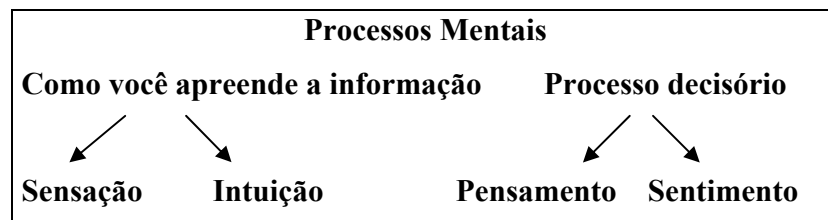


Figura 9: Processos Mentais
Fonte: Myers, 1995

As pessoas utilizam esses quatro processos essenciais no mundo exterior e no mundo interior. Jung chamou o mundo exterior das pessoas, coisas e experiências de **Extroversão**. O mundo interior de processos e reflexões internas de **Introversão**. Os quatros processos básicos utilizados no mundo exterior como no mundo interior proporcionam oito maneiras diferentes de as pessoas utilizarem suas mentes (MYERS, 1995).

Os dois tipos são tão diversos e sua oposição é tão clara e evidente que sua existência é reconhecível até para o leigo nas coisas psicológicas. Todos conhecem pessoas de natureza fechada, difíceis de penetrar, ariscas, que contrastam com as que têm características abertas,

sociáveis, joviais, ou, ao menos, amigáveis, que se entendem ou brigam com todo mundo, mas sempre se relacionam. Além disso, os tipos psicológicos se distribuem aleatoriamente. Numa mesma família há filhos introvertidos e extrovertidos (JUNG, 1991).

Jung percebeu que, dependendo de sua preferência em relação ao foco da atenção, ou seja, extroversão ou introversão, a pessoa apresenta diferentes habilidades que repercutem em sua atuação e em sua forma de ver o mundo e manifesta diferentes comportamentos. O extrovertido prefere as situações em que as interações com o mundo exterior são mais intensas e frequentes, apresentando comportamentos preferencialmente voltados à exposição e ao contato com os demais. Já os introvertidos apresentam atitude mais reservada, preferencialmente focada em seus processos internos, em suas reflexões sobre o mundo (OLIVEIRA; MURITIBA; CASADO, 2004).

3.4 As preferências

O MBTI indica as diferenças entre as pessoas e essas diferenças resultam de **Extroversão** ou **Introversão** – em que as pessoas preferem focalizar sua atenção; **Sensação** ou **Intuição** - a maneira pela qual as pessoas preferem coletar informações; **Pensamento** ou **Sentimento** - a maneira como preferem tomar decisões; **Julgamento** ou **Percepção** - como elas se orientam no mundo exterior, se preferem utilizar principalmente o processo de **Julgamento** ou o processo de **Percepção** em relação ao mundo exterior (MYERS, 1995)

As pessoas, ao utilizarem suas preferências em cada uma dessas áreas, irão desenvolver características comportamentais e de atitude semelhantes às de outras pessoas que apresentam as mesmas preferências. Pessoas com preferências diferentes costumam ser diferentes (MYERS, 1995).

3.5 As quatro escalas medidas pelo MBTI

Escala	Refere-se a	Atitude-chave
Extroversão-Introversão	Como uma pessoa é motivada	Motivação
Sensação-Intuição	Naquilo que a pessoa presta atenção	Observação
Pensamento-Sentimento	Como uma pessoa toma decisões	Decisões
Julgamento-Percepção	Tipo de vida que uma pessoa adota	Modo de vida

Quadro 3: Escalas medidas pelo MBTI

Fonte: Hirsh e Kummerow, 1995

A **Motivação** refere-se ao ponto em que a pessoa prefere concentrar sua atenção (escala **EI**). Pessoas que preferem a **Extroversão** costumam focalizar o mundo externo das pessoas e eventos. Elas têm preferência por tirar energia do mundo exterior das pessoas, atividades ou coisas. Pessoas que preferem a **Introversão** costumam focalizar sua atenção em seu próprio mundo interior de idéias e experiências (MYERS, 1995).

Na atitude extrovertida, a atenção parece fluir para os objetivos e pessoas do meio ambiente. Há um desejo de agir no ambiente, de afirmar sua importância. As pessoas que habitualmente tomam atitudes extrovertidas podem desenvolver algumas ou todas as características associadas à extroversão: confiança no ambiente e, às vezes, uma maneira impulsiva de enfrentar a vida, franqueza, fácil comunicação e sociabilidade. Já na atitude introvertida, a energia é tirada do ambiente e consolidada internamente. O principal interesse está no mundo interior de conceitos e idéias. Essas pessoas também podem ter algumas ou todas as características associadas à introversão: o interesse na clareza de conceitos e idéias, confiança em conceitos duradouros mais do que nos acontecimentos externos e transitórios e prazer na solidão e privacidade (MYERS; MCCAULLEY, 1985).

No uso comum, o termo extroversão significa sociável e introversão, acanhado. O conceito de Jung e a descrição de Myers são muito mais amplas do que a visão dos leigos. Extrovertidos e introvertidos são tidos como variantes da personalidade humana normal, reconhecidos através da história e da literatura, e cada um com importante contribuição para a sociedade (MYERS; MCCAULLEY, 1985).

A preferência pela extroversão causa efeitos na personalidade, por exemplo, os extrovertidos não podem entender a vida até que a tenham vivido. Já os introvertidos não podem viver a vida até que a entendam. Enquanto os extrovertidos demonstram ser pessoas

compreensivas, acessíveis e sociáveis, os introvertidos já apresentam uma atitude impenetrável e acanhada. Os extrovertidos apresentam atitude relaxada e confiante, suas mentes estão dirigidas para fora, há interesse e atenção seguindo acontecimentos objetivos, principalmente os do ambiente imediato. São pessoas governadas por condições objetivas, pessoas de ação e aquisições práticas. Os introvertidos possuem uma atitude reservada e questionadora, suas mentes interiormente dirigidas estão freqüentemente desatentas ao ambiente objetivo. O interesse e a atenção são aumentados por eventos internos. São governados por valores subjetivos, são pessoas de idéias e invenções abstratas (MYERS, 1980).

A Observação é como se obtêm informações, como se descobrem as coisas (escala SN). As pessoas que preferem a **Sensação** gostam de obter informações através dos cinco sentidos e observar aquilo que é real. Elas observam o que está acontecendo ao redor e têm bastante facilidade para reconhecer a realidade prática de uma situação. As pessoas que preferem a **Intuição** gostam de obter informações observando o todo, focalizando as relações e conexões entre os fatos (MYERS,1995).

A pessoas que preferem a sensação são, por natureza, amantes dos prazeres e, amando a vida como ela é e tendo grande capacidade de prazer, estão, em geral, contentes. Preferem a arte de viver no presente, as satisfações de empreendimento e aquisição. Não gostam definitivamente de toda ocupação que requeira a supressão do sentido e são bem relutantes em sacrificar o prazer atual para ganhos ou bens futuros. Desejando principalmente possuir o prazer e sendo muito observadores, são imitativos, querendo ter o que os outros têm e fazer o que os outros fazem, e são muito dependentes de seu ambiente físico; entretanto, contribuem para o bem-estar público, ou seja, ajudam qualquer forma de prazer, recreação e toda variedade de conforto. Já as pessoas que preferem a **Intuição** são por natureza iniciadores, inventores e promotores. Não possuem prazer na vida como ela é e apresentam pouca capacidade de vivê-la e desfrutar o presente. São geralmente impacientes. Não gostam de ocupação que exija concentração de sentimentos e estão dispostos a sacrificar o presente desde que não vivam nele e nem particularmente o apreciam. Dão pouca ou nenhuma atenção à arte de viver o presente. Desejando oportunidades e possibilidades e sendo muito imaginativos, são inventivos e originais, bem indiferentes ao que os outros têm e fazem. São independentes de seu ambiente físico. Contribuem para o bem-estar público com sua inteligência, iniciativa e com os poderes de liderança inspiradora (MYERS, 1980).

As **Decisões**, como o próprio nome já diz, é como se tomam decisões (escala **TF**). As pessoas que preferem o **Pensamento** para tomar decisões costumam observar as conseqüências lógicas de uma escolha ou ação. Preferem organizar e estruturar as informações para tomar decisões de maneira lógica e objetiva. As pessoas que preferem o **Sentimento** para tomar decisões levam em consideração aquilo que é importante para elas e para as outras pessoas. Preferem organizar e estruturar as informações para tomar decisões de maneira pessoal e orientada para os valores (MYERS, 1995).

As pessoas que preferem o pensamento valorizam a lógica mais que o sentimento. São pessoas mais interessadas em coisas do que em relações humanas. Naturalmente breves, parecem às vezes sem amizades e socialmente sem interesses por isso. São pessoas inclinadas a questionar as conclusões de outros acreditando que provavelmente estão errados. São mais fortes em habilidades executivas do que em artes sociais. Quando a preferência é para o sentimento, essas pessoas são naturalmente amigas e valorizam o sentimento mais que a lógica. São mais interessadas nas pessoas do que nas coisas. São inclinadas a concordar com os que os cercam, acreditando que provavelmente estão certos. São mais fortes em artes sociais do que em habilidades executivas (MYERS, 1980).

Em relação ao **Modo de vida**, ou seja, como você se orienta em relação ao mundo exterior (escala **JP**), as pessoas que preferem utilizar o processo de **Julgamento** no mundo exterior costumam viver de maneira planejada e metódica, buscando controlar a vida. Pessoas que preferem utilizar o processo de **Percepção** no mundo exterior costumam viver de maneira bastante flexível e espontânea, procurando experimentar e compreender a vida, em vez de controlá-la (MYERS, 1995).

Na atitude perceptiva, a pessoa está sintonizada com as informações que chegam. Essas pessoas parecem ser espontâneas, curiosas e adaptáveis, abertas a novos acontecimentos e mudanças. Na atitude julgadora, as pessoas estão ligadas a tomar decisões, planejando operações ou organizando atividades. As pessoas que preferem o processo de julgamento parecem ser organizadas, com propósitos e decisivas (MYERS; MCCAULLEY, 1985).

A preferência pelo julgamento causa efeitos na personalidade como, por exemplo, são pessoas mais decisivas do que curiosas. Vivem de acordo com os planos, os padrões e os costumes. Fazem as escolhas definidas entre as possibilidades da vida, mas podem não apreciar ou utilizar acontecimentos não planejados, inesperados. Têm prazer em ver algo terminado,

ficando assim desimpedidas e livres de pensar nisso, ou seja, gostam de ter as coisas decididas tão prontamente quanto possível. Já os que preferem a percepção são mais curiosos que decisivos, além disso são pessoas flexíveis, adaptáveis e tolerantes. Vivem de acordo com a situação do momento e se ajustam facilmente ao inesperado. Sabem o que as outras pessoas estão fazendo e estão interessados em ver como isso acontece. Têm prazer em começar algo novo (MYERS, 1980).

O tipo psicológico é determinado pelas quatro preferências “escolhidas” ao responder às perguntas do MBTI. Como cada uma das oito preferências pode ser por uma letra (E - extraversion, I - introversão, S - sensing, N - intuition, T - thinking, F - feeling, J - judging ou P - perceiving), um código de quatro letras é utilizado para indicar o tipo psicológico. A combinação das quatro escalas de preferência resulta em 16 tipos psicológicos (MYERS, 1995).

	S	S	N	N	
I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	J
I	ISTP	ISFP	INFP	INTP	P
E	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	P
E	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	J
	T	F	F	T	

Quadro 4: Efeitos das combinações
Fonte: Myers, 1995

Como é foco desta dissertação a temática estresse em executivos relacionado às características de personalidade (Tipo A *versus* Tipo B) e MBTI, é necessário explorar os pontos fortes, pontos fracos e as características de cada tipo psicológico.

Os ISTJ são pessoas meticolosas, cuidadosas, sistemáticas, responsáveis e cautelosas com detalhes. Realizam tarefas rapidamente e dentro do prazo, mas podem ignorar implicações de longo prazo para favorecer as operações diárias. São habilidosos com detalhes e cuidadosos ao gerenciá-los. Em relação à liderança, utilizam a experiência e o conhecimento dos fatos para tomar decisões, entretanto podem ser indelicados com as pessoas, além de rígidos e inflexíveis. Recompensam aqueles que seguem as regras enquanto realizam as tarefas. Respeitam abordagens tradicionais e hierárquicas além de prestar atenção às necessidades imediatas e práticas da organização (HIRSH; KUMMEROW, 1995). Para Myers (1995), os ISTJ têm como ponto forte um grande senso de responsabilidade e são pessoas muito leais às organizações, família e relacionamentos pessoais. Geralmente preferem trabalhar sozinhos. Trabalham com energia constante para cumprir seus deveres dentro do prazo e conforme o esperado, mas se recusam a

fazer aquilo que não faz sentido para eles. Além disso, os ISTJ podem esperar que as pessoas sigam procedimentos de operação convencional, deixando de encorajar inovações (HIRSH; KUMMEROW, 1995).

Em relação aos ISTP, Hirsh e Kummerow (1995) ressaltam que são pessoas que apresentam habilidade para gerenciar situações e fatos. Agem como solucionadores de problemas e permanecem calmos durante as crises, tendo assim um efeito apaziguador sobre os outros. Conseguem fazer com que as coisas sejam feitas apesar das regras e não por causa delas. Sobre o estilo de liderança, lideram através de ações, através de exemplos. Gerenciam de maneira descontraída com pouca supervisão e preferem atuar com uma equipe cooperativa, porém podem parecer despreocupados com os outros. Outra armadilha, segundo esses autores, é seguir adiante antes que os esforços iniciais tenham dado frutos, parecendo indecisos e sem direção. Segundo Myers (1995), os ISTP observam o que está acontecendo a seu redor e, quando uma necessidade surge, agem rapidamente para chegar ao núcleo do problema. Analíticos, solucionam problemas de maneira lógica. Além disso são pessoas reservadas e objetivamente críticas.

Os ESTP são pessoas orientadas para a ação, preferindo escolher o caminho mais eficiente, mas podem deixar de concluir tarefas em razão do surgimento de novos problemas. Negociam e comprometem-se com o andamento das coisas e, além disso, assumem riscos. Assumem prontamente a liderança durante as crises. Através de um estilo direto e assertivo, convencem as pessoas sobre seu ponto de vista. Buscam ação e resultados imediatos, entretanto podem parecer ásperos e insensíveis com as pessoas quando agem rapidamente (HIRSH; KUMMEROW, 1995). São pessoas “energizadas” e ativas. Flexíveis, adaptáveis, originais e criativas, desenvolvem maneiras fáceis para realizar tarefas difíceis e transformam o trabalho em divertimento. Além disso, são companhias populares em atividades como festas, esportes e trabalho por causa de seu gosto pela vida (MYERS, 1995).

Os ESTJ apresentam como ponto forte o interesse por organização de projetos, operações, procedimentos e pessoas, para então agir e executar as tarefas. Valorizam a competência, a eficiência e os resultados. Resolvem os problemas de maneira objetiva e são bastante duros quando a situação exige (MYERS, 1995). Os ESTJ terminam passo a passo aquilo que foi começado, porém podem decidir muito rapidamente. Agem como líderes tradicionais que respeitam a hierarquia. São pessoas que assumem o comando rapidamente e adaptam

experiências passadas à solução de problemas, mas podem não enxergar a necessidade de mudanças (HIRSH; KUMMEROW, 1995).

Já os ISFJ são pessoas atenciosas, gentis e que enfrentam qualquer tipo de problema para ajudar aqueles que necessitam de apoio. Não medem esforços para servir as pessoas. Inicialmente podem relutar para aceitar a liderança, mas se prontificam quando solicitados (HIRSH; KUMMEROW, 1995). Para Myers (1995) são pessoas que assumem papéis e responsabilidades com bastante seriedade e esperam o mesmo dos outros, entretanto Hirsh e Kummerow (1995) afirmam que podem não ser valorizados devido a seu estilo quieto. Além disso, outra armadilha é serem vistos como muito flexíveis ao apresentar suas visões para as pessoas. (HIRSH; KUMMEROW, 1995).

Pessoas do tipo ISFP são guiadas por profundos valores internos e procuram ter uma vida exterior coerente com eles. Não gostam de rotinas, mas trabalham com bastante energia e dedicação quando estão fazendo algo em que acreditam. Buscam contribuir para a felicidade e bem-estar alheios (MYERS, 1995). Hirsh e Kummerow (1995) acrescentam que essas pessoas apresentam grande compaixão com os menos afortunados e adotam uma abordagem aberta e flexível, entretanto podem confiar em excesso e ser ingênuos. Nas organizações, essas pessoas atendem às necessidades das pessoas conforme essas surjam. Agem para garantir o bem-estar alheio. Em relação à liderança, preferem uma abordagem cooperativa e utilizam-se da lealdade pessoal para motivar as pessoas. Costumam mais elogiar do que criticar. Apesar de apresentarem autocrítica extrema, podem não ser críticos com as pessoas quando necessário.

Os ESFP são pessoas amigáveis, comunicativas e agradáveis, mas podem perder muito tempo socializando e negligenciando assim as tarefas, além de enfatizar demasiadamente dados subjetivos. Trazem entusiasmo e cooperação para a organização, além de aceitarem e lidarem com as pessoas como elas são. Lideram através do trabalho em equipe e gerenciam bem durante as crises (HIRSH; KUMMEROW, 1995). São pessoas que amam a vida e vivem o momento. Tomam decisões utilizando seus valores pessoais. Apresentam facilidade para interações humanas e geralmente assumem o papel de apaziguadores (MYERS, 1995).

Em relação ao tipo ESFJ, Hirsh e Kummerow (1995) explicam que são pessoas que trabalham bem em equipe e prestam atenção às necessidades e aos desejos alheios. Lideram através de atenção pessoal para com os outros e mantêm as pessoas bem informadas, mas podem evitar conflitos e mascarar problemas, além de não valorizarem suficientemente suas próprias

prioridades devido ao desejo de agradar aos outros. Mantêm as tradições da organização e dão exemplo de trabalho árduo, terminando aquilo que foi começado. Valorizam a segurança e a estabilidade para as pessoas. Eles se sentem desconfortáveis com conflitos e situações de tensão. Logo, esforçam-se para assegurar que isso não aconteça (MYERS, 1995).

As pessoas do tipo INFJ são pessoas introspectivas, que confiam em suas próprias visões, evitam ser invasivas, mantendo assim muitas coisas para si próprios. Proporcionam visões orientadas para o futuro sobre como servir às necessidades humanas. Preferem trabalhos que necessitem de isolamento e concentração. Lideram através da visão sobre o que é melhor para os outros e para a organização, entretanto podem operar com a concentração voltada para uma única finalidade, ignorando outras tarefas que devam ser realizadas. Inspiram as pessoas e conquistam a cooperação em vez de exigí-la (HIRSH E KUMMEROW, 1995). Preferem liderar de maneira persuasiva, compartilhando suas visões. Utilizam valores pessoais e de empatia para compreender os outros e tomar decisões (MYERS, 1995).

Os INFP são pessoas flexíveis e querem que seu trabalho contribua para algo importante. Buscam novas idéias e possibilidades para a organização, porém podem atrasar o término de uma tarefa por causa do perfeccionismo, levando mais tempo para refletir do que para agir. Unem as pessoas em torno de um objetivo comum. Em relação à liderança, adotam uma abordagem facilitadora e encorajam as pessoas a agirem dentro de seus ideais (HIRSH; KUMMEROW, 1995). Os INFP tomam decisões baseadas na valorização do autoconhecimento, da individualidade e do crescimento. Procuram se envolver com trabalhos que possam contribuir para o crescimento e o desenvolvimento pessoal e também para o crescimento alheio, além disso, buscam razões que vão além do salário (MYERS, 1995).

Os ENFP são pessoas entusiasmadas, inovadoras, versáteis e incansáveis na procura por novas oportunidades, mas, por apresentarem essas características, podem exagerar e tentar fazer muitas atividades, ignorando detalhes relevantes. Iniciam mudanças e originam projetos e ações, entretanto podem iniciar novos projetos e idéias sem terminar o que já foi começado. Energizam as pessoas através de seu entusiasmo contagiante e prestam atenção àquilo que as motiva. Gostam de estar no comando das fases iniciais (HIRSH; KUMMEROW, 1995). Eles consideram a vida como uma aventura criativa, cheia de possibilidades estimulantes. Vivenciam sentimentos e emoções intensas. São pessoas perceptivas em relação às pessoas e ao mundo a seu redor e

vislumbram com facilidade o presente e o futuro. enxergam rapidamente significados e ligações que as outras pessoas não vêem (MYERS, 1995).

Adaptáveis, as pessoas do tipo ENFJ facilitam, reconhecem e compreendem uma boa comunicação. Lideram através do entusiasmo pessoal, gostam de liderar e dar assistência às equipes, mas podem idealizar as pessoas e oferecer lealdade cega. Além disso, podem ignorar a tarefa em favor de questões de relacionamento. Inspiram mudanças e desafiam a organização para que esta realize ações congruentes com os valores (HIRSH; KUMMEROW, 1995). As pessoas do tipo ENFJ são catalisadoras, tiram o melhor das pessoas e são consideradas líderes inspiradas, assim como seguidoras leais. Baseiam suas decisões em valores pessoais. Sentem-se motivadas quando recebem aprovação e são bastante sensíveis a críticas e pressões (MYERS, 1995).

Os INTJ são pessoas decididas, determinadas e independentes. Trabalham a fim de remover todos os obstáculos para que os objetivos sejam atendidos, entretanto podem ter dificuldade em se libertar de idéias não práticas, ignorando o impacto de suas idéias ou estilo nas pessoas. Em relação à liderança, forçam a si mesmos e aos outros a atingir os objetivos da organização, com isso, podem parecer tão duros que as pessoas ficam com medo de se aproximar ou de desafiá-los (HIRSH; KUMMEROW, 1995). Myers (1995) acrescenta que os INTJ apresentam uma visão bastante clara sobre as possibilidades futuras, com potencial para organizar e implantar suas idéias. Adoram desafios complexos e valorizam muito o conhecimento, sendo bastante exigentes quanto à competência própria e alheia. São bons planejadores e geralmente assumem posições de liderança.

As pessoas do tipo INTP são teóricas, abstratas e preferem organizar idéias em vez de situações ou pessoas, porém podem ser muito abstratas e, portanto, não realistas sobre a necessidade de terminar aquilo que foi começado. Demonstrem habilidade para resolver problemas complexos e vão diretamente ao centro do problema. Lideram analisando conceitualmente os problemas e os objetivos. Seu relacionamento com as pessoas baseia-se no conhecimento e não em posições. Procuram interagir no nível intelectual, e não emocional, mas podem direcionar seu pensamento analítico e lógico para as pessoas, agindo de forma impessoal. (HIRSH; KUMMEROW, 1995). Elas resolvem problemas de maneira independente e têm grande habilidade para analisar uma situação e/ou idéia de forma concisa e imparcial (MYERS, 1995).

Pessoas com preferência ENTP, para Myers (1995), observam constantemente o meio ambiente, procurando por oportunidades e possibilidades. São pessoas inovadoras e entusiasmadas, entretanto, segundo Hirsh e Kummerow (1995), podem não se adaptar bem a procedimentos convencionais. Os ENTP encaram limitações como desafios a serem vencidos. Tomam iniciativas e incentivam os outros, mas podem ser competitivos, não reconhecendo as contribuições alheias. Em relação à liderança, encorajam a independência alheia e costumam usar argumentos convincentes para aquilo que querem fazer.(HIRSH; KUMMEROW, 1995).

Os ENTJ são pessoas lógicas, objetivas e determinadas quanto àquilo que vêem como conceitualmente válido, entretanto podem ignorar as necessidades alheias quando concentrados em uma tarefa. Criam estratégias que funcionam na direção de objetivos amplos. Lidam diretamente com os problemas causados por confusão e ineficiência (HIRSH; KUMMEROW, 1995). São bons organizadores e líderes por natureza (MYERS, 1995). Adotam uma abordagem energética, orientada para a ação. Gerenciam diretamente e são duros quando necessário, mas podem tomar decisões muito rapidamente e parecer impacientes e dominadores (HIRSH; KUMMEROW, 1995).

Os tipos ESTJ e ENTJ são geralmente analíticos, decisivos e lógicos. Organizam os fatos e tudo que está em seu alcance. Valorizam a verdade na forma de fato, fórmula e métodos. Talvez possam ser executivos, técnicos e interessados em reformas. Já os tipos ISTP e INTP são pessoas impessoais, absorvidas em si mesmas. São interessados em primeiro lugar em princípios subjacentes. Organizam conceitos e idéias (se INTP) ou fatos (se ISTP), mas não pessoas ou situações, a não ser por necessidade (MYERS, 1990).

Myers (1985) aperfeiçoou as seguintes expectativas de trabalho em relação às preferências do MBTI:

- a) Extrovertidos:** trabalho interativo com uma sucessão de pessoas ou com atividades fora do escritório;
- b) Introversos:** trabalho que permite um pouco de solidão e tempo para concentração;
- c) Sensíveis:** trabalho que requer atenção para detalhes e observação cuidadosa;
- d) Intuitivos:** trabalho que dê mais sucessão de novos problemas a serem resolvidos;
- e) Pensantes:** trabalho que exija uma ordem lógica, especialmente com idéias, números ou objetos físicos;

f) Sensíveis: trabalho que forneça serviços para pessoas e um ambiente de trabalho harmonioso e apreciável;

g) Julgadores: trabalho que imponha necessidade de sistema e ordem;

h) Perceptivos: trabalho que exija adaptação a situações de mudança, ou onde as situações de entendimento sejam mais importantes que gerenciá-las.

3.6 Função dominante

Segundo Hirsh e Kummerow (1995), as duas preferências “do meio” (SN e TF) são chamadas de funções na linguagem MBTI. Para cada tipo, uma dessas quatro funções assume a liderança (é a mais preferida). Essa função é chamada de **função dominante**. A importância de ter uma função dominante, para esses autores, é que nenhuma pessoa pode ser eficaz ou consistente sem que uma das funções assuma a liderança. As pessoas precisam de alguma força que as governe, precisam desenvolver seu melhor processo ao ponto em que domine e unifique suas vidas (MYERS; MYERS, 1997).

Não há dúvida de que um navio precisa do capitão com autoridade para determinar o curso e trazê-lo salvo ao porto desejado. Ele nunca chegaria ao porto se cada um, no leme, por sua vez, se dirigisse a um determinado porto e alterasse o curso. Da mesma maneira as pessoas necessitam de uma força governante e, no curso natural dos acontecimentos, cada um faz exatamente isso (MYERS, 1980).

A função dominante é utilizada pelas pessoas principalmente em seu mundo preferido, ou seja, se a pessoa é motivada pelo mundo exterior (**Extroversão**), logo é nesse mundo que ela utiliza a função dominante (HIRSH; KUMMEROW, 1995).

O fenômeno do processo dominante, encobrir outros processos e delinear a personalidade de acordo com sua influência, foi empiricamente notado por Jung no decorrer de seu trabalho (MYERS; MYERS, 1997; MYERS, 1980).

Algumas pessoas não gostam da ideia do processo dominante e preferem pensar em todos os quatro processos igualmente. Jung afirma que tal imparcialidade mantém todos os processos relativamente sem desenvolvimento e causa uma “mentalidade primitiva”, porque maneiras

opostas de se fazer o mesmo interferem umas com as outras. Se um processo perceptivo vai chegar a um grau elevado de desenvolvimento, este precisa de uma atenção individual a maior parte do tempo, o que significa que outro deve ser excluído freqüentemente e terá menor desenvolvimento. Se um processo de julgamento vai ser altamente desenvolvido, deve, da mesma forma, ter a preferência. O processo perceptivo e o julgamento podem se desenvolver lado a lado, desde que um seja usado a serviço do outro. Mas um processo – razão, intuição, pensamento ou sentido- deve ter clara soberania, com a oportunidade de alcançar total desenvolvimento, se a pessoa deve ser, de fato, efetiva (MYERS, 1980).

3.7 Função auxiliar

Para evitar uma personalidade unidimensional, uma pessoa deve desenvolver um processo de ajuda, para balancear o processo dominante. Apenas um processo não é suficiente, as pessoas precisam de um desenvolvimento adequado (mas não pelos mesmos meios) de desenvolvimento de um segundo processo, auxiliar. O auxiliar é sempre formado na dimensão em que o dominante não se encontra, ou seja, essa função é sempre de natureza diversa, mas não oposta à função principal. (JUNG, 1991; HIRSH; KUMMEROW, 1995). Logo, a outra função no código do tipo psicológico (a outra letra do meio) é chamada de **função auxiliar**, porque ajuda e dá apoio à função dominante (HIRSH; KUMMEROW, 1995; MYERS, 1990).

Para que as pessoas tenham equilíbrio, elas precisam do desenvolvimento adequado de um segundo processo, não como rival do processo dominante mas como um bem-vindo processo auxiliar. Pelo fato de o processo dominante ficar absorvido no mundo que lhe interessa mais, absorção adequada e apropriada, os assuntos de menor importância são deixados para o processo auxiliar. Sem um bom auxiliar, o principal corpo da descrição do tipo não será verdadeira (MYERS; MCCAULLEY, 1985; MYERS; MYERS, 1997; MYERS, 1990). “Se o processo dominante ficar intensamente envolvido com assuntos de menor importância, o interesse principal pela vida tende a sofrer” (MYERS; MYERS, 1997, p.34). Além de equilibrar a observação e a tomada de decisões, Hirsh e Kummerow (1995) explicam que a função auxiliar

ajuda a equilibrar a personalidade de uma outra maneira, já que as funções dominante e auxiliar são utilizadas em mundos opostos.

Além de suplementar o processo dominante no campo principal de atividade, o auxiliar tem outra responsabilidade: assumir a responsabilidade de suprir o equilíbrio adequado (mas não igualdade) entre a extroversão e a introversão, entre o mundo exterior e o mundo interior (MYERS, 1980).

Para os extrovertidos, o processo dominante é a preocupação com o mundo exterior de pessoas e de coisas e o auxiliar está voltado para sua vida interior. Já os introvertidos têm menos escolhas na participação dos dois mundos. A vida exterior é jogada sobre eles, quer eles queiram, quer não. O processo dominante é aumentado com o mundo interior de idéias e o auxiliar faz o que pode com respeito a sua vida externa. De fato, o processo dominante diz ao auxiliar: “saia e incline-se às coisas que não podem ser evitadas e não me peça para trabalhar nelas, a não ser quando for absolutamente necessário” (MYERS, 1980, p. 13).

O sucesso dos contatos dos introvertidos com o mundo exterior depende da eficiência de seus auxiliares. Se seus processos auxiliares não são adequadamente desenvolvidos, suas vidas exteriores serão muito desastrosas, casuais e desconfortáveis (MYERS, 1980).

3.8 Funções terciárias e inferiores

Outras duas funções também são utilizadas pelas pessoas algumas vezes. Uma terceira dimensão da estrutura da personalidade, a terceira função ou **função terciária** é aquela oposta à função auxiliar na escala de preferências. (HIRSH; KUMMEROW, 1995).

A quarta função, ou **função inferior**, é aquela oposta à função dominante na escala de preferências. A função inferior aparece principalmente quando uma pessoa se encontra sobre pressão, doente ou, por algum motivo, não esteja agindo normalmente (HIRSH; KUMMEROW, 1995). No processo de diferenciação, é a função que fica para trás em vista da função principal. As exigências sociais fazem com que a pessoa diferencie mais uma função por ser mais condizente com sua natureza ou porque fornece os meios mais úteis ao seu sucesso, logo é difícil uma pessoa desenvolver todas as suas funções psicológicas ao mesmo tempo. (JUNG, 1991).

Quando a função "S" for Dominante e a função "N" for a Inferior como em ISTJ, ISFJ, ESTP e ESFP, a pessoa pode visualizar o futuro em termos negativos, sendo bastante pessimista, pode ficar parada e não enxergar possíveis saídas e assim cair na rotina. Quando a função "N" for Dominante e a função "S" for a Inferior como em INTJ, INFJ, ENTP e ENFP, a pessoa pode ficar obcecada por detalhes ínfimos, ficar preocupada com fatos irrelevantes e exagerar em práticas sensoriais: comer, beber ou fazer exercícios em excesso. Quando a função "T" for Dominante e a função "F" for a Inferior como em ISTP, INTP, ESTJ e ENTJ, a pessoa pode ter explosões emocionais incontroláveis, demonstrar raiva ou outras emoções inesperadamente, ser hipersensível, e receber críticas de forma muito pessoal. Quando a função "F" for Dominante e a função "T" for a Inferior como em ISFP, INFP, ESFJ e ENFJ, a pessoa pode ser hiper-crítica e encontrar defeitos em quase tudo, ser muito dominadora e assumir o controle sem escutar os outros (HIRSH; KUMMEROW, 1995).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Qualificação da pesquisa

A presente pesquisa é parte de um estudo mais abrangente sobre as (in) felicidades dos executivos brasileiros e as respectivas fontes de tensão, realizado por Betânia Tanure (coordenadora), professora da Fundação Dom Cabral e do Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Antônio Carvalho Neto, professor do curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral e Juliana Oliveira Andrade, professora da Faculdade Pitágoras. A pesquisa teve patrocínio do Banco ABN AMRO Real.

Considerando-se as tipologias correntes, no que se refere ao nível de pesquisa, esta poderá ser classificada como um estudo descritivo, uma vez que terá por objetivo identificar as possíveis correlações entre o tipo psicológico e o nível de estresse ocupacional percebido pelos gestores das grandes empresas no Brasil.

Mattar (1999) ressalta que a pesquisa descritiva caracteriza-se por ter objetivos bem definidos, procedimentos formais estudados e orientados para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Além disso, ela é utilizada quando o propósito for:

- a) descrever as características de grupos;
- b) estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos;
- c) descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. Portanto, aplica-se à presente pesquisa.

Como estratégia, será desenvolvida uma pesquisa quantitativa, orientada para a mensuração de fenômenos e a relação entre eles. A abordagem quantitativa será fundamentada no método de pesquisa de *survey*. Uma das muitas ferramentas de pesquisa disponíveis para pesquisadores sociais é a pesquisa de *survey* (BABBIE, 1999). Para Babbie (1999), os *surveys* são parecidos com os censos. O que difere entre os dois é que, enquanto o censo examina a população toda, o *survey* examina uma amostra. Entretanto, como as características da população

estão sendo inferidas a partir de uma amostra ou subconjunto da população, Hair et al. (2005) ressalta que os estudos descritivos devem considerar com cuidado o quanto essa amostra representa a população.

A pesquisa de *survey* tem por finalidade permitir enunciados descritivos sobre alguma população, ou seja, descobrir a distribuição de certos traços e atributos e, quase nunca, é realizada para descrever a amostra particular estudada, mas para entender a população maior da qual a amostra foi inicialmente selecionada. Ela fornece técnicas para se estudar quase todo mundo, ou seja, em um *survey*, esse “mundo” são as unidades de análise. “Quaisquer que sejam as unidades de análise, dados são colhidos para se descrever cada unidade individual (por exemplo, uma pessoa). As muitas descrições, então, são agregadas e manipuladas para descrever a amostra estudada e, por extensão, a população representada pela amostra” (BABBIE, 1999, p.98).

Ainda de acordo com Babbie (1999), as unidades de análise são tipicamente pessoas, mas podem também ser famílias, cidades, estados nações, companhias, indústrias, etc. Os dados coletados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes, estilos de vida e até mesmo informações gerais sobre a experiência do indivíduo (HAIR et al., 2005)

As finalidades do *survey* são tantas que não daria para enumerá-las neste texto, entretanto Babbie (1999) afirma que três objetivos gerais permeiam todas as razões para se fazer *surveys*:

- a) a descrição**, em que o pesquisador não se preocupa com o porquê da distribuição observada existir, mas com o que ela é. O *survey* é realizado para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, descobrir a distribuição de certos traços e atributos;
- b) a explicação**, ou seja, muitos *surveys* têm o objetivo de fazer asserções explicativas sobre a população, por exemplo, ao estudar preferências eleitorais, o pesquisador pode querer explicar por que alguns eleitores preferem um candidato, enquanto outros eleitores optam por outro candidato;
- c) a exploração**, o método de *survey* também tem como objetivo fornecer um “mecanismo de busca” quando se está começando a investigação de algum tema.

Justifica-se a escolha da abordagem e do método de pesquisa tendo-se em vista a extensão geográfica, o grande número de respondentes, a intenção de obter dados estatísticos e de generalização dos resultados.

O universo da amostra foi constituído por executivos das 500 (quinhentas) maiores empresas situadas no Brasil (EXAME MAIORES E MELHORES, 2005). Esses gestores das

grandes empresas são aqui entendidos como superintendentes e gestores (executivos de 3º escalão).

Considerando-se a representatividade dos gestores das 500 maiores empresas situadas no Brasil, há a possibilidade de se realizar uma aproximação pela amostragem probabilística aleatória simples. Segundo Mattar (1999) a amostragem aleatória simples é caracterizada 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.

4.2 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Para identificarem-se as possíveis correlações entre o tipo psicológico e o nível de estresse ocupacional percebido pelos gestores das grandes empresas no Brasil, optou-se por trabalhar com algumas questões do questionário fechado aplicado no estudo supramencionado, relacionadas diretamente ao tema em questão. Além disso, foram usados os resultados da ferramenta MBTI, também utilizada no abrangente estudo já citado no capítulo acima. Ressalta-se que os resultados, considerando-se características próprias das pesquisas quantitativas, não permitem aprofundamento em algumas informações. Não se pretende, portanto, esgotar o tema, mas, sim, contribuir para a discussão do assunto, tendo como perspectiva a percepção dos próprios executivos.

Os dados foram coletados por meio de um questionário disponibilizado via internet e também impresso para executivos de empresas de grande porte que operam no Brasil, dentre as 500 maiores empresas (EXAME MAIORES E MELHORES, 2005). O questionário aplicado aos executivos é constituído por questões fechadas e utilizou algumas questões de múltipla escolha e outras em escala tipo *Likert*. O uso da escala tipo *Likert* de 1 a 7 possibilitou a obtenção de uma graduação quantificada das percepções dos entrevistados, permitindo, assim, o cálculo de índices de cada uma delas. (MARCONI; LAKATOS, 1999). Mattar (1999) ressalta as vantagens das perguntas com respostas múltiplas:

- a) são fáceis e rápidas para aplicar, processar e analisar;
- b) os respondentes consideram essas perguntas fáceis e rápidas de responder,

c) apresentam pouca possibilidade de erros.

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 22 variáveis:

a) dimensão relacionada a fatores pessoais: satisfação com sua saúde; com o número de amigos que você tem; com a sua relação com seu parceiro amoroso; com a sua relação com seus outros familiares; com a sua relação com seus filhos; com seus hábitos alimentares; com a sua convivência com amigos;

b) dimensão relacionada a fatores relativos à empresa: satisfação com o nível de cobrança por resultados na empresa; com as relações estabelecidas entre você e seu superior; com a remuneração fixa recebida pelo seu trabalho; com a parte variável da sua remuneração; com a assistência médica oferecida pela empresa; com a factibilidade das metas estabelecidas pela empresa; com os demais benefícios que a empresa oferece a você; em relação à carga de trabalho que você tem; com as relações estabelecidas entre você e seus subordinados; com as relações estabelecidas entre você e seus pares; com o nível de desafios colocados para você pela sua empresa; com as oportunidades de crescimento na hierarquia da empresa; com as oportunidades de desenvolvimento (cursos, etc); com os valores praticados pela empresa; com as funções que você desempenha.

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 dificuldade de dormir ou sono muito entrecortado; dor de cabeça por tensão ou dor nos músculos do pescoço e ombros; indisposição gástrica ou dor de estômago; fadiga; se alimenta com frequência maior ou em quantidade maior do que a usual; diminuição do interesse sexual; sensação de fôlego curto ou de falta de ar; redução do apetite; tremores musculares (ex.: olhos, boca, mãos); dormência pelo corpo; tomar pílulas para dormir; sensação de desânimo pela manhã, ao levantar; tendência a suar em excesso ou sensação de sentir seu coração batendo mais forte; nervosismo; angústia; ansiedade; ímpetos e raiva (no trabalho, em casa, no trânsito); período de depressão; irritabilidade fácil; beber; fumar; dores de cabeça constantes; medo do futuro; dor discreta no peito; estresse com violência urbana; medo do desemprego; insatisfação com as suas relações afetivas.

A identificação dos Tipos A e B se deu inicialmente através da explicação sobre estes Tipos:

a) Tipo A – é aquele que, estando atrasado devido ao trânsito para uma reunião importantíssima de trabalho, pega o celular, faz inúmeras ligações, costura o trânsito para tentar cortar caminho e chegar a tempo.

b) Tipo B – estando atrasado para a mesma reunião importantíssima, avisa por telefone que vai atrasar, e já que não é culpa sua, liga uma música clássica no rádio e relaxa...

Posteriormente foi feita a seguinte pergunta: - De qual Tipo você mais se aproxima?

Foram recebidos 1.057 questionários preenchidos por executivos (presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes de terceiro nível) de 344 empresas, e 31 foram aplicados via questionários impressos e 1.026 preenchidos por meio da internet. Dentre os questionários preenchidos pela internet, 934 foram considerados completos (maioria das questões preenchidas).

Assim, como a análise das questões relacionadas ao tema dessa dissertação será referente apenas aos questionários dos gerentes de terceiro nível, dos **965 questionários** serão considerados válidos **708 questionários** (dados referentes à gerência), através do estudo que aborda a (in-) felicidade dos executivos brasileiros no trabalho. Em relação ao resultado da ferramenta MBTI que foi aplicada em 430 executivos da amostra total de 965, a análise será referente a 312 (dados referentes à gerência).

4.3 Tratamento e análise dos dados

Considerando-se a metodologia proposta, o número de variáveis e o tamanho da amostra, utilizaram-se ferramentas estatísticas descritas abaixo, para proceder-se ao tratamento dos dados

O Teste Qui-Quadrado avalia a associação (não necessariamente linear) entre duas variáveis categóricas, em que, pelo menos, uma delas não é ordinal. Essa comparação é feita através de uma estatística que compara os valores observados em cada categoria com os valores esperados (estimados), e, uma vez que o “**p**” - valor desta estatística - é menor ou igual a 0,05, diz-se existir uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis em questão.

a) H_0 : *As variáveis em estudos são independentes.*

b) H_1 : *As variáveis em estudo não são independentes, ou seja, apresentam alguma associação.*

A análise de variância, ANOVA (a um fator), é uma técnica usada para testar a igualdade de três ou mais médias, ao mesmo tempo, provenientes de amostras independentes. ANOVA a um fator significa dizer que a característica – fator – que diferencia cada amostra é o mesmo. Por exemplo, no caso da comparação entre cargos, o fator que diferencia uma amostra da outra é o cargo dos indivíduos. A comparação entre as amostras é feita através de uma estatística de teste que avalia basicamente a variação entre as amostras, e quanto maior essa variabilidade, maior a evidência contra a hipótese de igualdade das médias. Assim sendo, quando o “**p**” - valor dessa estatística - é menor que 0,05, afirma-se que existe alguma diferença entre as médias avaliadas. No entanto esse teste não aponta somente onde se encontra essa diferença. Para tal, usou-se o método de comparações múltiplas (método de Duncan), que retoma quais amostras apresentaram diferença significativa em relação às demais (comparadas duas a duas).

Nas tabelas de análise de variância (comparação de várias médias), os valores com mesma letra sobrescrita (ex.: 4,83^a e 4,56^a) são estatisticamente semelhantes, ou seja, não apresentam diferença estatisticamente significativa entre eles. Quando o valor possui mais de uma letra (ex.: 3,18^{a,b} e 3,10^{a,b,c}), ele não tem diferença significativa entre os grupos correspondentes às letras que ele tem sobrescrita, ou seja, o valor é semelhante estatisticamente a mais de uma categoria.

a) H_0 : *As médias são todas iguais.*

b) H_1 : *Pelo menos uma média é diferente.*

A Análise Fatorial é usada quando se tem um número grande de variáveis, como no caso deste estudo, e deseja-se agrupá-las em um número menor, a fim de facilitar o estudo. Nessa análise, a informação contida em **p** variáveis é substituída pela informação resumida por **k** variáveis, onde $k < p$. Essas novas **k** variáveis são chamadas de fatores e podem ser utilizadas em outras análises estatísticas, como análise de variância ou regressão.

4.4 Representatividade da amostra

A representatividade e a qualidade da amostra pesquisada estão alicerçadas no alto número de respondentes - 708 executivos - e no percentual de empresas representado dentro das 500 maiores operando no Brasil.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados e as informações coletadas para esta dissertação estão organizados em cinco blocos. A análise que se segue aborda o tipo dos executivos pesquisados, em relação ao cargo, tipo comportamental A/B e MBTI; os hábitos diversos, como o grau de satisfação em relação aos aspectos relacionados a amigos e família, saúde, profissão, uso de celular e e-mails fora do horário de trabalho, prática de exercícios físicos, distribuição de tempo com a vida pessoal e profissional e tempo gasto com outras atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal; as sensações e as atitudes descritas pelos gerentes pesquisados; a opinião do respondente sobre sua sensação em relação à empresa abordando aspectos positivos e negativos; e a percepção do respondente sobre seu grau de estresse e felicidade.

5.1 Tipo dos executivos pesquisados

5.1.1 Cargo

Em relação ao cargo, foram utilizados nesta análise os dados relativos ao cargo de gerência, ou seja, 708 gerentes no total, e em 312 desse total foi aplicada a ferramenta MBTI, conforme ilustra a Tabela 2.

TABELA 2
Cargo

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Presidência	36	3,7	3,7
Vice-presidência/ Diretoria	221	22,9	26,6
Gerência	708	73,4	100,
Total	965	100,	

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.1.2 Tipo A/B

Em relação ao Tipo psicológico A/B, é predominante o Tipo A entre os executivos que estão no cargo de gerência, como se vê na Tabela 3.

Esses dados corroboram os resultados de pesquisas realizadas anteriormente em relação aos executivos e o tipo de comportamento A, confirmando que o Tipo A é a forma assumida pela grande maioria dos executivos de trabalhar em um ritmo intenso (COUTO, 1987; LIPP, 1996a).

Os executivos do Tipo A são pessoas que programam cada vez mais coisas para fazer. O atual ambiente organizacional, com mudanças constantes, exigências cada vez maiores em termos de metas a serem atingidas e com empresas enxutas em pessoal, é altamente propício para fazer ou pensar muitas coisas de uma só vez, reagindo impaciente, agressiva e obstinadamente (COUTO, 1987).

TABELA 3
Tipo A/B

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida
Tipo A	445	62,9	63,5
Tipo B	256	36,2	36,5
Total	701	99,0	100,0
Não respondeu	7	1,0	
Total	708	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.1.3 MBTI versus cargo

TABELA 4
Cargo

	Frequência	Porcentagem
Presidência	25	5,8
Vice-presidência/ Diretoria	93	21,6
Gerência	312	72,6
Total	430	100,

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nos cruzamentos que envolvem o resultado do MBTI foram usados apenas os dados referentes aos gerentes que possuem esse resultado (312 gerentes), nos demais cruzamentos serão usados os dados de todos os gerentes (708 gerentes), conforme apresentado na Tabela 4.

5.1.3.1 MBTI

Em relação ao resultado do MBTI, os dados revelam que em primeiro lugar estão os gerentes que apresentaram o tipo ESTJ (22,1%). Conforme discutido no referencial teórico desta dissertação, os indivíduos com tipo ESTJ se caracterizam fundamentalmente por resolver os problemas de maneira objetiva e são bastante duros quando a situação exige. São pessoas que apresentam facilidade para liderar e assumem o comando rapidamente. Além disso, utilizam as experiências passadas na solução de problemas (MYERS, 1995; HIRSH; KUMMEROW, 1995).

Em segundo lugar, os resultados apontam os gerentes que apresentaram o tipo ISTJ (13,8%). Essas pessoas são caracterizadas, conforme ponderado por Hirsh e Kummerow (1995), como cuidadosas, sistemáticas, meticolosas, responsáveis e cautelosas. São habilidosas com detalhes e cuidadosas ao gerenciá-los. Sobre a liderança, utilizam a experiência e o conhecimento dos fatos para tomar decisões. Observa-se que, comparando a porcentagem dos gerentes que apresentaram o tipo ESTJ, 22,1%, com os gerentes que apresentaram o tipo ISTJ, 13,8%, os dados revelam que a porcentagem do primeiro chega a ser quase o dobro da porcentagem do segundo.

De acordo com Myers (1995), conforme já discutido anteriormente, a diferença entre o tipo ESTJ e ISTJ é que o primeiro utiliza a preferência E – extroversão. As pessoas desse tipo costumam focalizar o mundo externo. O tipo ISTJ utiliza a preferência I – introversão. São pessoas que focalizam sua atenção em seu próprio mundo interior de idéias e experiências.

Em terceiro lugar (13,1%), estão os gerentes que apresentaram o tipo ENTJ. Conforme analisado no referencial teórico desta dissertação, os indivíduos deste tipo são lógicos, objetivamente críticos e determinados quanto àquilo que vêem como conceitualmente válido. Criam estratégias que funcionam na direção de objetivos amplos. Gerenciam diretamente e são duros quando necessário. São bons organizadores e líderes por natureza (MYERS, 1995; HIRSH; KUMMEROW, 1995). A Tabela 5 apresenta essa distribuição.

A diferença fundamental entre o tipo ESTJ e ENTJ é que o primeiro utiliza a preferência S - sensação. As pessoas desse tipo preferem obter informações através dos cinco sentidos. O tipo ENTJ utiliza a preferência N – Intuição. Preferem obter informações através da observação do todo, focalizando as relações e conexões entre os fatos (MYERS, 1995). Os tipos ESTJ e ENTJ

são geralmente analíticos, decisivos e lógicos, organizando os fatos e tudo que está em seu alcance. Valorizam a verdade na forma de fato, fórmula e métodos. São mais encontrados nas profissões executivo e técnico (MYERS, 1990).

Avaliando-se os pares de letras predominantes, os dados indicam que o par TJ aparece em 49%. Os três primeiros tipos da Tabela 5 são ESTJ, ISTJ e ENTJ (todos com a terminação TJ). Cabe ressaltar, conforme discutido por Myers (1995), que, na preferência T (Pensamento), os indivíduos preferem decidir organizando e estruturando logicamente (objetividade), enquanto, na preferência F (Sentimento), os indivíduos preferem decidir levando em consideração o que é pessoal (valores). Já na preferência J (Julgamento), os indivíduos preferem viver de forma planejada e organizada. Na preferência P (Percepção), preferem viver de forma flexível e espontânea. Além disso, convém destacar que os pensantes preferem trabalhos que exijam uma ordem lógica, especialmente com idéias, números ou objetos físicos. Os julgadores já preferem trabalhos que imponham necessidade de sistema e ordem, como salientado na literatura discutida (MYERS; MCCAULLEY, 1985).

Logo, os resultados apontam que, nas organizações brasileiras, as pessoas que estão no cargo de gerência têm a preferência por características de comportamentos mais objetivos, racionais e planejados.

TABELA 5
Resultado do MBTI

Resultado MBTI	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida
ESTJ	69	9,7	22,1
ISTJ	43	6,1	13,8
ENTJ	41	5,8	13,1
ESTP	29	4,1	9,3
ENTP	24	3,4	7,7
INTJ	24	3,4	7,7
ISTP	13	1,8	4,2
ENFP	12	1,7	3,8
INTP	12	1,7	3,8
ESFJ	11	1,6	3,5
INFJ	9	1,3	2,9
ISFJ	8	1,1	2,6
ENFJ	7	1,0	2,2
INFP	5	,7	1,6
ESFP	3	,4	1,0
ISFP	2	,3	,6
Total	312	44,1	100,0
Não possui MBTI	396	55,9	
Total	708	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.1.3.2 MBTI desmembrado

No que se refere ao MBTI desmembrado, há predomínio da preferência E-extroversão (62,8%) sobre o I-introversão (37,2 %). A Tabela 6 apresenta esses resultados. Logo, percebe-se que os gerentes pesquisados preferem usar a energia do mundo exterior. Suas mentes, dirigidas para fora, demonstram interesse pelas pessoas e eventos externos.

Conforme já discutido no referencial teórico desta dissertação, os indivíduos extrovertidos preferem usar energia do mundo exterior (pessoas, atividades, coisas). Os indivíduos introvertidos preferem usar energia do mundo interior (idéias, emoções, reflexões). Assuntos

importantes são geralmente administrados por condições objetivas para o extrovertido e através de valores subjetivos para o introvertido. Os extrovertidos apresentam atitude relaxada e confiante, suas mentes estão dirigidas para fora e seu interesse e sua atenção seguem acontecimentos objetivos, principalmente os do ambiente imediato. São pessoas de ação, governadas por condições objetivas e aquisições práticas. Os introvertidos possuem uma atitude reservada e questionadora, suas mentes interiormente dirigidas estão freqüentemente desatentas ao ambiente objetivo. O interesse e a atenção são aumentados por eventos internos. São governados por valores subjetivos, são pessoas de idéias e invenções abstratas (MYERS, 1980).

As pessoas extrovertidas podem apresentar confiança no ambiente e, às vezes, uma maneira impulsiva de enfrentar a vida, franqueza, fácil comunicação e sociabilidade. Já na atitude introvertida, a energia é tirada do ambiente e consolidada internamente. O principal interesse está no mundo interior de conceitos e idéias. Essas pessoas apresentam confiança em conceitos duradouros, mais do que nos acontecimentos externos e transitórios, e prazer na solidão e privacidade (MYERS; MCCAULLEY, 1985).

Os dados também indicam que há predomínio da preferência S-sensação (57,1%) sobre o N-intuição (42,9%). A diferença entre essas duas letras, entretanto, está mais equilibrada, conforme ilustra a Tabela 6.

As pessoas que preferem a sensação são, por natureza, amantes dos prazeres e, amando a vida como ela é e tendo grande capacidade de prazer, estão, em geral, contentes. Preferem a arte de viver, no presente, as satisfações de empreendimento e aquisição. Já as pessoas que preferem a intuição são, por natureza, iniciadoras, inventoras e promotoras. Não possuem prazer na vida como ela é e apresentam pouca capacidade de vivê-la e desfrutar o presente. São geralmente impacientes. Desejando oportunidades e possibilidades e sendo muito imaginativas, são inventivas e originais. São independentes de seu ambiente físico (MYERS, 1980).

Cabe ressaltar que a maior diferença aconteceu entre as preferências F-sentimento e o T - pensamento. Os indivíduos pesquisados utilizam mais a preferência T – pensamento (81,7%) e apenas 18,3% dos pesquisados utilizam a preferência F – sentimento, conforme ilustra a Tabela 6.

O percentual mais elevado de executivos que apresentam a preferência T – pensamento corrobora com o que foi discutido no referencial teórico desta dissertação, ou seja, essas pessoas apresentam fortes habilidades para atuar nas áreas executivas (MYERS, 1980).

As pessoas que preferem o pensamento valorizam a lógica mais que o sentimento. São mais interessadas em coisas do que em relações humanas. Naturalmente breves, parecem às vezes sem amizades e socialmente sem interesse por isso. São mais fortes em habilidades executivas do que em artes sociais. Quando a preferência é para o sentimento, essas pessoas são naturalmente amigas e valorizam o sentimento mais que a lógica. São mais interessadas nas pessoas do que nas coisas (MYERS, 1980).

Conforme dados discutidos na Tabela 6, há predomínio da preferência J – julgamento, sobre P – percepção. Os indivíduos pesquisados utilizam mais a preferência J – julgamento, 67,9%, e 32,1% dos pesquisados utilizam a preferência P – percepção.

Na atitude perceptiva, conforme já discutido anteriormente, as pessoas estão sintonizadas com as informações que chegam. Essas pessoas parecem ser espontâneas, curiosas e adaptáveis, abertas a novos acontecimentos e mudanças. Na atitude julgadora, as pessoas estão ligadas a tomar decisões, planejando operações ou organizando atividades. As pessoas que preferem o processo de julgamento parecem ser organizadas, com propósitos e decisivas. Vivem de acordo com os planos, os padrões e os costumes. Têm prazer em ver algo terminado, ficando assim desimpedidas e livres de pensar nisso. Já as que preferem a percepção são mais curiosas a decisivas, além disso, são pessoas flexíveis, adaptáveis e tolerantes. Vivem de acordo com a situação do momento e se ajustam facilmente ao inesperado. Têm prazer em começar algo novo (MYERS, 1990; MYERS; MCCAULLEY, 1985).

TABELA 6
MBTI Desmembrado

Classificação		Freqüência	% de entrevistados
E	Extroversão	196	62,8
I	Introversão	116	37,2
N	Intuição	134	42,9
S	Sensação	178	57,1
F	Sentimento	57	18,3
T	Pensamento	255	81,7
J	Julgamento	212	67,9
P	Percepção	100	32,1
Total de entrevistados*		312	100,0

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota:* Total de gerentes com resultado MBTI

5.1.3.3 MBTI e Tipo A/B

Quanto à relação entre o MBTI e o Tipo comportamental A/B, o tipo psicológico predominante também é o Tipo A (62,6%) na amostra de 312 executivos que fizeram o teste MBTI, conforme ilustra a Tabela 7 abaixo.

Novamente os resultados confirmam que, geralmente, os executivos apresentam uma forma de viver em um ritmo intenso, numa luta crônica e incessante de conseguir realizar cada vez mais atividades em tempo cada vez menor. Essas pessoas podem apresentar tendência de comportamento como impaciência, agressividade e competitividade (FRIEDMAN; ROSEMAN, 1976; COUTO, 1987; ROSEMAN, 1996)

TABELA 7
Qual tipo mais se aproxima

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida
Tipo A	194	62,2	62,6
Tipo B	116	37,2	37,4
Total	310	99,4	100,0
Não respondeu	2	,6	
Total	312	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.1.3.4 Com relação ao gênero

Há diferença significativa dos resultados do MBTI com relação ao gênero. Das mulheres que chegam aos cargos de gerência, 29,4 % são ESTJ. Ressalta-se que não há presença da preferência (F) – sentimento, ou seja, a característica que prevalece no comportamento dessas mulheres não está relacionada a aspectos de maior interesse nas pessoas do que nas coisas. São mulheres que valorizam mais a lógica do que os sentimentos. Além disso, demonstram ser menos intuitivas, pois também não há presença da preferência (N), conforme ilustra a Tabela 8.

A presença do ESTJ pode ser explicada pelo fato de o ambiente organizacional ainda ter predominantemente uma cultura mais masculina, ou seja, um ambiente que não aceita a expressão de sentimentos de forma clara. Sendo assim, esse ambiente acaba selecionando as mulheres que valorizam mais a lógica do que os sentimentos, logo não há a predominância do F.

Já em relação aos homens, os dados revelam que 23,3 % são também ESTJ. Diante disso, tem-se que o tipo psicológico mais atuante nas organizações é o ESTJ, tanto em relação aos homens quanto em relação às mulheres.

Os dados também indicam que os três tipos que mais aparecem entre os homens são: ESTJ, ENTJ e ISTJ. Já em relação às mulheres, os três tipos mais frequentes são ESTJ, ISTJ e ENFP. A diferença encontra-se em relação ao ENTJ, mais presente nos homens do que nas mulheres, e ao ENFP, que, ao contrário, é encontrado com maior frequência nas mulheres executivas do que nos homens executivos.

TABELA 8
MBTI versus gênero

	Feminino	Masculino	Total	% do total
ENFP	11,8%	1,9%	12	4,3%
ENTJ	4,4%	18,1%	41	14,7%
ENTP	7,4%	9,0%	24	8,6%
ESFJ	7,4%	2,9%	11	4,0%
ESTJ	29,4%	23,3%	69	24,8%
ESTP	10,3%	10,5%	29	10,4%
INTJ	4,4%	10,0%	24	8,6%
INTP	4,4%	4,3%	12	4,3%
ISTJ	13,2%	16,2%	43	15,5%
ISTP	7,4%	3,8%	13	4,7%
Total	100,%	100,%	406	100,0

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Qui-quadrado: P-valor = 0,003

Há também diferença significativa, analisando-se por gênero e MBTI desmembrado. Os resultados apontam que dentre os homens há uma maior predominância do tipo “T” (95,2%) do que o tipo “F” (4,8%), ou seja, os homens que estão no cargo de gerência valorizam mais a lógica. O mesmo acontece com as mulheres. Há maior predominância do tipo “T” (80,9 %) do que o “F” (19,1 %). Esses dados corroboram com o referencial discutido nesta dissertação sobre a presença

de fortes habilidades para atuar nas áreas executivas de pessoas que apresentam o tipo “T” (MYERS, 1980), como se vê na Tabela 9.

Na Tabela 9, os dados também indicam que, apesar da preferência pelo tipo “T”, ao analisar-se apenas o tipo “F”, os dados revelam que as mulheres (19,1% das mulheres contra 4,8% dos homens) valorizam mais o tipo “F” – sentimento. Entretanto, ao analisar-se o conjunto, a preferência entre o tipo “T” confirma-se tanto para os homens quanto para as mulheres.

TABELA 9
MBTI Desmembrado *versus* gênero

Sexo		F	T	Total
Feminino	Frequência	13	55	68
	% de Sexo	19,1%	80,9%	100,0%
Masculino	Frequência	10	200	210
	% de Sexo	4,8%	95,2%	100,0%
Total	Frequência	23	255	278
	% de Sexo	8,3%	91,7%	100,0%

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Qui-quadrado: P-valor = 0,000

5.1.3.5 Cargo

Os resultados do MBTI desmembrado com relação ao cargo também apresentaram diferença significativa. Os dados indicam que os presidentes têm tipo mais “T” (60%), “pensam antes, fazem depois”, e os demais cargos são mais “E”, “fazem antes, pensam depois”. Esses dados corroboram com o que aponta Albrecht (1979), ou seja, o executivo que chega ao cargo mais alto tem mais oportunidade de refletir sobre o que está acontecendo, do que os que recebem ordens de cima e procuram cumpri-las. Uma outra possível explicação para esse dado é que chegam ao topo mais alto os executivos que apresentam essa característica, ou seja, as pessoas que são mais introvertidas.

Em relação à gerência, tem-se que a frequência “E” é maior (66,9%) do que a “I” (33,1%). Ou seja, os gerentes pesquisados preferem focalizar o mundo externo das pessoas a seu próprio mundo interior de idéias e experiências, conforme ilustra a Tabela 10.

TABELA 10
MBTI Desmembrado *versus* cargo

Cargo		E	I	Total
Presidência	Frequência	10	15	25
	% de cargo	40,0%	60,0%	100,0%
Vice-presidência/ Diretor	Frequência	55	24	79
	% de cargo	69,6%	30,4%	100,0%
Gerência	Frequência	186	92	278
	% de cargo	66,9%	33,1%	100,0%
Total	Frequência	251	131	382
	% de cargo	65,7%	34,3%	100,0%

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Qui-quadrado: P-valor = 0,018

5.1.3.6 MBTI e o Tipo Psicológico A/B

No que se refere ao resultado do MBTI – desmembrado e completo - e o tipo psicológico, os dados mostram que eles não estão associados, conforme Tabela 11 e Tabela 12.

TABELA 11
MBTI versus Tipo A/B

Resultado MBTI		Tipo psicológico		Total
		Tipo A	Tipo B	
ENFP	Frequência	7	5	12
	% de Tipo psicológico	4,1%	4,8%	4,3%
ENTJ	Frequência	27	13	40
	% de Tipo psicológico	15,7%	12,5%	14,5%
ENTP	Frequência	16	8	24
	% de Tipo psicológico	9,3%	7,7%	8,7%
ESFJ	Frequência	8	3	11
	% de Tipo psicológico	4,7%	2,9%	4,0%
ESTJ	Frequência	37	32	69
	% de Tipo psicológico	21,5%	30,8%	25,0%
ESTP	Frequência	18	11	29
	% de Tipo psicológico	10,5%	10,6%	10,5%
INTJ	Frequência	12	12	24
	% de Tipo psicológico	7,0%	11,5%	8,7%
INTP	Frequência	7	4	11
	% de Tipo psicológico	4,1%	3,8%	4,0%
ISTJ	Frequência	32	11	43
	% de Tipo psicológico	18,6%	10,6%	15,6%
ISTP	Frequência	8	5	13
	% de Tipo psicológico	4,7%	4,8%	4,7%
Total	Frequência	172	104	276
	% de Tipo psicológico	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

TABELA 12
MBTI Desmembrado *versus* Tipo A/B

		Tipo psicológico					Tipo psicológico		
		Tipo A	Tipo B	Total			Tipo A	Tipo B	Total
E	Frequência	113	72	185	N	Frequência	69	42	111
	% de Tipo psicológico	65,7%	69,2%	67,0%		% de Tipo psicológico	40,1%	40,4%	40,2%
I	Frequência	59	32	91	S	Frequência	103	62	165
	% de Tipo psicológico	34,3%	30,8%	33,0%		% de Tipo psicológico	59,9%	59,6%	59,8%
Total	Frequência	172	104	276	Total	Frequência	172	104	276
	% de Tipo psicológico	100,0%	100,0%	100,0%		% de Tipo psicológico	100,0%	100,0%	100,0%

Nota: Qui-quadrado: p-valor = 0,545

Nota: Qui-quadrado: p-valor = 0,965

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Em síntese, os resultados desta seção apontam que, em relação ao tipo dos executivos pesquisados, os gerentes (708) apresentam o Tipo A como o predominante (63,5 %). Esse tipo também é predominante (62,6 %), ao analisarem -se os dados dos gerentes que fizeram o MBTI, amostra de 312 executivos. Em relação ao resultado do MBTI, os dados revelam que há predominância dos tipos ESTJ (22,1%), ISTJ (13,8%) e ENTJ (13,1%) entre os gerentes pesquisados.

Esses resultados indicam que prevalece entre os executivos pesquisados um estilo de trabalhar em um ritmo intenso, de realizar muitas atividades ao mesmo tempo (Tipo A). Assim, corroboram com resultados de pesquisas anteriores. Lipp (1996a) verificou que, em uma amostra de 189 executivos, 88% deles possuíam o padrão Tipo A. Paiva e Couto (2007), em uma pesquisa com 96 gestores de uma empresa pública, verificaram que 54% dos gerentes questionados se enquadram no Tipo A, ou seja, são pessoas apressadas, competitivas, ansiosas, que levam a vida em ritmo acelerado.

5.2 Hábitos diversos

5.2.1 Satisfação

5.2.1.1 Satisfação global versus Tipo psicológico A/B

Em relação à satisfação global *versus* o tipo psicológico, há diferença significativa e os dados revelam que os gerentes com Tipo psicológico A se percebem como pessoas menos satisfeitas que os do Tipo B, conforme ilustra a Tabela 13. A satisfação global aborda aspectos gerais, ou seja, relacionados à vida profissional do pesquisado como a satisfação com o nível de desafios, carga de trabalho, benefícios, entre outros. Há também aspectos relacionados à vida pessoal, referente à satisfação com os filhos e outros familiares, com amigos, com o parceiro amoroso, à saúde e aos hábitos alimentares.

Esses dados corroboram com o que foi discutido no referencial teórico, com base em Friedman e Roseman (1976) e Couto (1987), confirmando que a pessoa do Tipo A tem uma vontade incessante de realizar muitas atividades no espaço de tempo que reservou para isso, assim o traço peculiar desse tipo é a sensação habitual de urgência no tempo ou “doença da pressa”. Além da impaciência, tende a sentir-se culpada quando descansa.

Como possível explicação para essa maior insatisfação do Tipo A, tem-se esse impulso excessivo de competitividade e a necessidade de atender a todas as atividades profissionais por ele agendadas. Há insatisfação por existir essa luta constante por conseguir fazer cada vez mais coisas em tempo cada vez menor, mas também há a insatisfação em relação aos aspectos pessoais porque, de certa forma, esses aspectos da vida são muitas vezes deixados de lado (FRIEDMAN; ROSENMAN, 1976; COUTO, 1987).

TABELA 13
Satisfação Global versus Tipo Psicológico A/B

		Índice Global de Satisfação Médio (%)*
Tipo psicológico	Tipo A	66,83↓
	Tipo B	69,60↑

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: * ANOVA: Comparações múltiplas com p-valor $\leq 0,05$

↓ Média significativamente menor que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

↑ Média significativamente maior que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

5.2.1.2 Satisfação em algumas áreas com relação ao tipo Psicológico A / B

Com relação ao tipo psicológico, os dados apontam que existe diferença significativa em dez dos itens relacionados à satisfação pessoal e os relativos aos fatores da empresa, e, em todos os casos, as pessoas do Tipo psicológico B são as mais satisfeitas. Ou seja, a insatisfação dos gerentes do Tipo A está presente não apenas em relação às questões pessoais (amigos, familiares, parceiro amoroso, filhos, saúde), mas também em relação aos aspectos profissionais (benefícios oferecidos pela empresa, carga de trabalho, relação com subordinados), como se vê na Tabela 14.

Esses dados relacionados à insatisfação do executivo do Tipo A em relação aos aspectos relacionados à saúde corroboram pesquisas de autores que estudam a saúde de executivos desse tipo. Ou seja, o executivo para chegar até a cúpula e lá se manter precisa percorrer um caminho repleto de pressões. Esses profissionais vivem em estado de tensão e, mesmo quando podem relaxar, têm dificuldade de fazê-lo. Somando-se a isso, tem-se que o executivo do Tipo A programa cada vez mais atividades para fazer em um período cada vez menor (COUTO, 1987; LIPP, 1996a). Aqui também está uma possível explicação para a insatisfação em relação à carga de trabalho.

A insatisfação em relação aos aspectos da vida pessoal pelo executivo do Tipo A pode ser explicada através do que é discutido por Couto (1987). As atividades que não estão relacionadas ao trabalho são avaliadas pelos executivos do Tipo A como perda de tempo. Além disso, cabe ressaltar que a pressão do lar é uma das sete principais fontes de pressão sobre o executivo, segundo Quick et al (2003). Apesar de eles valorizarem mais os aspectos relacionados à vida

profissional, esses dados revelam que de uma certa forma eles estão preocupados com a dedicação em relação aos aspectos pessoais.

Uma possível explicação para a insatisfação com o número de amigos e com as relações estabelecidas com os subordinados é que o relacionamento interpessoal pode contribuir para a insatisfação ou até mesmo para a infelicidade das pessoas do Tipo A, já que são pessoas com tendências egocêntricas e atitude exibicionista (ROSCH, 2005).

TABELA 14
Satisfação em algumas áreas *versus* Tipo Psicológico A/B

	Tipo psicológico	
	Tipo A	Tipo B
Q13.1 Satisfação com a saúde	4,80↓	5,04↑
Q13.2 Satisfação com o número de amigos que tem	4,63↓	4,90↑
Q13.3 Satisfação com a relação com o parceiro amoroso	5,34↓	5,58↑
Q13.5 Satisfação com a relação com outros familiares	4,80↓	5,06↑
Q13.11 Satisfação com os demais benefícios que a empresa oferece	4,64↓	4,92↑
Q13.12 Satisfação com a relação com os filhos	5,50↓	5,72↑
Q13.13 Satisfação em relação à carga de trabalho que tem	4,04↓	4,30↑
Q13.14 Satisfação com seus hábitos alimentares	4,18↓	4,45↑
Q13.15 Satisfação com as relações estabelecidas com os subordinados	5,09↓	5,24↑
Q13.18 Satisfação com a convivência com os amigos	4,53↓	4,74↑

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Escala de satisfação: 1 - Extremamente insatisfeito(a)
7 - Extremamente satisfeito(a)

5.2.1.3 Satisfação com o número de amigos e com a remuneração fixa *versus* MBTI

Há diferença significativa dos resultados do MBTI com relação à satisfação com o número de amigos e a carga de trabalho. Os dados apontam que as pessoas que apresentam preferência pelos tipos ENFP, ENTJ, ENTP, ISTP e ESTJ demonstraram maior satisfação com o número de amigos que têm. Apenas o ESFJ demonstrou maior insatisfação com o número de amigos que possui, conforme ilustra a Tabela 15. Já no que diz respeito à carga de trabalho, os tipos ENFP, ESFJ, ESTJ, ESTP, INTJ, INTP, ISTJ demonstraram maior insatisfação.

Apenas o ISTP demonstrou maior satisfação em relação à carga de trabalho. Pessoas que apresentam essa preferência geralmente trabalham com energia constante para cumprir seus deveres dentro do prazo e conforme o esperado (HIRSH; KUMMEROW, 1995), ou seja, essa pode ser uma possível explicação para os dados encontrados.

TABELA 15
Satisfação amigos e remuneração fixa versus MBTI

	ENFP	ENTJ	ENTP	ESFJ	ESTJ	ESTP	INTJ	INTP	ISTJ	ISTP
Q13.2 Satisfação com o número de amigos que tem	5,00 ^a ↑	4,93 ^a ↑	5,17 ^a ↑	4,00 ^b ↓	5,33 ^a ↑	4,79 ^{a,b}	4,67 ^{a,b}	4,83 ^{a,b}	4,56 ^{a,b}	5,23 ^a ↑
Q13.13 Satisfação em relação à carga de trabalho que tem	4,17 ^b ↓	4,34 ^{a,b}	4,54 ^{a,b}	4,18 ^b ↓	4,13 ^b ↓	3,66 ^b ↓	3,92 ^b ↓	4,17 ^b ↓	3,88 ^b ↓	5,15 ^a ↑
Total de entrevistados	12	41	24	11	69	29	24	12	43	13

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: ↓ Média significativamente menor que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

↑ Média significativamente maior que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

Valores que possuem a mesma letra sobre escrita são estatisticamente semelhantes

Escala de satisfação: 1 - Extremamente Insatisfeito(a)

7 - Extremamente satisfeito(a)

5.2.1.4 Satisfação com o número de amigos e com a remuneração fixa versus MBTI desmembrado

Analisando-se as quatro dimensões do MBTI separadamente, há também diferença significativa com relação à satisfação com o número de amigos e a carga de trabalho. Os dados revelam que as pessoas com tipo mais “extrovertido” (E) são mais satisfeitas com o número de amigos que têm. Uma possível explicação para esses dados é que essas pessoas focalizam sua energia no mundo exterior das pessoas, atividades ou coisas, ao contrário das pessoas com tipo

mais “introvertido”(I), que têm sua atenção voltada para o mundo interior de idéias e experiências.

Os dados também indicam que as pessoas com tipo mais “intuitivo” (N) são mais satisfeitas com a remuneração fixa recebida pelo trabalho do que os mais “sensitivos” (S), conforme detalha a Tabela 16. Uma possível explicação para esse dado tem relação com o que foi discutido no referencial teórico desta dissertação com base no que analisa Myers (1980), ou seja, as pessoas que preferem a sensação são, por natureza, mais amantes dos prazeres. Preferem a arte de viver, no presente, as satisfações de empreendimento e aquisição. São relutantes em sacrificar o prazer atual para ganhos ou bens futuros. Já as pessoas que preferem a intuição estão dispostas a sacrificar o presente, ou seja, dão pouca ou nenhuma atenção à arte de viver o presente.

TABELA 16
Satisfação amigos e remuneração fixa versus MBTI desmembrado

	E	I	N	S	F	T	J	P
Q13.2 Satisfação com o número de amigos que tem	5,04↑	4,72↓						
Q13.7 Satisfação com a remuneração fixa recebida pelo trabalho			4,48↑	4,16↓				
Total de entrevistados	186	92	112	165				

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.2.1.5 Satisfação versus o tipo psicológico A/B

Os resultados apontam que os gerentes pesquisados apresentaram diferenças estatisticamente significativas apenas quanto à dimensão Saúde e Benefícios, e os gerentes com Tipo psicológico A são os menos satisfeitos nessas dimensões. Ou seja, mais uma vez aparece a insatisfação dos executivos do Tipo A. A Tabela 17 apresenta essa distribuição.

A insatisfação em relação aos benefícios pode ser explicada pelo fato de o executivo do Tipo A procurar realizar um número cada vez maior de atividades. Essa competitividade chega a ser alta. (FRIEDMAN; ROSENMAN, 1976, COUTO, 1987). Logo, para uma vida profissional intensa, os benefícios podem ser pequenos.

Já em relação à insatisfação quanto à saúde, segundo Couto (1987), quando a “roda-viva” das atividades, compromissos e realizações do executivo do Tipo A ultrapassam o limite de resistência do organismo, esse profissional pode chegar a vivenciar o estresse de forma intensa. Isso pode ser uma possível explicação para o resultado apresentado.

TABELA 17
Dimensões versus o tipo psicológico A/B

Dimensão	Tipo Psicológico	
	Tipo A	Tipo B
Empresa (chefe)		
Saúde	-,03↓	,17↑
Família		
Empresa (pares e subordinados)		
Amigos		
Benefícios	-,08↓	,14↑
Remuneração		

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: ↓ Média significativamente menor que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

↑ Média significativamente maior que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

5.2.2 Fora do horário normal de trabalho: celular e e-mails relacionados ao trabalho

No intuito de verificar o impacto do uso da tecnologia da informação, mais especificamente internet e celular, procurou-se verificar com qual frequência os pesquisados, fora do horário normal de trabalho, atendem o celular ou respondem a e-mails relacionados ao trabalho.

Os dados revelam que mais de um terço, 37%, dos gerentes atende celular ou responde a e-mails relacionados ao trabalho fora de seu horário normal de trabalho às vezes; 23% o fazem frequentemente; 17,5% responderam que sempre atendem celular ou respondem a e-mails relacionados ao trabalho fora de seu horário de trabalho; e apenas 3% nunca o fazem, conforme ilustra a Tabela 18.

TABELA 18
Fora do horário normal de trabalho: celular e e-mails relacionados ao trabalho

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Nunca	21	3,0	3,0	3,0
Raramente	136	19,2	19,4	22,4
Às vezes	258	36,4	36,8	59,1
Freqüentemente	163	23,0	23,2	82,3
Sempre	124	17,5	17,7	100,0
Total	702	99,2	100,0	
Não respondeu	6	,8		
Total	708	100,0		

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.2.2.1 Fora do horário normal de trabalho: celular e e-mails relacionados ao trabalho versus tipo psicológico A/B

Em relação à utilização de celular e internet (e-mails relacionados ao trabalho) *versus* o tipo psicológico, há diferença significativa e os dados apontam que o percentual de gerentes do Tipo psicológico A que atende celular ou responde a e-mail fora do horário normal de trabalho freqüentemente ou sempre (45%) é maior do que de gerentes do Tipo psicológico B (34,3%). Já o percentual de gerentes com Tipo psicológico B que atende celular ou responde a e-mail fora do horário normal de trabalho nunca ou às vezes (27,9%) é maior que o de gerentes do Tipo psicológico A (19%), conforme se vê na Tabela 19.

Esses dados confirmam o referencial teórico discutido nesta dissertação, ou seja, o executivo do Tipo A realiza várias atividades relacionadas ao trabalho, em ritmo intenso e com comportamentos específicos como agilidade e competitividade (COUTO, 1987).

TABELA 19
Fora do horário normal de trabalho: celular e e-mails relacionados ao trabalho versus Tipo psicológico A/B

Fora do horário normal de trabalho, atende celular ou responde e-mails relacionados ao trabalho.		Tipo psicológico		Total
		Tipo A	Tipo B	
Nunca	Frequência	10	11	21
	% de Tipo psicológico	2,3%	4,3%	3,0%
Raramente	Frequência	74	60	134
	% de Tipo psicológico	16,7%	23,6%	19,3%
Às vezes	Frequência	159	96	255
	% de Tipo psicológico	36,0%	37,8%	36,6%
Frequentemente	Frequência	110	52	162
	% de Tipo psicológico	24,9%	20,5%	23,3%
Sempre	Frequência	89	35	124
	% de Tipo psicológico	20,1%	13,8%	17,8%
Total	Frequência	442	254	696
	% de Tipo psicológico	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Qui-quadrado: p-valor = ,022

5.2.3 Prática de exercício físico regular

O intuito desta seção é verificar em que medida os executivos dedicam seu tempo em atividades que não estejam relacionadas aos papéis profissionais, conjugal e familiar, uma vez que o executivo precisa de tempo para si próprio, por exemplo, para cuidar da saúde. Assim, foi pesquisada a prática de exercício físico regular pelo executivo e os dados revelam que 56,9% fazem exercícios físicos regularmente e 43,1% responderam que não (TAB. 20).

Tabela 20
Prática de exercício físico regular

Prática de exercício físico	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem válida
Sim	402	56,8	56,9
Não	305	43,1	43,1
Total	707	99,9	100,0
Não responderam	1	,1	
Total	708	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.2.3.1 Freqüência da prática de exercício físico

No que se refere à freqüência com que se pratica o exercício físico, os dados revelam que 43,1% dos executivos não aderem à prática de exercício físico. Do restante da amostra (56,9%), a porcentagem dos executivos que praticam atividades físicas uma vez por semana é de 9,7%. A porcentagem dos que praticam duas vezes por semana é de 18,5% e dos que praticam três vezes por semana é de 16,5%. A porcentagem dos executivos que praticam exercício físico quatro vezes por semana ou mais é de 11,9%. Se for levado em consideração que a aptidão física adquirida por meio de atividades físicas regulares é a segunda chave para a saúde de um executivo (QUICK et al., 2003), os gerentes desta pesquisa não apresentam uma prática ideal de atividade, pois apenas 28,4% fazem exercícios físicos três ou quatro vezes por semana, conforme a seguir na Tabela 21.

Além disso, conforme já verificado, as viagens freqüentes, horários de trabalho prolongados, reuniões à noite e obrigações familiares são, na maioria das vezes, fatores que conspiram contra o hábito de se exercitar regularmente (QUICK et al., 2003).

TABELA 21
Freqüência da prática de exercício físico

Com que freqüência pratica atividade física	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
1 vez por semana	69	9,7	17,2	17,2
2 vezes por semana	131	18,5	32,7	49,9
3 vezes por semana	117	16,5	29,2	79,1
4 vezes por semana ou mais	84	11,9	20,9	100,0
Total	401	56,6	100,0	
Não pratica exercício físico	305	43,1		
Não responderam	2	,3		
Total	307	43,4		
Total	708	100,0		

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.2.3.2 Freqüência com que se pratica exercício físico versus Tipo A/B

Há diferença significativa em relação à freqüência com que se praticam exercícios físicos *versus* o Tipo psicológico A/B. Os dados ilustram que há um percentual maior de gerentes com Tipo psicológico B (59,0% do Tipo B contra 44,6% do Tipo A) que pratica exercício físico mais de três vezes por semana. Já a prática de exercícios físicos apenas uma vez por semana é mais freqüente entre os gerentes com Tipo psicológico A (21%) do que entre os com tipo psicológico B (11%). Ou seja, a prática de exercícios físicos numa freqüência recomendada para uma vida saudável é preterida pelo Tipo A (TAB. 22).

Sabe-se que, geralmente neste mundo corporativo, as horas de trabalho invadem o tempo que deveria ser dedicado à vida privada. Mas, somando-se a isso, o executivo do Tipo A tem uma necessidade de participar de uma série cada vez maior de atividades relacionadas ao trabalho. Tem-se aí uma possível explicação para o fato de o executivo do Tipo A não praticar exercícios físicos numa freqüência regular.

TABELA 22
Frequência com que se pratica exercício físico versus Tipo A/B

Com qual frequência pratica exercício físico		Tipo psicológico		Total
		Tipo A	Tipo B	
1 vez por semana	Frequência	52	17	69
	% do Tipo psicológico	20,9%	11,3%	17,3%
2 vezes por semana	Frequência	86	45	131
	% do Tipo psicológico	34,5%	29,8%	32,8%
3 vezes por semana	Frequência	67	49	116
	% do Tipo psicológico	26,9%	32,5%	29,0%
4 vezes por semana ou mais	Frequência	44	40	84
	% do Tipo psicológico	17,7%	26,5%	21,0%
Total	Frequência	249	151	400
	% do Tipo psicológico	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Qui-quadrado: p-valor = ,017

5.2.4 Distribuição de tempo com a vida profissional e pessoal

Em relação à distribuição de tempo, os dados ilustram que 38,8% dos gerentes dedicam 70% de seu tempo à vida profissional, 25,1% dedicam 80% e 2,7 % dedicam 90%. Considerando-se o que analisa Evans e Bartolomé (1980), que aplicar 65% do tempo na vida profissional é algo aceitável, tem-se que apenas 33,2% dos pesquisados estão dentro desse índice. Os dados revelam que 66, 8% dedicam 70% ou mais de seu tempo a suas atividades profissionais. Ou seja, dedicam 30% de seu tempo para atividades não relacionadas ao trabalho como família e lazer.

Esses dados corroboram com outras pesquisas realizadas com executivos brasileiros, conforme discutido no referencial teórico desta dissertação. Cabe ressaltar que, em uma pesquisa realizada com 626 executivos, Barros (2002) identifica o (des) ajuste de volume como uma das

três grandes fontes de tensão do executivo, ou seja, o ritmo acelerado é uma constante e não mais um pico em determinado período do mês e do ano.

TABELA 23
Distribuição de tempo com a vida profissional e pessoal

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Vida profissional 20%	5	,7	,7
Vida profissional 30%	7	1,0	1,7
Vida profissional 40%	20	2,8	4,5
Vida profissional 50%	36	5,1	9,6
Vida profissional 60%	167	23,6	33,2
Vida profissional 70%	275	38,8	72,0
Vida profissional 80%	178	25,1	97,2
Vida profissional 90%	19	2,7	99,9
Vida profissional 100%	1	,1	100,0
Total	708	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.2.4.1 Distribuição média de tempo com a vida profissional versus tipo psicológico

No que se refere à distribuição de tempo com a vida profissional *versus* o tipo psicológico, há também diferença significativa. Os dados revelam que os gerentes com Tipo psicológico A gastam mais tempo com a vida profissional do que os do Tipo psicológico B, conforme ilustra a Tabela 24.

Esses dados corroboram com o referencial teórico, ou seja, a pessoa do Tipo A tem o desejo de participar de uma série cada vez maior de eventos e de trabalhar num ritmo intenso (FRIEDMAN; ROSEMAN, 1976; COUTO, 1987).

TABELA 24
Distribuição média de tempo com a vida profissional *versus* tipo psicológico

Aspectos pessoais		Percentual médio de tempo gasto com a vida profissional
Tipo Psicológico	Tipo A	68,94↑
	Tipo B	66,80↓

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.2.4.2 Distribuição de energia com a vida profissional e pessoal

Em relação à distribuição da energia com a vida profissional e pessoal, 31,4% dos gerentes pesquisados utilizam 70% de sua energia com a vida profissional, 24,2% consomem 80% e 8,8 % consomem 90% de sua energia com sua vida profissional, conforme dados abaixo na Tabela 25.

Associando-se os dados referentes à distribuição do tempo e à distribuição da energia, tem-se que a distribuição de tempo e energia, entre as vidas profissional e pessoal, está associada de forma linear. Ou seja, na medida em que a porcentagem de tempo gasto com a vida profissional aumenta, também aumenta o percentual de energia gasto com a vida profissional e, se a porcentagem de tempo gasto diminui, também diminui o percentual de energia.

TABELA 25
Distribuição de energia com a vida profissional e pessoal

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem m Válida	Porcentagem Acumulada
Vida profissional 0%	2	,3	,3	,3
Vida profissional 20%	3	,4	,4	,7
Vida profissional 30%	9	1,3	1,3	2,0
Vida profissional 40%	30	4,2	4,2	6,2
Vida profissional 50%	62	8,8	8,8	15,0
Vida profissional 60%	146	20,6	20,7	35,6
Vida profissional 70%	222	31,4	31,4	67,0
Vida profissional 80%	171	24,2	24,2	91,2
Vida profissional 90%	62	8,8	8,8	100,0
Total	707	99,9	100,0	
Não respondeu	1	,1		
Total	708	100,0		

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.2.4.3 Distribuição média de energia com a vida profissional versus tipo psicológico

De acordo com os dados da Tabela 26, na análise da energia gasta com a vida profissional *versus* o tipo psicológico, os dados também mostram que os gerentes com Tipo psicológico A gastam mais tempo com a vida profissional do que os do Tipo psicológico B. Há diferença significativa entre a distribuição média de energia com a vida profissional e o tipo psicológico.

TABELA 26
Distribuição média de energia com a vida profissional *versus* tipo psicológico

Aspectos pessoais		Percentual médio de tempo gasto com a vida profissional
Tipo Psicológico	Tipo A	69,28↑
	Tipo B	66,21↓

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.2.4.4 Sentimento em relação à distribuição de tempo e energia

Em relação ao sentimento com a distribuição de tempo e energia entre a vida profissional e a vida pessoal, os dados ilustram que 9,5% dos gerentes demonstram o sentimento de muita insatisfação em relação à distribuição de tempo e energia dedicado à vida profissional; 49,9% dos gerentes demonstram insatisfação; 20,1% apresentam satisfação; e 1,6% está muito satisfeito. Ou seja, verifica-se nesses dados um alto índice de insatisfação (59,4%) em relação ao tempo dedicado ao trabalho, conforme dados da Tabela 27.

Uma possível explicação para esses dados tem relação com o que foi discutido, no referencial teórico, sobre a excessiva carga de trabalho no ambiente corporativo (BARROS, 2002; COUTO, 1987; ALBRECHT 1979; GOLDBERG, 1980).

TABELA 27
Sentimento em relação à distribuição de tempo e energia

Escal a	Nível de Satisfação	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
1	Muito insatisfeito (a)	67	9,5	9,5	9,5
2	Insatisfeito (a)	352	49,7	49,9	59,4
3	Nem satisfeito (a), nem insatisfeito (a)	133	18,8	18,9	78,3
4	Satisfeito (a)	142	20,1	20,1	98,4
5	Muito Satisfeito	11	1,6	1,6	100,0
	Total	705	99,6	100,0	
	Não respondeu	3	,4		
	Total	708	100,0		

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.2.4.5 Sentimento em relação à distribuição de tempo e energia, em média, versus MBTI e tipo psicológico.

Há diferença significativa entre o sentimento em relação à distribuição de tempo e energia *versus* MBTI e tipo psicológico. Quando se fala em tempo e energia, a grande maioria se percebe insatisfeita; apenas o ISTP apresentou satisfação e o Tipo B. Conforme ponderado por Hirsh e Kummerow (1995) no referencial teórico desta dissertação, as pessoas do tipo ISTP agem como solucionadoras de problemas e tendendo a permanecer calmas durante as crises e tendo um efeito apaziguador sobre os outros. Normalmente gerenciam de maneira descontraída e preferem atuar com uma equipe cooperativa. Essas características podem ter relação e explicar os dados obtidos, ou seja, os gerentes do tipo ISTP estão mais satisfeitos em relação à distribuição de tempo e energia dos que os gerentes de outros tipos psicológicos.

Em relação ao tipo psicológico das pessoas do Tipo B, uma possível explicação pode estar relacionada ao fato de que as pessoas desse tipo geralmente não apresentam desejo de realizar várias atividades ao mesmo tempo, como acontece com o Tipo A (ROSENMAN, 1996; FRIEDMAN; ROSENMAN, 1976). (TAB. 28)

TABELA 28
Sentimento em relação à distribuição de tempo e energia versus MBTI e tipo psicológico

		Frequência	Média
Resultado MBTI	ISTJ	42	2,24 ^b ↓
	ENFP	12	2,33 ^b ↓
	ESTP	29	2,41 ^b ↓
	INTP	12	2,42 ^b ↓
	ESTJ	69	2,49 ^b ↓
	INTJ	24	2,50 ^b ↓
	ENTJ	41	2,66 ^b ↓
	ENTP	24	2,83 ^b ↓
	ESFJ	11	2,91 ^{a, b}
Tipo psicológico	ISTP	13	3,46 ^a ↑
	Tipo A	443	2,48↓
	Tipo B	255	2,67↑

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Escala de Satisfação: 1 – Muito Insatisfeito(a)

5 – Muito satisfeito(a)

5.2.4.6 Percepção do sentimento do cônjuge/companheiro em relação à distribuição de tempo e energia

Quanto ao sentimento do cônjuge/companheiro em relação à distribuição de tempo e energia entre a vida pessoal e profissional, os resultados apontam que os gerentes têm a percepção de que 7,8% de seus cônjuges/companheiros estão muito insatisfeitos, 49,2% estão insatisfeitos e 26,2% não estão nem satisfeitos, nem insatisfeitos.

Considerando-se o somatório dos itens muito insatisfeito + insatisfeito + nem satisfeito e nem insatisfeito, observa-se que, através da percepção dos executivos entrevistados, 83,2% dos companheiros não estão satisfeitos e 78,3% dos gerentes também não estão. Logo, tem-se que, apesar de a vida profissional pertencer a somente um dos dois indivíduos, a dedicação do tempo e da energia gastos com a vida profissional impacta a relação com o outro.

Conforme já discutido, conseguir equilíbrio entre as exigências do trabalho, as viagens de negócios, a família e os amigos é tarefa difícil para os executivos. Essa situação agrava-se quando

há uma carga excessiva de trabalho. O excesso de trabalho e as exigências das viagens de negócios minam a qualidade de vida no trabalho de muitos deles, ocasionando fatores de risco para a saúde e até desistências do cargo (QUICK et al., 2003).

TABELA 29
Percepção o sentimento do cônjuge/companheiro em relação à distribuição de tempo e energia

Escal a	Nível de Satisfação	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
1	Muito insatisfeito (a)	44	6,2	7,8	7,8
2	Insatisfeito (a)	276	39,0	49,2	57,0
3	Nem satisfeito (a), nem insatisfeito (a)	147	20,8	26,2	83,2
4	Satisfeito (a)	90	12,7	16,0	99,3
5	Muito Satisfeito	4	,6	,7	100,0
	Total	561	79,2	100,0	
	Não é casado nem tem uma união estável	145	20,5		
	Não respondeu	2	,3		
	Total	147	20,8		
	Total	708	100,0		

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.2.5 Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal

No que se refere ao tempo gasto em atividades não relacionadas à atividade profissional principal, a maioria dos gerentes, 74%, disse que não se dedica a outras atividades e 26% dos gerentes relataram dedicar tempo para as atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal. (TAB. 30)

TABELA 30**Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal**

Dedica tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida
Sim	178	25,1	26,0
Não	507	71,6	74,0
Total	685	96,8	100,0
Não respondeu	23	3,2	
Total	708	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

5.2.5.1 Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal versus Tipo psicológico A/B

O tipo psicológico não influencia no fato de o gerente dedicar ou não tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal.

Tabela 31

Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal versus Tipo psicológico A/B

Dedica tempo em atividades profissionais não relacionadas a sua atividade profissional principal		Tipo psicológico		Total
		Tipo A	Tipo B	
Sim	Frequência	106	70	176
	% de Tipo psicológico	24,7%	27,9%	25,9%
Não	Frequência	323	181	504
	% de Tipo psicológico	75,3%	72,1%	74,1%
Total	Frequência	429	251	680
	% de Tipo psicológico	100,%	100,%	100,%

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Qui-quadrado: p-valor = ,361

5.2.5.2 Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal versus MBTI desmembrado

Alguns tipos do resultado MBTI apresentam relação estatisticamente significativa com este comportamento. Dentre os gerentes que dedicam tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal, os tipos “T” (Pensamento) e “J” (Julgamento) são os que mais dedicam. (TAB. 32)

Tabela 32
Tempo em atividades profissionais não relacionadas à sua atividade profissional principal versus MBTI desmembrado

Resultado MBTI	Dedica tempo em atividades profissionais não relacionadas a sua atividade profissional principal	
	Sim	Não
F	2,6%	9,6%
T	97,4%	20,4%
J	77,9%	64,5%
P	21,1%	35,5%
Total	100,%	100,%

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.
Nota; Qui-quadrado: F_T → p-valor = ,049 / J_P → p-valor = ,032

5.3 Sensações

5.3.1 *Frequência de sensações e atitudes*

Através 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 relacionada ao estresse, como ansiedade; dor de cabeça ou dor nos músculos; fadiga; dificuldade de dormir ou sono muito entrecortado; estresse com violência urbana; alimentar-se com frequência maior do que o usual; nervosismo; ímpetos de raiva; irritabilidade fácil; angústia; diminuição do

interesse sexual; sensação de desânimo pela manhã, ao levantar; medo de desemprego; indisposição gástrica ou dor de estômago; insatisfação com as relações afetivas; medo do futuro; sensação de fôlego curto ou de falta de ar; beber; período de depressão; dores de cabeça constantes; tendência a suar em excesso; tremores musculares; redução do apetite, dormência pelo corpo; dor discreta no peito; fumar; tomar pílulas para dormir.

Os dados constantes na Tabela 33 demonstram a existência de diferença estatisticamente significativa no índice de sensações com relação ao tipo psicológico, e os sintomas de estresse são mais freqüentes também entre os gerentes do Tipo psicológico A.

A presença de sintomas (no caso, do coração) levou os cardiologistas Meyer Friedman e Ray Rosenman a estudarem a relação desses sintomas com o comportamento de certas pessoas. Eles estudaram a relação das doenças do coração com um padrão de comportamento, atitude e estilo de vida, denominado tipo comportamental A. Observações e levantamentos informais levaram à suspeita de que os efeitos da competição e dos prazos fatais eram mais insidiosos na vida dessas pessoas do que anteriormente se imaginava. Essas pessoas, além de terem uma tendência aumentada para o enfarte, tornam-se mais vulneráveis ao estresse. (COUTO, 1987; FRIEDMAN; ROSENMAN, 1976).

Verifica-se nos dados acima, e conforme analisado na literatura, que os gerentes do Tipo A são os profissionais que possuem uma carga de trabalho maior, pelo fato de não se desligarem do trabalho. São os que freqüentemente ou sempre (45%) atendem celular ou respondem a e-mail fora do horário normal de trabalho. Além disso, são os que menos dedicam um tempo para a prática de exercícios físicos. Esses dados reforçam o fato de serem justamente essas pessoas que mais sentem os sintomas de estresse.

TABELA 33
Sensações e atitudes

		Índice de Sensações/atitudes Médio*
Tipo psicológico	Tipo A	40,31↑
	Tipo B	35,46↓

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: * ANOVA: Comparações múltiplas com p-valor $\leq 0,05$.

5.3.2 Freqüência média de sensações dos gerentes versus resultado MBTI

Há diferença significativa em relação às sensações dos pesquisados *versus* o MBTI. Os gerentes do tipo ESFJ demonstraram sentir mais fadiga. Conforme apontado por Myers (1995), as pessoas desse tipo se sentem desconfortáveis com conflitos e situações de tensão. Valorizam a segurança e a estabilidade. Essa observação pode ser uma possível explicação para esses dados relacionados à fadiga, pois o atual ambiente organizacional apresenta mais situações de tensão do que estabilidade. Já Lipp et al. (1986) caracteriza as pessoas mais resistentes ao estresse como aquelas que apresentam abertura e tolerância a mudanças. Logo, os ESFJ, por valorizarem a segurança e a estabilidade, podem sentir maior cansaço e menos resistência aos sintomas de estresse.

Os gerentes que demonstraram sentir menos a fadiga foram os que apresentaram a preferência ESTJ. Considerando-se que, em primeiro lugar, estão os gerentes que apresentaram essa preferência (22,1%) e que as características mais marcantes dessas pessoas são eficiência, objetividade e decisão (MYERS, 1995; HIRSH; KUMMEROW, 1995), isso pode indicar que o tipo que apresenta um maior número de gerentes apresenta menos as sensações de cansaço do que os gerentes dos outros tipos.

Em relação ao estresse com a violência urbana, os dados ilustram que os pesquisados do tipo ESFJ sentem mais essa sensação. Já os tipos ENFP e ISTP sentem menos. Em relação à diminuição do interesse sexual, os que sentem mais são os gerentes do tipo ESFJ e menos, os ISTP. Diante do exposto, tem-se que o tipo que parece mais sentir os sintomas relacionados acima é o ESFJ, conforme se vê na Tabela 34.

TABELA 34
Sensações versus resultado MBTI

	ENFP	ENTJ	ENTP	ESFJ	ESTJ	ESTP	INTJ	INTP	ISTJ	ISTP
Q20.4 Fadiga	4,33 ^{a,b}	3,30 ^{b,c}	3,58 ^{a,b,c}	4,45 ^a ↑	3,22 ^c ↓	3,71 ^{a,b,c}	3,96 ^{a,b,c}	3,67 ^{a,b,c}	4,23 ^{a,b,c}	3,46 ^{a,b,c}
Q20.6 Diminuição do interesse sexual	3,25 ^{a,b,c}	2,88 ^{a,b,c}	3,00 ^{a,b,c}	3,73 ^a ↑	2,88 ^{a,b,c}	2,45 ^{b,c}	3,33 ^{a,b}	3,33 ^{a,b}	3,23 ^{a,b,c}	2,31 ^c ↓
Q20.23 Medo do futuro	2,42 ^{a,b}	2,42 ^{b,c}	2,92 ^{a,b}	3,18 ^{a,b}	2,30 ^{b,c}	2,24 ^{b,c}	3,25 ^{a,b}	2,92 ^{a,b}	3,19 ^{a,b}	3,08 ^{a,b}
Q20.25 Estresse com violência urbana	2,50 ^c ↓	3,10 ^{a,b,c}	3,04 ^{a,b}	4,73 ^a ↑	3,16 ^{a,b,c}	3,24 ^{a,b,c}	3,38 ^{a,b,c}	3,42 ^{a,b}	3,91 ^{a,b}	2,46 ^c ↓
Total de entrevistados	12	40	24	11	69	28	24	12	43	13

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Valores que possuem a mesma letra sobre escrita são estatisticamente semelhantes.

5.3.3 *Freqüência média de sensações dos gerentes versus MBTI desmembrado*

Há também diferença significativa em relação às sensações *versus* o MBTI desmembrado. Os dados revelam que, dentre as variáveis que apresentaram diferenças significativas quanto ao resultado MBTI, os tipos que apresentam os sintomas de estresse mais freqüentemente são “I”, “N”, “F” e “P”.

Uma possível explicação para os “I” sentirem mais esses sintomas está relacionada ao fato de canalizarem sua energia para seu mundo interno. A energia é retirada do ambiente e consolidada internamente, ao contrário dos “E” que, por terem uma atitude relaxada e confiante em relação à vida, apresentam confiança no ambiente e fácil comunicação e sociabilidade (MYERS, 1980; MYERS; MCCAULLEY, 1985).

Os dados também revelam que os “F” sentem mais ansiedade, período de depressão e insatisfação com relações afetivas do que os “T”. Uma possível explicação para esse fato é que os “F” valorizam mais o sentimento do que a lógica. São mais interessados nas pessoas e nas

relações humanas do que nas coisas, ao contrário dos “T” que, sendo naturalmente breves, parecem, às vezes, sem amizades e socialmente sem interesses por isso (MYERS, 1980).

Na Tabela 35 também se pode observar que os pesquisados que apresentam a preferência pela intuição “N” são pessoas que se alimentam com frequência maior ou em maior quantidade, maior do que a usual. É interessante notar que não são os “S”, ou seja, os amantes dos prazeres e dependentes de seu ambiente físico que apresentaram dados maiores nesse item e, sim, aqueles que demonstram pouca capacidade de viver a vida como ela é e desfrutar o presente, sendo mais independentes do ambiente físico (MYERS, 1980).

Em relação ao estresse com violência urbana, os dados ilustram que as pessoas que preferem utilizar o processo de julgamento “J”, em vez da percepção “P”, sentem mais esse estresse. Uma possível explicação para esse fato é que, segundo Myers (1995), os “J” costumam viver de maneira planejada e metódica, buscando controlar a vida, talvez por isso sintam mais os sintomas de estresse. Já os “P” costumam viver de maneira flexível e espontânea, preferem experimentar a controlar a vida, talvez por isso, em relação ao item fumar, a frequência seja maior do que nos “J”, conforme se vê na Tabela 35 abaixo.

TABELA 35
Sensações versus MBTI desmembrado

	E	I	N	S	F	T	J	P
Q20.2 Dor de cabeça por tensão ou dor nos músculos do pescoço e ombros	2,56↓	4,01↑						
Q20.4 Fadiga	3,53↓	3,84↑						
Q20.5 Alimenta-se com frequência maior ou em maior quantidade maior do que a usual			3,56↑	3,11↓				
Q20.12 Sensação de desânimo pela manhã, ao levantar	2,74↓	3,16↑						
Q20.15 Angústia	2,96↓	3,35↑						
Q20.16 Ansiedade					4,20↑	3,80↓		
Q20.17 Ímpetos de raiva (no trabalho, em casa, no trânsito)	3,13↓	3,44↑						
Q20.18 Período de depressão	2,27↓	2,67↑			2,77↑	2,34↓		
Q20.21 Fumar							1,38↓	1,65↑
Q20.23 Medo do futuro	2,45↓	3,02↑						
Q20.25 Estresse com violência urbana	3,18↓	3,55↑					3,46↑	3,02↓
Q20.26 Medo de desemprego	2,73↓	3,15↑						
Q20.27 Insatisfação com as relações afetivas					2,99↑	2,59↓		
Total de entrevistados	268	161	192	2,35	75	354	297	132

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Escala de Frequência: 1 – Nunca
7 - Sempre

5.3.4 Frequência média de sensações/attitudes dos gerentes versus tipo psicológico

Em relação às sensações dos pesquisados *versus* o tipo psicológico, há diferença significativa e os dados mostram que os gerentes do Tipo psicológico A possuem maior frequência média de sensações/attitudes que os do Tipo B. As sensações/attitudes com maior

diferença na média entre os dois tipos psicológicos (diferença $\geq 0,60$) são irritabilidade fácil, ímpetos de raiva e ansiedade. (TAB. 36)

Esses dados corroboram o referencial teórico, confirmando que geralmente as pessoas do Tipo A enfrentam as mudanças do meio ambiente com impaciência, agressividade e competitividade. Além disso, apresentam respostas emocionais com irritação (ROSENMAN, 1996).

Tabela 36
Sensações/atitudes dos gerentes *versus* tipo psicológico

Sensações/atitudes	Tipo psicológico*		Ordem
	Tipo A	Tipo B	
Q20.19 Irritabilidade fácil.	3,46 ↑	2,72 ↓	1
Q20.17 Ímpetos de raiva (no trabalho, em casa, no trânsito).	3,53 ↑	2,80 ↓	2
Q20.16 Ansiedade	4,09 ↑	3,46 ↓	3
Q20.14 Nervosismo.	3,52 ↑	2,93 ↓	4
Q20.15 Angústia	3,37 ↑	2,78 ↓	5
Q20.2 Dor de cabeça por tensão ou dor nos músculos do pescoço e ombros.	3,90 ↑	3,36 ↓	6
Q20.27 Insatisfação com as relações afetivas	2,93 ↑	2,39 ↓	7
Q20.4 Fadiga.	3,76 ↑	3,25 ↓	8
Q20.18 Período de depressão	2,50 ↑	2,07 ↓	9
Q20.12 Sensação de desânimo pela manhã, ao levantar.	3,08 ↑	2,65 ↓	10
Q20.3 Indisposição gástrica ou dor de estômago.	2,94 ↑	2,53 ↓	11
Q20.22 Dores de cabeça constantes	2,47 ↑	2,07 ↓	12
Q20.1 Dificuldade de dormir ou sono muito entrecortado.	3,44 ↑	3,05 ↓	13
Q20.25 Estresse com violência urbana	3,43 ↑	3,09 ↓	14
Q20.23 Medo do futuro	2,90 ↑	2,57 ↓	15
Q20.9 Tremores musculares (Ex.: olhos, boca, mãos).	2,28 ↑	1,96 ↓	16
Q20.26 Medo de desemprego	3,10 ↑	2,83 ↓	17
Q20.13 Tendência a suar em excesso ou sensação de sentir seu coração batendo mais forte.	2,32 ↑	2,04 ↓	17
Q20.7 Sensação de fôlego curto ou de falta de ar.	2,51 ↑	2,27 ↓	19
Q20.5 Alimenta-se com frequência maior ou em maior quantidade do que o usual.	3,33 ↑	3,11 ↓	20
Q20.10 Dormência pelo corpo.	1,97 ↑	1,78 ↓	21

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

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

5.3.5 Dimensões relativas aos sintomas de estresse versus tipo psicológico dos gerentes

As dimensões que apresentaram diferença significativa quanto ao tipo psicológico dos gerentes foram sintomas emocionais, dores de cabeça e indisposição. Os dados também revelam que os gerentes com Tipo psicológico A sentem os sintomas emocionais, dores de cabeça e indisposição com maior frequência do que os com Tipo B.

Logo, tem-se que o Tipo A, além de possuir maior frequência média de sensações/attitudes que o do Tipo B, conforme detalhado na Tabela 36, também sente, com maior frequência do que o Tipo B, os sintomas emocionais, dores de cabeça e indisposição, conforme ilustra a Tabela 37.

Tabela 37
Dimensões relativas aos sintomas de estresse versus tipo psicológico dos gerentes

Dimensões	Tipo Psicológico	
	Tipo A	Tipo B
Sintomas emocionais	,21↑	-,31↓
Sintomas físicos		
Dores de cabeça/ Indisposição	,09↑	-,15↓
Medos		
Relações afetivas		
Dificuldade em dormir		
Vícios		
Alimentação		

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: ↓ Média significativamente menor que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

↑ Média significativamente maior que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

5.4 A empresa: sensações existentes e ações

5.4.1 Opinião sobre a sensação dos gerentes em relação à empresa

5.4.1.1 Opinião média dos gerentes versus tipo psicológico

Além da pesquisa sobre a percepção dos executivos em relação a seus hábitos diversos, distribuição do tempo e energia com a vida pessoal e profissional e sensações/atitudes buscou-se verificar também a percepção dos executivos em relação à organização. No que diz respeito à opinião dos pesquisados *versus* o tipo psicológico, os dados mostram que o único item que apresentou diferença significativa foi “As pessoas mantêm as promessas feitas”, e os gerentes de Tipo B concordam mais com esse item do que os do Tipo psicológico A. (TAB. 38).

Uma possível explicação para esse fato está relacionada com o que discute Rosch (2005) sobre o relacionamento interpessoal insatisfatório e as atitudes de raiva das pessoas do Tipo A, quando seus objetivos não são atingidos. Logo, os dados da Tabela 38, de certa forma, corroboram o que foi verificado no referencial teórico, ou seja, o relacionamento interpessoal do Tipo comportamental A é insatisfatório.

TABELA 38
Opinião gerentes *versus* tipo psicológico

		Tipo Psicológico	
		Tipo A	Tipo B
Aspectos Positivos	Q25.1 As pessoas são confiáveis		
	Q25.2 As pessoas falam a verdade		
	Q25.5 As pessoas são justas		
	Q25.6 As pessoas mantêm as promessas feitas	4,39↓	4,62↑
	Q25.8 As pessoas te dão segurança		
Aspectos Negativos	Q25.3 Existem muitos jogos políticos		
	Q25.4 As pessoas se aproveitam das fraquezas alheias		
	Q25.7 As pessoas tiram proveito das ambigüidades		

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Escala de Concordância: 1 – Discordo Fortemente

7 – Concordo Fortemente

↓ Média significativamente menor que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

↑ Média significativamente maior que as outras categorias ($p \leq 0,05$)

5.4.1.2 Opinião média dos gerentes *versus* resultado MBTI

Há diferença significativa entre as opiniões dos gerentes, no item “As pessoas são justas *versus* os resultados do MBTI”. Observa-se que os gerentes dos tipos ENFP e ESFJ demonstraram que concordam mais com a frase “As pessoas são justas” do que os gerentes de outros tipos. Uma possível explicação para esses dados está relacionada com o que analisam Myers (1995) e Hirsh e Kummerow (1955), conforme discutido no referencial teórico desta dissertação, ou seja, os ENFP energizam as pessoas através de seu entusiasmo contagiante e são perceptivos em relação às pessoas. Os ESFJ trabalham bem em equipe e prestam atenção às necessidades de desejos alheios. Além disso, concentram sua atenção no mundo externo das pessoas (E).

Já os ISTJ não concordaram com essa frase. Uma possível explicação também está relacionada ao que discutem Hirsh e Kummerow (1995). Pessoas desse tipo são muito leais às organizações, família e relacionamentos pessoais, entretanto podem ser indelicadas com as

peças, além de rígidas e inflexíveis. Pelo fato de serem pessoas leais e mais rígidas, podem interpretar algumas atitudes como sinais de injustiça.

Tabela 39
Opinião média dos gerentes versus MBTI

	ISTJ	ISTP	ESTP	INTP	ENTP	ENTJ	INTJ	ESTJ	ENFP	ESFJ
Q25.5 As pessoas são justas	3,79 ^{b↓}	4,08 ^{a,b}	4,21 ^{a,b}	4,33 ^{a,b}	4,38 ^{a,b}	4,44 ^{a,b}	4,5 ^{a,b}	4,54 ^{a,b}	5,00 ^{a↑}	5,00 ^{a↑}
Total de entrevistados	43	13	29	12	24	41	24	69	12	11

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Em síntese, na pesquisa sobre a percepção dos executivos em relação à organização, os resultados ilustram que os gerentes do Tipo A concordam menos com a frase “As pessoas mantêm as promessas feitas” do que os gerentes do Tipo B. Além disso, os gerentes que apresentam a preferência ISTJ são os que concordam menos com a frase “As pessoas são justas”.

5.5 Avaliação global: estresse e felicidade

5.5.1 Sentimento de estresse e felicidade

No que diz respeito ao sentimento de estresse e ao de felicidade, há diferença significativa quando relacionados ao tipo psicológico, entretanto não há diferença significativa com relação aos resultados do MBTI. Os dados ilustram que os gerentes do Tipo psicológico A são os mais estressados na vida privada, na profissional e, no geral, os menos felizes na vida privada que os do Tipo B, conforme se vê na Tabela 40.

Goldberg (1980) analisa algumas explicações possíveis para a compreensão do estresse:

a) a satisfação do sucesso, no caso de executivos, serve como restaurador da pressão, ou seja, subir até o topo é mais difícil do que ficar lá;

b) os degraus intermediários, entre os que tomam as decisões e os que as executam, são mais estressantes;

c) algumas pessoas são mais susceptíveis a determinados gêneros estressores.

Albrecht (1979) também discute o fato de os executivos subordinados aos executivos do primeiro escalão sentirem mais estresse.

Tabela 40
Sentimento de estresse e felicidade

Características do entrevistado		Stress			Felicidade		
		Na vida privada	Na vida profissional	No geral	Na vida privada	Na vida profissional	No geral
Tipo psicológico	Tipo A	2,21↑	2,84↑	2,62↑	3,25↓		3,03↓
	Tipo B	1,95↓	2,57↓	2,34↓	3,44↑		3,14↑

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação a partir dos dados de Tanure et al., 2006.

Nota: Assim como no resultado global, com todos os entrevistados, entre os gerentes não houve diferenças significativas com relação aos resultados do MBTI.

Analisando-se os dados sobre os executivos do Tipo A, os resultados indicam que eles demonstram insatisfação em todos os aspectos, vida pessoal e vida profissional. Além disso, são os executivos do Tipo A que mais realizam atividades fora do horário normal de trabalho, como atender celular ou responder a e-mails relacionados ao trabalho, do que os executivos do Tipo B. São os executivos que apresentaram menor dedicação aos aspectos relacionados à saúde, como a prática de exercícios físicos, numa frequência recomendada para uma vida saudável. São também os que sentem mais os sintomas de estresse e os que gastam mais tempo com a vida profissional. Se for levado ainda em consideração o que foi relatado por Goldberg (1980), ou seja, os degraus intermediários são os mais estressantes, degraus onde estão os gerentes, foco desta pesquisa, o quadro então fica completo.

Diante desse resultado, cabe refletir sobre um aspecto: a saúde dos executivos. Conforme apontado por Quick et al. (2003), os executivos que são orientados para a conquista de objetivos e que estão em cargos que exigem muito, devem considerar os efeitos do estresse e da personalidade na saúde. Além disso, de acordo com Quick et al. (2003) e Albrecht (1979), os custos associados ao estresse, incapacitação ou até mesmo a morte de um executivo são imensos.

Após esta apresentação e análise dos dados, seguem as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo desenvolve-se com vistas a destacar as principais conclusões decorrentes do conjunto de dados obtidos com os executivos pesquisados (gerentes) das 500 maiores empresas operando no Brasil.

O desenvolvimento deste trabalho teve como ambição investigar se existe um tipo psicológico mais comum nos gestores das grandes empresas e se existe um tipo psicológico que é mais susceptível ao estresse. Além disso, buscou-se identificar a percepção desse grupo em relação aos sintomas de estresse.

Este estudo, portanto, trata da investigação da vulnerabilidade do indivíduo ao estresse. Para aprofundar nesta questão, partiu-se de um referencial teórico que considera duas principais variáveis na explicação de uma maior ou menor vulnerabilidade das pessoas quanto à manifestação do estresse. Entretanto foi utilizada nesta pesquisa apenas uma variável: o tipo comportamental. Ainda para avaliar o tipo psicológico *versus* o estresse, foi utilizada a ferramenta MBTI – Myers-Briggs Type Indicator. Esse trabalho buscou relacionar características inerentes às classificações do MBTI com as manifestações mais conhecidas do estresse.

Considerando-se que o debate sobre o tema é amplo e marcado pela controvérsia, na presente dissertação delimitou-se a pesquisa na investigação sobre aspectos psicológicos relacionados ao estresse, ou seja, a ênfase é na compreensão da influência que a percepção e o comportamento do indivíduo são manifestados no processo de estresse. Outras abordagens são utilizadas no estudo do estresse, como a bioquímica e a sociológica, conforme detalhado no referencial teórico desta dissertação. Sem deixar de considerar a importância dessas abordagens, o enfoque do trabalho foi avaliar por que, para um determinado agente estressante, um executivo pode desenvolver o estado de estresse e outro não. Logo, é a maneira pela qual se reage ao estresse e não propriamente os estressores que determinam se o impacto será pequeno ou grande.

Outra consideração deve ser feita. O objetivo central desta pesquisa é identificar as possíveis correlações entre o tipo psicológico e o nível de estresse percebido pelos executivos. O enfoque foi na percepção dos executivos, ou seja, não se utilizaram técnicas para avaliar o nível de estresse.

A eficácia de uma empresa está diretamente ligada à eficácia desses cargos estratégicos. Logo, diversos estudos sobre estresse no trabalho têm demonstrado a necessidade de pesquisas voltadas para o entendimento do processo do estresse ocupacional, especificando áreas comuns entre as pressões no trabalho, o tipo de personalidade e o comportamento do trabalhador, as estratégias por ele empregadas no combate ao estresse e os sintomas desencadeados nesse processo. Apesar do estresse representar um fenômeno comum a todas as ocupações, ele pode ser encontrado em alguns grupos específicos com maior intensidade, como é o caso dos executivos.

Feitas as considerações e observada a relevância de compreendê-las, apresentam-se, a seguir, os principais aspectos revelados por esta pesquisa.

Constatou-se que o tipo psicológico predominante entre os executivos que estão no cargo de gerência é o Tipo A e, em relação à ferramenta MBTI, os tipos mais encontrados foram: ESTJ, ISTJ e ENTJ. Em relação ao tipo psicológico, esses dados confirmam a literatura descrita no referencial teórico. Ou seja, o Tipo A é o comportamento predominante no grupo de nível estratégico das grandes empresas brasileiras e/ou operando no Brasil.

A pesquisa também revelou que os executivos do Tipo A são os que sentem mais os sintomas de estresse. Os executivos com esse padrão de comportamento mostraram ser mais susceptíveis quanto a todas as variáveis que expressam sensações/atitudes de “distresse”, entre eles, os mais percebidos foram a irritabilidade fácil, os ímpetos de raiva e a ansiedade.

Outra constatação que se sobressai é a de que também os gerentes do Tipo A, no que diz respeito ao sentimento de estresse e ao de felicidade, são os mais estressados na vida profissional, privada e no geral, e os menos felizes na vida privada e no geral que os do Tipo B.

Considerando-se a amostra pesquisada em que os dados são generalizáveis em relação ao ambiente organizacional brasileiro, pode-se inferir que o sentimento de estresse e o de infelicidade sejam comuns nas empresas de grande porte do Brasil.

No que concerne à satisfação em relação a vários aspectos da vida, relacionados à vida pessoal e profissional, os gerentes do Tipo A também estão menos satisfeitos do que os gerentes do Tipo B. Cabe salientar que estão menos satisfeitos em relação à saúde, aos hábitos alimentares, em relação ao número de amigos que têm e à convivência com os amigos. A menor satisfação aparece também nos aspectos relacionados ao trabalho, como a carga de trabalho e demais benefícios oferecidos pela empresa, e nas relações com os subordinados. Com relação à

vida pessoal, os gerentes do Tipo A também estão menos satisfeitos com a relação com o parceiro amoroso, com outros familiares e com os filhos.

Outro ponto a ser ressaltado nesse item é a satisfação relacionada aos tipos do MBTI. As pessoas que apresentam preferência pelos tipos ENFP, ENTJ, ENTP, ISTP e ESTJ demonstraram maior satisfação com o número de amigos que têm. Os gerentes do tipo ESFJ foram os únicos que demonstraram insatisfação. Já no que tange à carga de trabalho, os tipos ENFP, ESFJ, ESTJ, ESTP, INTJ, INTP e ISTJ demonstraram maior insatisfação. Apenas os gerentes com preferência no tipo ISTP demonstraram maior satisfação.

A pesquisa também apontou que o percentual de gerentes do Tipo A que atende celular ou responde a e-mail fora do horário normal de trabalho freqüentemente ou sempre é maior do que os gerentes do Tipo B. Isso mostra uma excessiva concentração no trabalho, ou seja, maior dificuldade de “desligar”. Esses dados confirmam a literatura discutida anteriormente, segundo a qual o foco excessivo do executivo do Tipo A no trabalho prejudica momentos de lazer e o tempo para estar com a família.

Vale ressaltar também que há um percentual maior de gerentes do Tipo B que têm o hábito de praticar exercícios físicos numa freqüência regular. A prática de exercícios físicos apenas uma vez por semana é mais freqüente entre os gerentes do Tipo A. Uma possível explicação para esse fato é que a prática regular de exercícios 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 se torna ainda para o executivo do Tipo A, que tem maior dificuldade de pôr um limite nas atividades relacionadas ao trabalho.

Em relação à percepção dos executivos quanto à distribuição do tempo e da energia entre a vida profissional e a vida pessoal, tem-se que eles têm consciência de que a vida profissional consome a maior parcela de seu tempo e de sua energia. Um outro problema observado é em relação à percepção que os executivos possuem do sentimento de insatisfação de seus cônjuges, ou seja, os gerentes pesquisados demonstraram ter consciência de que seus cônjuges também não estão satisfeitos com esse item. A pesquisa também apontou que os gerentes do Tipo A gastam mais tempo com a vida profissional do que os gerentes do Tipo B, o que revela uma dificuldade de se desligarem do trabalho, preterindo momentos de lazer e momentos com a família. Além disso, os dados evidenciaram que os gerentes estão insatisfeitos com a distribuição de seu tempo e energia entre a vida profissional e a vida pessoal. E, quando se fala do tempo e energia *versus*

tipo psicológico e MBTI, a grande maioria está insatisfeita. Apenas o Tipo B e o ISTP apresentaram satisfação.

Os dados relacionados à carga de trabalho dos executivos do Tipo A corroboram a literatura discutida no referencial teórico desta dissertação, ou seja, os gerentes do Tipo A programam muitas atividades para fazer e sentem-se culpados quando descansam. Essa é uma possível explicação para a insatisfação destes.

Nesta análise geral dos resultados, alguns pontos merecem reflexão. A grande maioria dos executivos adora o que faz. Possui prazer e glamour na profissão, mas, por outro lado, há uma insatisfação claramente colocada pela maioria em relação a itens relacionados ao trabalho. Os executivos do Tipo A também são os mais insatisfeitos, comparando com seus pares do Tipo B, em relação a aspectos pessoais, o que certamente interfere de forma negativa na organização, tais como as relações com parceiros amorosos, amigos e filhos. Além disso, a pesquisa indica que os executivos do Tipo A não estão apenas mais insatisfeitos do que os do Tipo B, mas se percebem também mais estressados e infelizes tanto na vida profissional quanto na vida privada. Nesse quadro, pode-se inferir que atualmente o ambiente dentro das organizações não deve ser dos mais agradáveis.

Na literatura descrita no referencial teórico desta dissertação houve certa dificuldade em relacionar a preferência E com o Tipo A (preferências predominantes entre os executivos pesquisados). Entretanto algumas características apontadas pela literatura como sendo da preferência E, ou seja, uma certa proatividade que pode ser a “tradução” livre do desejo de agir no ambiente e também uma certa impulsividade para enfrentar a vida estão presentes também na literatura descrita sobre o Tipo A, como competitividade e agressividade.

Nos cruzamentos entre os resultados do Tipo A e o MBTI desmembrado, os dados mostraram que eles não estão associados. Talvez este seja um dos pontos de objeto de futuras pesquisas.

Acredita-se que os resultados deste estudo possam subsidiar uma maior conscientização dos executivos em relação a suas atitudes na vida profissional e pessoal, buscando um maior equilíbrio entre o trabalho e o espaço privado.

Espera-se também que os resultados deste trabalho, somados aos outros dados – encontrados na pesquisa mais ampla da qual esta dissertação faz parte – contribuam para uma

maior atenção por parte das empresas sobre o alto grau de estresse presente na maioria de seus gerentes e nas conseqüências que infelicidade e “distresse” podem causar.

O presente estudo, alicerçado em análise quantitativa destinada a medir a correlação entre indicadores de estresse e Tipos A e B e também preferências do MBTI, tem a limitação de não contar com pesquisa qualitativa, mas contribui ao identificar a insatisfação dos executivos, as características de comportamento e a percepção deles em relação aos aspectos do estresse. Apesar da riqueza de dados obtidos na presente pesquisa, acredita-se que pesquisas qualitativas possam contribuir para identificar melhor os elos intermediários entre o trabalho e o estresse. Essa é uma limitação inerente ao estudo realizado.

Uma questão relevante que se coloca para novos estudos é o aprofundamento nas questões relativas à significação e à vivência subjetiva dos executivos em relação ao estresse, além da avaliação, com maior profundidade, de como os executivos e as empresas reagem ao estresse.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você.** 2. ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1990. 286p.
- ABREU, K. L., et al. Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v.22, n.2, p.22-29, abr.2002.
- ARNOLD, J., COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. **Work psychology: understanding human behaviour in the workplace.** 2. ed. London: Pitman, 1995. 418p.
- AUBERT, Nicole. A neurose profissional. In: Chanlat, J.F (Coord). **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas.** Arakcy Martins Rodrigues et al. (trad). v. II. São Paulo: Atlas, 1994, p. 163-193.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. 519 p.
- BARROS, B. T. O Desafio de equilibrar resultados de negócio e qualidade de vida. In: BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002. p. 365-382.
- BRITO, V.G.P. **Comprometimento e stress no trabalho: um estudo de vínculo professor-universidade.** 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- BUENO, S. **Minidicionário da língua portuguesa.** São Paulo: FTD, 2000. 830p.
- CASSIRER, E. **Ensaio sobre o homem: introdução a uma filosofia da cultura humana.** Tomás Rosa Bueno (trad.) São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- CODO, W.; JACQUES, M. G. **Saúde Mental e Trabalho.** Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- CODO, W; SAMPAIO, J. J. C; HITOMI, A.H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar.** 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.
- CODO, W; MENEZES, I. O que é burnout ? In: CODO, Wanderley. **Educação: carinho e trabalho: Burnout, a síndrome da desistência do educador, que pode levar à falência da educação.** Petrópolis: Vozes, 1999. p. 237-254.
- COOPER, C. L.; COOPER, R. D.; EAKER, L. H. **Living with stress.** London: Penguin Books, 1988. 250p.
- COUTO, H.A. Stress organizacional: sua importância e consequência para a produtividade e saúde das pessoas. **Informação profissional de RH.**, Belo Horizonte, v.24, p.44-49, 1982.
- COUTO, H.A. Stress, qualidade de vida e produtividade dos executivos. **Tendências do trabalho,** Rio de Janeiro, p.22-24, 1982.

- COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987. 196p.
- DAVIDOFF, L. L. **Introdução a psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 732p.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: ABDOUCHELI, E; DEJOURS, C; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994, p.21-32.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.F (Coord). **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- EVANS, P; BARTOLOMÉ, F. (1980). **Must success cost so much ?** New York: Basic Books, 1980.
- EXAME MELHORES E MAIORES. As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo, v.39, n.14, jul. 2005.
- FLACH, L.; SILVA, F. M.; MANFREDINI, V.; GRISCI, C. L. I. Sofrimento Psíquico no trabalho contemporâneo: uma análise a partir de uma revista de negócios. In I EnGPR - Primeiro Encontro da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD, 2007, Natal – RN. 2007. **Anais...** Natal - RN: I EnGPR, 2007.
- FRANZ, Marie-Louise; VON. C. G. **Jung**: seu mito em nossa época. São Paulo: Cultrix, 1992. 281p.
- FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction**: a critical approach. Occupation safety and health series. Geneva: International Labour Office Geneva, 1983. 72p.
- FREUDENBERGER, H. J.; RICHELSON, G. **Estafa**: O alto custo dos empreendimentos. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991. 210p.
- FRIEDMAN, M; ROSENMAN, R. H. **O Tipo B, seu comportamento e seu coração por Meyer Friedman e Ray H. Rosenman**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1976. 248p.
- GOLDBERG, P. **A saúde dos executivos**: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse. Rio de Janeiro:Zahar Editores, 1980. 340p.
- GRISCI, C. L. I.; CIGERZA, G. C.; HOFMEISTER, P. M.; BECKER, J. L. Nomadismo Involuntário na Reestruturação Produtiva do Trabalho Bancário. In ENANPAD XXIX, - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. **Anais...**Brasília: ENANPAD XXIX, 2005.
- HAIR, JR., Joseph, F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 443
- HIRSH, S. K.; KUMMEROW, J. M. **Introdução aos Tipos Psicológicos nas Organizações**. Palo Alto, Califórnia: CCP – Consulting Psychologists Press, Inc., 1995. 32p.

- HOLMES, T. Life situation, emotions and disease. **Psychoson Med.**, v.19, n.747, 1978.
- JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1991. 558p.
- JUNG, C. G. **O pensamento vivo de Jung**. São Paulo: Martin Claret Editores Ltda.13.d. 1990. 110p.
- KAPLAN, H. I.; SADOCK, B. J. **Compêndio de psiquiatria: ciências comportamentais - psiquiatria clínica**. 6. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1993. 955p
- KAPLAN, H. I., SADOCK, B. J.; GREB, J. A. **Compêndio de psiquiatria: ciências do comportamento e psiquiatria clínica**. 7. ed. Dayse Batista (trad.). Porto Alegre: Art med, 1997. 1169 p.
- KARASEK, R e TORES, T. Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular. **Journal of Occupational Health Psychology**. v.1, n.1, p.9-26, 1996.
- LADEIRA, M. B. **A dinâmica do stress no trabalho; um estudo de caso com profissionais de Enfermagem**. 1996. 192 fl. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- LAZARUS, R.S. **Personalidade e adaptação**. Álvaro cabral (trad). Rio de janeiro: Zahar, 1966. 193p.
- LEONTIEV, Aleksei Nikolaevich. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Livros Horizonte, 1978. 350p.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1996.133p.
- LIPP, M. E. N et al. **Como enfrentar o stress**. São Paulo: Ed. da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP): Ícone editora, 1986. 91p.
- LIPP, E.M.N; NERY, M.J.G.; CÚRCIO, M.A.C.; PEREIRA, M.R.P. A relação entre stress, padrão Tipo A de comportamento e crenças irracionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 6 (3). 1992, p. 309-323
- LIPP, E.M.N.; NERY, M.J.G.; MALAGRIS, L.E.N. Padrão de comportamento Tipo A: Sua incidência em amostras de executivos brasileiros e sua relação com a promogenitura. **Estudos de Psicologia**, 5 (2). 1988, p. 58-69.
- LIPP, M. E. N. **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1996a. 304p.
- LIPP, M. E. N. O Stress Ocupacional e Qualidade de vida. In: SIMPOSIO SOBRE STRESS E SUAS IMPLICAÇÕES, 1, 1996b. Campinas, SP. **Anais ...** Campinas: PUCCAMP/Departamento de Pós-Graduação em Psicologia, 1996b. p. 42-45.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 231p.

MARQUES, A. L. MORAES, L. F. R. Desenvolvimento Gerencial através de Cursos de Longa Duração: um estudo sobre a percepção de eficácia dos cursos de MBA e suas relações com a qualidade de vida e estresse no trabalho. In XXVIII ENANPAD, - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: XXVIII ENANPAD, 2004.

MASLACH, C. Promovendo o envolvimento e reduzindo o Burnout. In VI Congresso de Stress da ISMA – BR (International Stress Management Association) e VIII Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, 2006, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ISMA, 2007, CD-ROM.

MASLACH, C. Entendendo o burnout. In: ROSSI, A. M.; PERREWÈ, P.L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo, Atlas, 2005. p. 41-55.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 337p.

MENDES, Andréa Lúcia de Aguiar. **Situação de trabalho e estresse ocupacional**: um estudo de caso com os motoristas de transporte urbano por ônibus. 2000. 156 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MENDES, A. L. de A.; MORAES, L. F. R. **Situação de trabalho e estresse ocupacional**: um estudo de caso com os motoristas de transporte urbano por ônibus, 2001, Campinas. In XXV ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Campinas: XXV Encontro da ANPAD, 2001. CD-ROM.

MORAES, L. F. R., KILIMNIK, Z. M. **As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress**: uma análise em profissões de impacto na sociedade. Belo Horizonte:CEPEAD/UFMG, 1992. 200 p.(Relatório de pesquisa)

MORAES, L. F. R., KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1994. v.2. (Relatório de pesquisa)

MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L. **Qualidade de vida e estresse organizacional**: um estudo comparativo em profissões de risco. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1998. 241 p. (Relatório de pesquisa)

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A.L.; PEREIRA, L. Z. **Diagnóstico de qualidade de vida e estresse no trabalho da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE, 2000. 219 p.

MORAES, L. F. R., et al. Estresse e Qualidade de vida no trabalho na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. In ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: XXV Encontro da ANPAD 2001. CD-ROM.

MORAES, L. F. R., et al. O trabalho e a saúde humana: uma reflexão sobre as abordagens do Stress Ocupacional e da Psicopatologia do Trabalho. **Caderno de psicologia**, Belo Horizonte, v.3, n.4, p.7-10, dez.1995

MORAES, W.; MELLO, S.B.; BION, M. Stress do Dead Line: estudo exploratório das fontes de pressão entre jornalistas de televisão. In: ANPAD 1992. **Anais...** Salvador: ANPAD, p.198-220, 1992.

MUROFUSE, N. T.; ABRANCHES, S. S.; NAPOLEÃO, A. A. Reflexões sobre estresse e burnout e a relação com a enfermagem. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 13, n. 2 , p. 255-261, mar./abr. 2005.

MYERS, I. B. **Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos. Um guia para entender os resultados do Myers-Briggs Type Indicator**. Palo Alto, Califórnia: CCP – Consulting Psychologists Press, Inc., 1995. 30p.

MYERS, I. B.; MYERS, P. B. **Ser humano é ser diferente**: valorizando as pessoas por seus dons especiais. São Paulo: Editora Gente, 1997.

MYERS, I. B. **Gifts Differing**. Palo Alto, Califórnia: CCP – Consulting Psychologists Press, Inc., 1980.

MYERS, I. B. ;MCCAULLEY, M. H. **Manual: A Guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator**. Palo Alto, Califórnia: CCP – Consulting Psychologists Press, Inc., 1985.

NASSIF, V. M. J.; MARASEA, D. C. C. O uso de estratégias na gestão de pessoas para prevenção do estresse negativo no ambiente de trabalho, sob a perspectiva da qualidade de vida no trabalho. In ENANPAD 2000- Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis : XXIV Encontro da ANPAD, 2002. CD-ROM.

NUNES, S.C. **Impactos da privatização na qualidade de vida no trabalho**: uma avaliação sob o ponto de vista do trabalhador. 1999. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

NELSON, D. L.; SIMMONS, B. Eustress e esperança no trabalho: mapeando a jornada. In: ROSSI, A. M., PERREWÈ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo, Atlas, 2005. p. 125-136.

OLIVEIRA, Patrícia M.; MURITIBA, Sérgio Nunes; CASADO, Tânia. Diferenças Individuais dos Estudantes e preferência por métodos de ensino em Administração: uma aplicação dos tipos psicológicos de Jung. In XXVIII ENANPAD 2004- Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: XXVIII Encontro da ANPAD 2004. CD-ROM.

OLIVEIRA, F. A.; KILIMNIK, Z. M.; SILVA, G. A . V. Avaliação dos fatores de Pressão no Trabalho Médico e sua Relação com o Estresse: Um estudo em uma Unidade de Ultra-sonografia da Rede Pública em Comparação com Unidades da Rede Privada. In: ENANPAD 2004 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: XXVIII Encontro da ANPAD 2004. CD-ROM.

PACHECO, M.C. **Desenvolvendo uma metodologia de avaliação do nível de estresse dos executivos de empresas de grande porte do estado de São Paulo.** 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade de São Paulo, São Paulo.

PAIVA, K.C.M. **Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado.** 185f. 1999. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PINHEIRO, F.A. **Estresse ocupacional e indicadores de saúde dos gerentes de um banco estatal.** 1993. Dissertação (Mestrado de Administração) – Universidade de Brasília

QUICK et al. **O executivo em harmonia.** São Paulo: Publifolha, 2003.

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

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

ROSCH, P. J. O comportamento Tipo “A” propenso a problemas coronarianos, stress no trabalho e doença cardíaca. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho:** perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo, Atlas, 2005. p. 19-37.

ROSENMAN, R. H. Type A Behavior Pattern and its implication for health and life. In: SIMPOSIO SOBRE STRESS E SUAS IMPLICAÇÕES, 1, 1996. Campinas, SP. **Anais...** Campinas: PUCCAMP/Departamento de Pós-Graduação em Psicologia, 1996. p. 29-41.

ROSSI, A. M. **Autocontrole:** Nova maneira de controlar o estresse. 5. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994. p. 138.

ROTER, J. B. Generalised expectations for internal versus external control of reinforcement. **Psychology Monograph**, 80, 1966

SAMULSKI, Dietmar Martin; CHAGAS, Mauro H.; NITSCH, Jurgen R. **Stress:** teorias básicas. Belo Horizonte: UFMG, 1996. 110p.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. Qualidade de vida no Trabalho: O estado da arte das pesquisas no Brasil. **Gestare – Revista da Faculdade de Ciências Gerenciais**, v.1, n.1, Fundação Educacional Monsenhor Messias, Sete Lagoas, 2003.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. **Super-homens, superempresas?**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, p. 1-16, 2003.

SANT'ANNA, A.S. **Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público:** um estudo em empresa mineira do setor de serviços. 1997. 341 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 341p.

SANTOS, O. A. **Ninguém morre de trabalhar:** o mito do estresse. 2. ed. São Paulo: Texto novo, 1994. 193p.

SELYE, Hans. **Stress:** a tensão da vida. São Paulo: IBRASA, 1959. 397 p.

SELYE, Hans. **Stress:** a tensão da vida. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1965. 351 p.

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

SILVEIRA, Nise da. **Jung:** vida e obra. Rio de Janeiro: José Álvaro Editor, 1971. 194p.

SIMONTON, C. et al. **Com a vida de novo:** uma abordagem de auto-ajuda para pacientes com câncer. São Paulo: Summus, 1987. 238p.

SOARES, D. M. **O stress do executivo brasileiro:** diferenças e similaridades entre homens e mulheres. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade de Campinas - PUCAMP, Campinas.

SROLE, L. et al. **Mental Health in the Metropolis:** The Midtown Manhattan Study. New York: McGraw-Hill Book Company, 1962.

TAMAYO, A.; LIMA, D.; SILVA, A. V. Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho. In: ENANPAD 2002 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: XXVI Encontro da ANPAD 2002. CD-ROM.

TANURE, B., CARVALHO NETO, A., ANDRADE, J.O. A Super Executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos. In XXX ENANPAD-Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador – BA. **Anais...** Salvador - BA: XXX ENANPAD 2006.

TANURE, B. *et al.* **Felicidade e infelicidade dos executivos brasileiros.** Relatório parcial da pesquisa quantitativa. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral, Mestrado em Administração, Belo Horizonte. 2006.

TANURE, B., CARVALHO NETO, A., ANDRADE, J.O. Executivos sucesso e (in) felicidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As Melhores Empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.1, p.165-193, jan/abr. 2001.

WOLF, S.; WOLFF, H. G. **Human Gastric function**. New York: Oxford University Press, 1943. p. 195.

ZILLE, LUCIANO. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos**. 2005. 336 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

ZILLE, L. et al. Qualidade de vida e estresse ocupacional nas alturas: O caso dos aeronautas brasileiros. **Revista de Ciências Humanas**. v.1, n.1, p.43-59, fevereiro/julho, 2001.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)