

# O TIPO PSICOLÓGICO DOS ALTOS EXECUTIVOS BRASILEIROS E A PERCEPÇÃO DE ESTRESSE: ONDE OS “FRACOS” NÃO TÊM VEZ

*THE BRAZILIAN TOP EXECUTIVES' PSYCHOLOGICAL TYPE AND THEIR STRESS PERCEPTION: WHERE THE WEAK ONES DON'T STAND A CHANCE*

**BETANIA TANURE**

betaniatanure@pucminas.br

**CAROLINA MOTA-SANTOS**

cmmotasantos@gmail.com

**ANTÔNIO CARVALHO NETO**

carvalhonet@pucminas.br

**SIMONE COSTA NUNES**

sinunes@pucminas.br

**RESUMO**

O estresse pode ser mais facilmente identificado em alguns grupos profissionais, como parece ser o caso dos executivos de alto escalão das grandes empresas. As fontes de estresse são mediadas pelas diferenças próprias a cada indivíduo. Logo, o estresse difere de uma pessoa para outra e cada um reage de uma forma diferente. Frente a esse panorama, este trabalho tem por objetivo analisar a relação entre o estresse percebido pelos executivos brasileiros e o seu tipo psicológico. A pesquisa, de cunho qualitativo-quantitativo, baseou-se em 965 questionários respondidos por presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes de terceiro nível de 344 grandes empresas. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e grupos de foco com 263 executivos. O referencial teórico descreve as tipologias de estresse e define um indicador de tipos psicológicos baseado no trabalho de Carl G. Jung, o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). A pesquisa indica diferença significativa em relação às percepções de estresse dos executivos *versus* o MBTI. O tipo psicológico mais encontrado entre os executivos (21,6%) tem como características eficiência, objetividade e assertividade, sendo que aqueles que se enquadram neste tipo percebem menos a manifestação de estresse, quando comparados com os executivos dos outros tipos psicológicos. O tipo ESFJ (3% da amostra) é o que sente mais fadiga e estresse; estes seriam os “fracos”, que não têm vez nas organizações, onde predomina o discurso do “eu sou forte”.

**Palavras-chave:** executivos brasileiros, estresse, tipo psicológico, Carl Jung, assertividade.

**ABSTRACT**

Stress can be more easily identified in some professional groups such as the senior executives working in corporations. The sources of stress in a work context are mediated by specific individual differences. Therefore, stress differs from one individual to another and each one responds differently. This paper aims to examine the relationship between the Brazilian executives' perception of stress and their psychological type. The qualitative-quantitative mixed method research is based on 965 questionnaires answered by CEOs, vice presidents/directors and third level executives from 344 corporations. In addition, semi-structured interviews and focus groups were conducted with 263 executives. The theoretical framework describes the stress typologies as well as an indicator of psychological types based on Carl G. Jung's work, the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Results show that the dominant psychological type among the executives (21,6%) has as characteristics efficiency, objectivity and assertiveness. Individuals from

this psychological type say they feel less the stress when compared with the executives of the other psychological types. The individuals from the psychological type that say they feel more fatigue and stress (3%) would be considered the "weak", with no place in organizations where only the "strong ones" seem to have a chance.

**Keywords:** Brazilian executives, stress, psychological type, Carl Jung, assertiveness.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é verificar a relação entre a percepção de manifestação de estresse pelos executivos brasileiros e o seu tipo psicológico. Tipo psicológico é entendido aqui como um modelo característico da personalidade do indivíduo, um modelo de uma atitude geral baseado no trabalho de Carl G. Jung, que será detalhado no decorrer do artigo.

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 de o estado de estresse crescer, especialmente nas últimas duas décadas, é haver maior quantidade de estressores associados a mudanças que transformaram os locais de trabalho, impondo mais e novas exigências sobre o indivíduo (Cooper e Dewe, 2004).

Apesar de o estresse representar um fenômeno comum a todas as ocupações, ele pode ser mais facilmente identificado em alguns grupos específicos de profissionais, em que as fontes de pressão do trabalho são mais altas, se comparadas a muitas outras profissões (Mendes, 2000; Mendes e 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 das grandes empresas, público-alvo deste artigo. Ser executivo é praticamente sinônimo de viver de forma corrida e competitiva, o que cria um campo altamente fértil para o desenvolvimento do estresse (Couto, 1987).

Em um contexto de trabalho, as fontes de tensão e de estresse são mediadas pelas diferenças próprias a cada indivíduo. Oliveira *et al.* (2005) e Couto (1987) acreditam que 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 de cada um, sendo a última foco deste artigo.

Zille e Zille (2010) e Couto (1987) também discutem a questão da vulnerabilidade individual ressaltando que indivíduos diferentes reagem de formas diversas ao entrarem em contato com as mesmas fontes de pressão. 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).

Portanto, estudar a relação entre a percepção de estresse e o tipo psicológico dos altos executivos brasileiros é relevante não somente pelos interesses científicos, mas também quando se leva em conta que as decisões e o futuro das organizações dependem em boa parte dos executivos de alto escalão.

Em termos da produção científica, destaca-se a quase ausência de estudos que tenham investigado uma possível relação entre o tipo psicológico e o estresse. Em levantamento feito na base de dados EBSCO considerando-se os termos Myers-Briggs Type Indicator e stress, não foram encontrados artigos que relacionem o instrumento ao tema estresse. Busca idêntica realizada no Portal de Periódicos CAPES/MEC revelou a existência de quatro artigos que relacionam ambos, porém, nenhum deles apresenta pesquisa com executivos. Assim, como contribuição do estudo, espera-se fomentar a discussão sobre a possível relação entre os dois temas: tipos psicológicos e estresse.

## ESTRESSE E EXECUTIVOS: IRMÃOS SIAMESES?

Selye (1978), um autor seminal na área, salienta que o estresse pode ser definido como o desgaste ocasionado pela inadequação prolongada do indivíduo às exigências do ambiente. Segundo Goldberg (1980, p. 51), trata-se de 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 à tolerância, adaptação ou superação das 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 de 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 os sintomas. No estado de estresse, o corpo luta contra o agente causador da doença, mas 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.

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 ele é, na verdade, "uma necessidade evolutiva, que nos obriga a reagir, responder e mudar." (Jex *et al.*, 2005, p. 105). A esse respeito, Rossi (2005) lembra que há dois tipos de estresse, o funcional e o disfuncional. O estresse funcional, denominado eustresse, é, segundo Albrecht (1990), uma resposta produtiva do organismo a um estímulo e é ele que possibilita a realização. Trata-se de uma parte natural de superação eficaz de desafios, como os de um cargo administrativo ou de qualquer outro trabalho profissional. Rio (1995) acrescenta que no eustresse há o domínio da emoção, da alegria, podendo haver momentos de ansiedade discreta, criativa.

O estresse disfuncional, ou distresse, é um fenômeno negativo que pode gerar danos ao organismo. A maior parte dos trabalhos realizados sobre estresse no campo das organizações refere-se ao tipo disfuncional, ou seja, aquele que envolve desvio do funcionamento normal do organismo, em termos psíquicos e/ou fisiológicos, gerando desequilíbrio (Rossi, 2005).

Assim, 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 (Albrecht, 1990). Isso significa, de acordo com Rossi (2005), que até certo nível o aumento nos estímulos de estresse influencia positivamente, aumentando o desempenho do indivíduo. Porém, a partir de determinado ponto, o incremento nos estímulos pode alterar a direção dos resultados. A tendência é de queda do desempenho, uma vez que "o indivíduo fica, aparentemente, sobrecarregado e não consegue responder a mais estímulos" (Rossi, 2005, p. 10). Para Rio (1995), tal processo denomina-se estresse por sobrecarga.

Diante disso, 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, é defendida por Rio (1995). Para tanto, há de se considerar que o estresse é um fenômeno subjetivo que difere de uma pessoa para outra e cada um reage de uma forma diferente, pois aquilo que é estressante para um indivíduo pode ser agradável para outro ou ter pouca importância (Rosch, 2005). Nesse sentido, Jex *et al.* (2005) chamam a atenção para a necessidade de os gestores buscarem compreender a complexidade da relação entre estresse e eficácia de seus subordinados, como ela se desenvolve e como pode ser gerenciada.

Além do estresse da sobrecarga, há outro tipo, que representa a situação inversa, denominado estresse da monotonia. Um indivíduo poderá apresentar tal tipo de estresse quando for submetido a uma situação cuja exigência é inferior àquela demandada por sua estrutura psíquica (Selye, 1974).

O estresse também pode ser diferenciado entre agudo e crônico. Enquanto as reações agudas ao estresse se desenvolvem em resposta a incidentes críticos, que são específicos, o estresse crônico é uma reação cumulativa a estressores contínuos. Em se tratando do trabalho, tais reações têm sido, geralmente, associadas ao *burnout* (Maslach, 2005).

As reações agudas duram alguns momentos, horas ou poucos dias e depois se dissipam (Rio, 1995). Nesse caso, o estresse somente se torna uma preocupação em indivíduos tensos que estão a ele submetidos com muita frequência (Couto, 1987). As reações crônicas, por sua vez, persistem sem encontrar meios que as desativem com eficiência (Rio, 1995). Como resultado, o estresse crônico tende a ter efeito deletério sobre a saúde da pessoa. No caso do *burnout*, as consequências têm sido relacionadas não só a problemas na saúde física, mas também na saúde mental (Maslach, 2005).

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 consequências são diferenciadas, principalmente porque exercem influências distintas sobre a dimensão psíquica do indivíduo.

A literatura sobre o tema mostra também que o estresse vem sendo estudado a partir de enfoques diversos: o bioquímico, o psicológico e o sociológico. Tais enfoques não se mostram excludentes, mas, sim, complementares. O primeiro trata das diversas manifestações fisiológicas que acontecem no organismo em decorrência do estado de tensão (Zille, 2005). Insônia e sintomas psicossomáticos são exemplos dados por Jex *et al.* (2005). Rio (1995) apresenta, entre outras manifestações, dor de cabeça, respiração ansiosa, cansaço e dores musculares.

Sob o segundo enfoque, "o mecanismo psicológico é percebido como determinante no processo, associando-se ao desencadeamento de quadros de estresse" (Zille, 2005, p. 70). Como exemplos têm-se a depressão (Santos *et al.*, 2009), frustração, ansiedade (Jex *et al.*, 2005), nervosismo/irritabilidade, medo e angústia (Rio, 1995).

O terceiro enfoque diz respeito à relação entre estresse e aspectos socioculturais. Rio (1995) traz como exemplos a aceleração das mudanças, competitividade, pressão do tempo e violência urbana, entre outros.

Alterações comportamentais são comuns em resposta ao estresse. Comportamentos contraproducentes, uso de álcool e drogas e afastamento do trabalho e da família são alguns exemplos citados por Jex *et al.* (2005).

Esses enfoques conceituais mostram sob óticas diversas como as manifestações relacionadas ao estresse podem ser entendidas e estudadas (Zille e Zille, 2010).

Um tipo de estresse que vem ganhando notoriedade nos estudos sobre o tema é o estresse ocupacional, assim denominado por French (1983). Trata-se do estresse relacionado ao ambiente de trabalho no qual o indivíduo está inserido e que,

de acordo com Holmlund-Rytkönen e Strandvik (2005), relaciona-se à inabilidade para enfrentar as pressões no trabalho tendo em vista o baixo nível de alinhamento entre as capacidades do indivíduo e as demandas e condições oferecidas por seu trabalho. Nesse caso, segundo a perspectiva de Paschoal e Tamayo (2004), as respostas aos estressores organizacionais podem ser divididas em três categorias: psicológicas, fisiológicas e comportamentais.

No ambiente das grandes empresas, as pressões, os eventos, as situações ou as contingências às quais os executivos estão submetidos possibilitam a esse indivíduo desenvolver um bom nível de estresse, mais ainda do que enfatizam Moraes *et al.* (2001) para o comum das pessoas. 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 *et al.*, 2004). Esta demanda exagerada causa uma pressão adicional sobre os executivos.

Quando as demandas do ambiente exigem mais do que a estrutura psíquica é capaz de suportar, ocorre o estresse da sobrecarga, muito comum no ambiente hipercompetitivo das grandes empresas atualmente (Couto, 1987).

Várias situações comuns no dia a dia do executivo são capazes de ocasionar estresse por sobrecarga, como Couto (1987) ressalta:

- (a) ritmo de vida corrido e competitivo;
- (b) carga de responsabilidade acima do que o indivíduo percebe como possível;
- (c) insegurança em relação aos tempos atuais (desemprego, pressão por resultados);
- (d) ambientes de trabalho tensos, de medo de perder o status alcançado;
- (e) conflitos na família devido ao excesso de trabalho;
- (f) comunicação agressiva ou provocativa entre as pessoas;
- (g) ritmo rápido de mudanças organizacionais;
- (h) crises existenciais.

Todo o alto grau de conflito e competição, típico da arena empresarial no alto escalão, traz consequências adversas para a saúde do executivo. O isolamento social ou a solidão de comando, que podemos chamar de a solidão do poder, por não ter tanta facilidade por dividir com mais pessoas seus problemas e preocupações, torna o executivo mais vulnerável aos efeitos do estresse. Os efeitos físicos tendem a ser crônicos e progressivos. Esta perda da integração social pode ser insuportável quando o executivo não consegue superar as barreiras à comunicação que foram criadas (Cooper *et al.*, 2003; Evans e Bartolomé, 1980).

Cooper *et al.* (2003) também retratam outras importantes fontes de pressão no trabalho do executivo:

- (a) demanda excessiva de viagens;
- (b) os vários papéis que o executivo desempenha na organização;

- (c) os relacionamentos de trabalho;
- (d) a natureza mutável do trabalho;
- (e) a cultura organizacional em conflito com os valores do executivo.

Os executivos estão, mais do que nunca, lidando com um mundo em transição. A previsibilidade e o 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 e Kilimnik, 1992). Um executivo, para chegar até a cúpula e lá se manter, precisa percorrer, cotidianamente, um caminho repleto de pressões potenciais causadoras do estresse. Esse estresse, que pode ser excessivo e crônico, pode gerar problemas de saúde que acabam por prejudicar a carreira do executivo. Além disso, muitos vivem em estado de tensão e, mesmo quando podem relaxar, têm dificuldade de fazê-lo (Couto, 1987; Lipp, 1996, Lipp e Tanganelli, 2002).

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).

A competição, o conflito e as pressões prolongadas nas organizações têm efeitos relacionados à saúde dos executivos podendo elevar os batimentos cardíacos, a tensão muscular, a pressão arterial e diminuir a atividade do sistema imunológico. Os efeitos em 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. A saúde do executivo traz consequências que se manifestam em resultados tanto pessoais quanto organizacionais (Cooper *et al.*, 2003).

## A FERRAMENTA MBTI PARA MEDIR O ESTRESSE DOS EXECUTIVOS

Carl G. Jung 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). A Figura 1 espelha essas ideias:

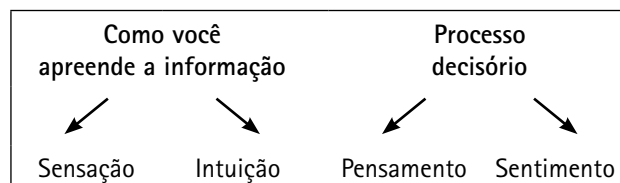


Figura 1. Processos mentais.

Figure 1. Mental processes.

Fonte: Myers (1995).

O Myers-Briggs Type Indicator, MBTI, é um questionário que foi baseado no trabalho de Jung e realiza uma análise sobre as personalidades através da observação de quatro pares de preferências. 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 (Myers e Myers, 1997).

A ferramenta MBTI é utilizada por mais de 2 milhões de pessoas, apenas nos Estados Unidos. Entre as empresas que a utilizam estão a Apple Computer, a Citicorp, a Exxon, a GE, a 3M, entre outras (Robbins, 2002). No ano de 2013, o MBTI foi aceito pelo Conselho Federal de Psicologia como instrumento de avaliação psicológica para ser utilizado no Brasil.

O Quadro 1 apresenta os pares de preferências – extroversão ou introversão; sensação ou intuição; pensamento ou sentimento; julgamento ou percepção – utilizadas pelas pessoas em diferentes momentos (Myers, 1995; Myers e Myers, 1997).

O tipo psicológico é determinado pelas quatro escalas de preferências, sendo elas: escala I (introversão) x E (extroversão), escala S (sensação) x N (intuição), escala T (pensamento) x F (sentimento) e escala J (julgamento) x P (percepção). A combinação das quatro escalas de preferência resulta em 16 tipos psicológicos (Myers, 1995; Myers e Myers, 1995; Myers *et al.*, 1998), retratados no Quadro 2.

Neste trabalho, serão discutidos somente os três tipos psicológicos "TJ" que a pesquisa identificou na maioria dos executivos (ISTJ, ESTJ e ENTJ, que, somados, correspondem a 49,1% da amostra) e o tipo ESFJ (3% da amostra), por ser o grupo que mais disse sentir fadiga.

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 habilitados 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. Apresentam 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 (Myers, 1995; Hirsh e Kummerow, 1997, 1998).

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 compe-

**Quadro 1.** As quatro escalas de preferências do MBTI.

**Chart 1.** The MBTI's four scales of preference.

Motivação		Observação		Decisão		Modo de vida	
Como você se reenergiza		Como se obtém informações		Como se toma decisão		Como se orienta em relação ao mundo exterior	
E	I	S	N	T	F	J	P
Extroversão	Introversão	Sensação	Intuição	Pensamento	Sentimento	Julgamento	Percepção

Fonte: Adaptado de Myers (1995).

**Quadro 2.** Efeitos das combinações.

**Chart 2.** Combinatory effects.

	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	

Fonte: Myers (1995).



tência, a eficiência e os resultados. Resolvem os problemas de maneira objetiva e são bastante duros quando a situação exige. 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 (Myers, 1995; Hirsh e Kummerow, 1997, 1998).

Os ENTJ são pessoas lógicas, objetivas e determinadas quanto àquilo que veem 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. São bons organizadores e líderes por natureza. 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 (Myers, 1995; Hirsh e Kummerow, 1997, 1998).

Em relação aos ESFJ, Hirsh e Kummerow (1998) 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).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo se baseia em um estudo realizado com executivos brasileiros de nível estratégico (presidentes, vice-presidentes e diretores) e de terceiro nível, logo abaixo da diretoria (gerentes).

Trata-se de pesquisa do tipo analítica ou explanatória, conforme classificam Collis e Hussey (2005), uma vez que se buscou descobrir relações causais entre os fenômenos, nesse caso, o tipo psicológico e a percepção de estresse.

A estratégia de pesquisa recaiu sobre o método misto qualitativo-quantitativo, como explica Creswell (2010), segundo o qual a utilização do método misto pode neutralizar ou cancelar vieses dos métodos utilizados separadamente. Optou-se, assim, pela triangulação metodológica combinando método qualitativo com quantitativo, vistos neste estudo como complementares (Flick, 2009). Enquanto os dados quantitativos possibilitaram conhecer a frequência com que ocorrem os fenômenos e a relação entre eles – tipos psicológicos e manifestação de estresse –, os dados qualitativos permitiram compreender como o estresse se manifesta nesses executivos.

A coleta de dados ocorreu em três momentos distintos. Nos dois primeiros, foram coletados os dados quantitativos e, no terceiro momento, os dados qualitativos. O universo foi constituído por executivos das 500 maiores empresas situadas no Brasil segundo classificação da Exame Melhores & Maiores.

Em primeiro lugar, foi disponibilizado um questionário via internet e também impresso para executivos das referidas 500 empresas. A população foi representada por 1412 executivos (presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes de terceiro nível). A amostra nessa etapa foi de 965 questionários respondidos por executivos de 344 empresas, o que representou um retorno de 68% do total enviado.

Esse instrumento de coleta de dados foi desenvolvido pela equipe da pesquisa e foi submetido a pré-teste. A sua versão final constituiu-se de questões fechadas do tipo múltipla escolha e também de escala tipo *Likert*. O uso da escala tipo *Likert* de 1 a 7 pontos possibilitou a obtenção de uma graduação quantificada das percepções dos pesquisados, permitindo, assim, o cálculo de índices de cada uma delas (Marconi e Lakatos, 2008). Por meio de tal escala foram avaliadas 27 variáveis referentes à percepção quanto a fatores que se relacionam ao estresse, como ansiedade, dor de cabeça, fadiga, falta de sono, irritabilidade, desânimo, diminuição do interesse sexual, tremores, dormência, medos, hábitos alimentares, consumo de bebidas alcoólicas, fumo, dentre outros. Ressalta-se que, de um lado, este estudo deu ênfase às manifestações de estresse relacionadas aos aspectos fisiológicos, psicológicos e sociológicos, de outro lado, não foram considerados os fatores geradores de estresse.

Considerando-se a metodologia proposta, o número de variáveis e o tamanho da amostra, utilizou-se a ANOVA. 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). No caso da comparação entre cargos, o fator que diferencia uma amostra da outra é o cargo dos executivos.

Nas tabelas de análise de variância (comparação de várias médias), os valores com mesma letra sobrescrita (ex.: 4,83<sup>a</sup> e 4,56<sup>a</sup>) são estatisticamente semelhantes, ou seja, não apresentam diferença estatisticamente significativa entre eles. Quando o valor possui mais de uma letra (ex.: 3,18<sup>a,b</sup> e 3,10<sup>a,b,c</sup>), 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.

No segundo momento da coleta quantitativa, foi enviado o questionário relativo à ferramenta MBTI. A população foi representada pelos 965 respondentes do primeiro questionário aplicado, tendo-se obtido uma amostra de 430 executivos, com um retorno de 44,56% em relação ao total enviado. A aplicação do MBTI em uma parte da amostra justifica-se pelo fato de que o número de diferenças significativas entre a amostra formada por executivos que possuem o resultado do MBTI e a amostra formada por executivos que não possuem não foi significativo.

O terceiro momento da pesquisa foi caracterizado pela coleta qualitativa por meio de entrevistas individuais e grupos de foco. Essa fase envolveu uma exploração mais detalhada por meio de um roteiro semiestruturado dos tópicos mapeados previamente na fase quantitativa, e foram expandidas outras questões que se mostraram relevantes ao longo do trabalho de campo. Participaram 263 executivos, sendo 96 através de entrevistas individuais semiestruturadas e 167 por meio de 14 grupos de foco.

Os relatos discutidos neste artigo são representativos tanto das entrevistas quanto dos grupos focais. Para as entrevistas individuais, que tiveram duração média de uma hora, foram escolhidos os presidentes, os vice-presidentes e diretores principais de 10 grandes empresas de variados setores da economia (bancos, indústrias e telecomunicações), sendo que cada uma dessas empresas tem, em média, 12 a 15 pessoas no topo da pirâmide hierárquica.

Para os grupos de foco, as mesmas 10 empresas forneceram a lista de todos os executivos no terceiro escalão, ou seja, aquele imediatamente inferior aos diretores e/ou vice-presidentes. A equipe de pesquisadores escolheu os participantes de forma aleatória, porém considerando a maior diversidade possível em relação a critérios de sexo, idade, tempo de empresa, setor em que atua na empresa.

Para tratar os dados qualitativos da pesquisa, foi utilizada a análise de conteúdo (Bauer e Gaskell, 2000; Dellagnelo e Silva, 2005; Bardin, 2011). As categorias de análise consideradas foram definidas a partir da teoria. No que tange à ligação entre estresse e adoecimento, foram considerados aspectos da saúde e estilo de vida do executivo (saúde, prática de atividades físicas e rotina de vida). No que diz respeito a pressões do trabalho, foram investigados aspectos como crises vividas, pressão por resultados e sensação de estar sempre devendo.

Como um todo, o estudo resultou em um banco de dados montado por um grupo de pesquisadores no período compreendido entre 2007 e 2012.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação ao resultado do MBTI, os dados revelam que em primeiro lugar estão os executivos que apresentaram o tipo ESTJ (21,6%). Em segundo lugar (13,7%), estão os executivos que apresentaram o tipo ENTJ, e, em terceiro lugar, os resultados apontam os executivos de alto escalão que apresentaram o tipo ISTJ (13,5%). Em quarto e quinto lugares vieram o tipo INTJ (10,5%) e o tipo ESTP (9,1%). Em seguida, veio o tipo ENTP (7,4%). Já os demais tipos caem todos abaixo de 3,7%.

Há diferença significativa em relação à percepção de estresse dos pesquisados *versus* o MBTI, conforme apresentado na Tabela 1:

Como pode ser observado na Tabela 1, os executivos de tipo ESFJ demonstraram sentir mais fadiga. Esse grupo foi representado, em sua maior parte, pelos executivos de alto escalão. 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 a fadiga apresentada por tal tipo psicológico, pois, conforme discute Cooper (2005), o atual ambiente organizacional apresenta mais situações de tensão do que estabilidade. No entanto, Lipp (1996) e Lipp e Tanganelli (2002) ressaltam que as pessoas mais resistentes ao estresse são aquelas que apresentam abertura e tolerância a mudanças, o que é corroborado por Rosch (2005), para quem o estresse ocupacional depende da adequação do indivíduo a seu ambiente. Logo, os ESFJ, por valorizarem a segurança e a estabilidade, evitando assim mudanças, podem sentir maior cansaço e menos resistência aos sintomas de estresse.

Esses executivos de perfil ESFJ, menos resistentes ao estresse, sofrem muito num ambiente de negócios onde o discurso dominante é o do super-homem, que dá conta de tudo, do forte que nem sequer pode pensar em admitir fraquezas, pois eles correm o perigo de seus concorrentes utilizarem tal fraqueza para minar sua posição de poder. Logo, os fracos não têm vez em um ambiente que não tem espaço para admitir fragilidades, ainda que sejam humanas. Num ambiente em

**Tabela 1.** Frequência média de percepção de manifestação de estresse dos executivos em que há diferença significativa ( $P \leq 05$ ) com relação ao resultado MBTI.

**Table 1.** Top executives' stress perception – medium frequency and significant difference ( $P \leq 05$ ) related to MBTI.

	ENFJ	ENFP	ENTJ	ENTP	ESFJ	ESTJ	ESTP	INFJ	INTJ	INTP	ISTJ	ISTP
Q20.4 Fadiga	3,64 <sup>a,b</sup>	4,21 <sup>a,b</sup>	3,46 <sup>a,b</sup>	3,91 <sup>a,b</sup>	4,46 <sup>a</sup> ↑	3,25 <sup>b</sup> ↓	3,54 <sup>a,b</sup>	4,15 <sup>a,b</sup>	3,68 <sup>a,b</sup>	3,81 <sup>a,b</sup>	4,10 <sup>a,b</sup>	3,38 <sup>b</sup> ↓
Q20.23 Medo do futuro	2,09 <sup>b</sup> ↓	2,64 <sup>a,b</sup>	2,36 <sup>a,b</sup>	2,94 <sup>a,b</sup>	3,31 <sup>a</sup> ↑	2,40 <sup>a,b</sup>	2,05 <sup>b</sup> ↓	3,08 <sup>a,b</sup>	2,88 <sup>a,b</sup>	3,00 <sup>a,b</sup>	3,12 <sup>a,b</sup>	2,81 <sup>a,b</sup>
Total de respondentes	11	14	59	32	13	93	39	13	45	16	58	16

Nota: Foram suprimidos os resultados dos perfis ISFJ (2%), ESFP (1,5%), INFP (1%), ISFP (0,5%). Esses perfis representaram um pequeno número de executivos e nenhum deles apresentou diferença significativa em relação à percepção de manifestação de estresse.

Fonte: Dados da pesquisa.

que a preocupação dominante é com constantes mudanças, excesso de trabalho, cobrança e competição, o diálogo sobre esses sentimentos tão humanos simplesmente não emerge. Assim, o resultado pode se configurar em doenças mentais, que ocorrem em função de modelos de gestão que estimulam, entre outros, a competição, conforme aponta Faria (2004).

O depoimento de um executivo expressa a percepção de algumas manifestações de estresse pelo excesso de trabalho, de sentir que "está sempre devendo" alguma demanda que não conseguiu atender até o final do dia:

*Já tive estresse. A crise desencadeada por não saber lidar com a situação. Há um volume grande de trabalho. Engordei 20 quilos, tive hipertensão, sou cardíaco e tomo remédio para diabetes. Uma vez saí da empresa com pressão 19 por 13 e fui direto para o hospital. Fui ao ambulatório e chamaram a ambulância.*

Outro executivo disse ter passado por um problema de saúde ao embarcar em um voo. Sentiu uma angústia, uma ansiedade incontrolável. Foi diagnosticado com a síndrome do pânico. Relatou que já havia sentido isso em outras situações (dentro de outros aviões e dentro de carros), mas conseguiu controlar, antes de ocorrer esta séria crise, quando ele não conseguiu voar.

Outros problemas de saúde também são relatados, principalmente relacionados a doenças no coração. Um entrevistado relatou que tem problemas de pressão arterial e faz análise para "injetar a pressão" que sofre com as cobranças na empresa e dele consigo próprio. A percepção de "estar sempre devendo", expressada por grande parte dos entrevistados, certamente colabora para aumentar a tensão e o estresse. Este mesmo executivo esteve perto da depressão, que começou com o fato de ele não dormir devido às preocupações com o trabalho. Além disso, este executivo está fora do peso, não faz exercício físico e sente dor de cabeça e no pescoço com frequência. Os relatos referentes a problemas relacionados ao coração foram frequentes, como diz outro executivo:

*A situação da companhia influenciou negativamente minha saúde. Fiz um exame de sangue que acusou problema e o estresse da situação que estou vivendo aqui é a causa. Não sou workaholic, mas já vi que, do jeito que eu estou, a saúde vai embora. O médico já me disse que, se eu não cuidar e mudar de vida, sou um sério candidato a um ataque cardíaco por causa da tensão.*

Esses relatos corroboram a literatura, que aponta problemas de saúde relacionados ao estresse, tais como hipertensão, doença coronariana (Rosch, 2005), depressão (Santos *et al.*, 2009), insônia, ansiedade, frustração (Jex *et al.*, 2005). Quanto ao trabalho do executivo, os achados são correspondentes àqueles relatados por Oltramari (2010), que identificou em

executivos bancários sintomas que foram relacionados ao estresse como o comer em excesso, gerando aumento de peso; insônia; angústia; cansaço e depressão.

Os executivos que disseram sentir menos a fadiga foram os que apresentaram a preferência ESTJ, predominantemente os gerentes. Considerando-se que as características mais marcantes dessas pessoas são eficiência, objetividade e assertividade (Myers, 1995; Hirsh e Kummerow, 1997, 1998), isso pode indicar que o tipo que representa um maior número de executivos (21,6%) percebe menos a manifestação de cansaço se comparado com os executivos dos outros tipos psicológicos.

Sobre a percepção de medo do futuro, os executivos de tipo ESFJ (maioria alto escalão) demonstraram perceber mais esse tipo de manifestação. Novamente uma possível explicação para estes dados é que pessoas deste tipo se sentem desconfortáveis com conflitos e situações de tensão. Valorizam a segurança e a estabilidade. Conforme Fontes Filho (2006) identificou entre executivos, o medo relacionado à ameaça de substituição por pessoas mais jovens ronda os 40 anos.

Ocorre também diferença significativa em relação à percepção de manifestações relacionadas ao estresse *versus* o MBTI desmembrado. Dentre as variáveis que apresentaram diferenças significativas quanto ao resultado MBTI, os tipos que apresentam os sintomas de estresse mais frequentemente são "I" e "F", conforme a Tabela 2.

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 e Myers, 1995; Myers *et al.*, 1998).

O fato de os "F" perceberem mais as manifestações de estresse pode se relacionar à característica de serem eles pessoas que tomam decisões levando em consideração aquilo que é bom para si e para as outras pessoas. Além disso, como o ambiente organizacional está cada vez mais turbulento, em constante mudança, tomar atitudes levando em consideração esses aspectos pode causar maiores preocupações e, conseqüentemente, a percepção de estresse. Os dados revelam que os "F" sentem mais fadiga, nervosismo, período de depressão, insatisfação com as relações afetivas do que os "T". Mais uma vez aqui, verifica-se que os "fracos", ou seja, os que sentem mais os sintomas de estresse, não têm vez em um ambiente tenso e agressivo, como o ambiente das organizações.

O depoimento de outro executivo entrevistado exemplifica alguns sintomas biológicos do estresse; é interessante notar, no caso deste executivo, como diferentes tipos de doenças e/ou de manifestações de estresse surgem junto com os desafios que ele vai assumindo em sua carreira gerencial; a pressão sobre um jovem com excesso de responsabilidades fez com que o corpo manifestasse que muita coisa não andava bem:



Tabela 2. Frequência média de percepção de manifestação de estresse dos executivos em que há diferença significativa ( $P \leq 05$ ) com relação ao resultado MBTI desmembrado.

Table 2. Top executives' stress perception – medium frequency and significant difference ( $P \leq 05$ ) related to dismembered MBTI.

	E	I	N	S	F	T	J	P
Q20.2 Dor de cabeça por tensão ou dor nos músculos do pescoço e ombros	3,56↓	3,96↑						
Q20.4 Fadiga	3,55↓	3,88↑			4,14↑	3,60↓		
Q20.12 Sensação de desânimo pela manhã, ao levantar	2,77↓	3,16↑						
Q20.14 Nervosismo					3,76↑	3,20↓		
Q20.15 Angústia	2,98↓	3,32↑						
Q20.17 Ímpetos de raiva (no trabalho, em casa, no trânsito).	3,14↓	3,47↑						
Q20.18 Período de depressão	2,28↓	2,64↑			2,82↑	2,34↓		
Q20.19 Irritabilidade fácil	3,11↓	3,44↑						
Q20.21 Fumar							1,39↓	1,68↑
Q20.23 Medo do futuro	2,45↓	3,00↑						
Q20.25 Estresse com violência urbana							3,43↑	3,00↓
Q20.27 Insatisfação com as relações afetivas					3,04↑	2,59↓		
Total de respondentes	261	144	186	218	51	352	287	117

Fonte: Dados da pesquisa.

*Tive fibrilação arterial de origem emocional. Tenho certeza que este problema tem a ver com o estresse. Tive o sintoma brincando com meu neto. Comecei a trabalhar aos 13 anos, aos 20 tive uma úlcera no duodeno. Já era chefe de seção de uma empresa com 3 mil funcionários. Aos 26 tive colite e já era gerente. Aos 30 anos fui nomeado diretor. A base para conquistar isso tudo foi muita determinação, mas tive que aprender a absorver as emoções.*

Segundo Couto (1987) e Cooper et al. (2003), existem várias fontes de pressão no trabalho do executivo, como ritmo de vida competitivo, alta carga de responsabilidade, ambiente tenso, conflitos no ambiente familiar e entre as pessoas da empresa, mudanças cada vez mais constantes, entre outras. E os "fracos" acabam por apresentar os sintomas de estresse, por não darem conta deste cenário, conforme depoimento que se segue:

*Falta de confiança nos colegas de trabalho, agendas ocultas e deslealdade estressam muito mais do que trabalhar 16 horas por dia. Não quero ter amizades com as pessoas daqui. Aqui não existe companheirismo, paixão pela empresa e sentimento de realização pessoal.*

Até agora, falamos dos "fracos", da minoria que não tem vez nem voz no atual ambiente empresarial. E os "fortes", que são a maioria? Consideremos estes "fortes" como os ESTJ principalmente (21,6% da amostra), somados aos ENTJ (14,0%)

e aos ISTJ (13,5%). Eles somam, portanto, 49,1% do total da amostra de 430 altos executivos. Os fortes repetem o discurso do super-homem infalível, da onipotência. Chegam a dizer que sabem que não vão morrer de repente, que são até capazes de prever quando reduzir o ritmo para evitar problemas de saúde sérios. Os "fortes" nem percebem os sintomas, como se pode deprender da fala deste executivo:

*Não fiz o exame periódico no final do ano por falta de tempo. Estou com a triglicéride alta e acima do peso. Não me sinto estressado, mas as pessoas acham que sim, especialmente minha esposa.*

A não percepção dos sintomas de estresse pode ter uma relação com os resultados do MBTI. Os tipos ESTJ, ENTJ e ISTJ dos executivos que disseram sentir menos as manifestações de estresse não percebem na verdade os sintomas. Como o caso anterior, este depoimento de outro executivo é emblemático dessa ausência de percepção:

*Durmo bem, mas pouco, resolvo problemas dormindo. Tenho um bloquinho na escrivaninha ao lado da cama para escrever no meio da noite a solução;*

*[...] trabalhava "24 horas" por dia. Um dia percebi que estava fazendo contas de somar no telefone, achando que era calculadora.*

A negação ou a redução da importância do estresse são relatadas em estudos como de Rosch (2005), Maslach (2005) e Oltramari (2010). Rosch (2005) afirma que indivíduos com comportamento do Tipo A tendem a não perceber o estresse e jamais admitem estar estressados. No entanto, eles costumam ser os que têm mais alto nível de estresse (Maslach, 2005) e são vistos como causadores de estresse nos outros (Rosch, 2005). Além disso, conforme se pode constatar no estudo de Oltramari (2010), está vinculado ao reconhecimento da presença de estresse o sentimento de culpa por não estar trabalhando. A isso se associam a vulnerabilidade do indivíduo e o receio de ser demitido caso não cumpra com as metas estabelecidas.

Não obstante, os "fracos" sentem os sintomas, admitem que os possuem, perdem o equilíbrio e são excluídos deste ambiente. Assim, verifica-se que, em um contexto no qual as empresas falam o tempo todo sobre gerir a diversidade, elas não dão conta de praticar este discurso. Nas organizações só cabe o discurso do "eu sou forte, eu dou conta". É um lugar onde não há espaço para os "fracos". Estes não possuem o perfil necessário para lidar e "superar" este ambiente repleto de tensão e mudanças.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos principais achados desta pesquisa foi o de que, no universo dos executivos que chegaram ao nível mais alto das grandes empresas, parece só haver espaço para um tipo psicológico voltado para a racionalidade, a objetividade, para uma postura mais competitiva. Este tipo é quase hegemônico, como se não houvesse espaço para outros tipos psicológicos mais sensíveis, menos competitivos.

A pesquisa qualitativa, realizada posteriormente à quantitativa, possibilitou aos autores realizarem também a leitura corporal, que fortaleceu esta percepção de que o mundo dos executivos que estão no topo das principais organizações operando no Brasil é um mundo onde não é permitido se queixar, onde o espaço para "fraquezas" tão humanas não é bem visto. Um mundo onde os "fracos" não têm vez, já que não teriam um "perfil adequado" para encarar os desafios e as múltiplas e constantes demandas da vida de executivo.

A pesquisa mostrou claramente que os executivos de alto escalão das organizações brasileiras apresentam preferência por características de comportamentos mais objetivos, racionais e planejados. Os indivíduos pesquisados utilizam mais a preferência (T) relacionada ao pensamento do que a preferência (F) relacionada ao sentimento.

Ou seja, no momento de tomar decisões, a maioria dos executivos apresenta preferência (T). Isto os leva a considerar mais os aspectos racionais do que aspectos emocionais. E são justamente estes executivos que são considerados mais "duros" e objetivos por eles mesmos e pelos pares entrevistados. São os que chamamos aqui de "fortes", os que menos dizem sentir as manifestações relacionadas ao estresse.

Há diferença significativa em relação à percepção das manifestações de estresse dos pesquisados *versus* o MBTI.

Os executivos de alto escalão tipo ESFJ demonstraram sentir mais fadiga. As pessoas desse tipo, que chamamos de "fracos", sentem-se desconfortáveis com conflitos e situações de tensão. Valorizam a segurança e a estabilidade.

Já os "fortes", os ESTJ, tipo mais encontrado entre os executivos pesquisados (21,6%), disseram sentir menos a fadiga. Considerando-se que as características mais marcantes destas pessoas são a eficiência, a objetividade e a assertividade, isso pode indicar que o tipo que apresenta um maior número de executivos percebe menos a manifestação de cansaço se comparado com os executivos de alto escalão dos outros tipos psicológicos.

Outra diferença significativa em relação à percepção de estresse dos executivos *versus* o MBTI é em relação à ferramenta MBTI desmembrada, ou seja, em relação à importância de cada letra de cada tipo. Os "I" e os "F", os introvertidos e os que valorizam mais os sentimentos, são os executivos que apresentam os sintomas de estresse mais frequentemente. São os "fracos", que acabam sendo excluídos ou até mesmo constituem uma minoria, pois não chegam aos altos escalões, daí a razão de serem eles tão poucos.

Os "I", provavelmente pelo fato de serem mais introvertidos e não apresentarem uma atitude relaxada e confiante em relação à vida, percebem mais as manifestações de estresse do que os "fortes" "E". Também os "F" têm maiores preocupações e, conseqüentemente, maior percepção em relação aos sintomas de estresse do que os também "fortes" "T", por serem executivos que tomam decisões levando em consideração aquilo que eles acham que é bom para as pessoas; como tomar decisões que impactam a vida de milhares de trabalhadores que atuam nas grandes organizações brasileiras é cada vez mais difícil e frequente, isso contribui muito para um maior sofrimento dos "fracos".

Como indicou o conteúdo das entrevistas semiestruturadas e as informações obtidas nos grupos de foco, só permanece na empresa quem suporta a alta carga de tarefas e de responsabilidade, o ambiente muito tenso e competitivo, as mudanças constantes, as metas organizacionais cada vez mais ousadas, a jornada de trabalho diária excessiva, dentre outras fontes de tensão. Os dados quantitativos reforçam esta tendência, já que o número de executivos dos tipos psicológicos que apresentam características de maior racionalidade, objetividade, determinação e competição, com final "TJ" (ESTJ, ENTJ e ISTJ), corresponde a 49,1% da amostra. Estes executivos dos tipos "TJ" são a maioria, contra uma minoria dos executivos do tipo ESFJ, que seriam os "fracos", que manifestaram perceber mais os sintomas de estresse. Este executivo do tipo ESFJ sai da empresa logo ou então é preterido na competição pelos postos mais altos. No ambiente de negócios, o discurso dominante é o do "super-homem"; não se pode ser "fraco".

O ESFJ, tipo psicológico que mais apresentou percepção quanto à manifestação de estresse entre os executivos pesquisados, está presente em apenas 3% da amostra e os executivos que demonstram perceber menos essas manifestações foram os que apresentaram a preferência ESTJ, ou seja, os que estão

em número muito maior (21,6%).

Há ainda outro provável efeito desta hegemonia do tipo mais competitivo que, pelo seu perfil mais resistente ao estresse, reforça este ambiente estressante nas empresas. Ou seja, os executivos mais competitivos suportam mais o estresse, mas também aumentam o nível de estresse no ambiente organizacional ao tratar o estresse elevado como algo inerente à função. Na literatura sobre estresse, esta situação corresponde ao terceiro enfoque, de que o estresse não é somente uma resposta do indivíduo ao ambiente, e sim que o indivíduo é também um agente ativo que tem capacidade de influenciar o impacto de um agente estressor.

Portanto, se, de um lado, o discurso nas empresas é o da diversidade, de outro, o diferente acaba sendo excluído. Logo, se na atualidade o discurso empresarial dominante é o da necessidade de cultivar a diversidade, o que proporcionaria um ambiente mais criativo, com visões de mundo diferentes, soa estranho ver o oposto acontecendo na cúpula das empresas.

Até que ponto esta homogeneidade é benéfica no médio e longo prazo para as organizações é um tema interessante a ser pesquisado.

## AGRADECIMENTOS

Ao CNPq, pela concessão de bolsa de produtividade; à CAPES, pelo apoio concedido via PROSUP; à FAPEMIG, pelo apoio concedido ao NERHURT.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. 1990. *O Gerente e o Estresse: Faça o Estresse Trabalhar para Você*. 2ª ed., Rio de Janeiro, Zahar, 292 p.
- BARDIN, L. 2011. *Análise de conteúdo*. 5ª ed., Lisboa, Edições 70, 280 p.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. 2000. *Qualitative Researching With Text, Image and Sound: a Practical Handbook*. London, Sage, 374 p.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. 2005. *Pesquisa em Administração: um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-graduação*. 2ª ed., Bookman, Porto Alegre, 349 p.
- COOPER, C.L. 2005. A Natureza Mutante do Trabalho: o Novo Contrato Psicológico e os Estressores Associados. In: A.M. ROSSI; P.L. PERREWÉ; S.L. SAUTER (orgs.), *Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas Atuais da Saúde Ocupacional*. São Paulo, Atlas, p. 3-8.
- COOPER, C.L.; DEWE, P. 2004. *Stress: a Brief History*. New York e Oxford, Blackwell, 160 p. <http://dx.doi.org/10.1002/9780470774755>
- COOPER, C.L.; QUICK, J.; QUICK, J. 2003. *O Executivo em Harmonia*. São Paulo, Publifolha, 224 p.
- COUTO, H.A. 1987. *Stress e Qualidade de Vida dos Executivos*. Rio de Janeiro, COP, 189 p.
- CRESWELL, J.W. 2010. *Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 3ª ed., Bookman, Porto Alegre, 296 p.
- DELLAGNELLO, E.H.L.; SILVA, R.C. 2005. Análise de Conteúdo e sua Aplicação em Pesquisa na Administração. In: M.M.F. VIEIRA; D.M. ZOUAIN (orgs.), *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro, FGV, p. 97-118.
- EVANS, P.; BARTOLOMÉ, F. 1980. *Must Success Cost so Much?* New York, Basic Books, 242 p.
- FARIA, J.H. 2004. *Economia Política do Poder: as Práticas do Controle nas Organizações*. Curitiba, Juruá, vol. 3, 191 p.
- FLICK, U. 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. 4th ed., Thousand Oaks, USA, Sage, 528 p.
- FONTES FILHO, J.R. 2006. A Morte Começa aos 40... ou o Repensar da Nova Carreira? In: M. BALASSIANO; I.S.A. COSTA, *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. São Paulo, Atlas, p. 179-204.
- FRENCH, W.L. 1983. *Organization Development: Theory, Practice, Research*. Texas, Business Publications, 516 p.
- GOLDBERG, P. 1980. *A Saúde dos Executivos: Como Identificar Sinais de Perigo para a Saúde e Levar a Melhor Contra o Estresse*. Rio de Janeiro, Zahar, 340 p.
- HIRSH, S.K.; KUMMEROW, J.M. 1998. *Introduction to Type and Organizations*. 3rd ed., Palo Alto, CA, CCP – Consulting Psychologists Press, 95 p.
- HIRSH, S.K.; KUMMEROW, J.M. 1997. *Using the Myers-Briggs Type Indicator in Organizations*. Palo Alto, CA, CCP – Consulting Psychologists Press, 211 p.
- HOLMLUND-RYTKÖNEN, M.; STRANDVIK, T. 2005. Stress in Business Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(2):12-22. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620510576757>
- JEX, S.M.; CUNNINGHAM, C.J.L.; DE LA ROSA, G.; BROADFOOT, A. 2005. Stress e Eficácia dos Funcionários. In: A.M. ROSSI; P.L. PERREWÉ; S.L. SAUTER (orgs.), *Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas Atuais da Saúde Ocupacional*. São Paulo, p. 104-122.
- LADEIRA, M.B. 1996. *A Dinâmica do Stress no Trabalho: um Estudo de Caso com Profissionais de Enfermagem*. Belo Horizonte, MG. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 192 p.
- LIPP, M.E.N.; TANGANELLI, M.S. 2002. Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: Diferenças entre Homens e Mulheres. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(3):537-548. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722002000300008>
- LIPP, M.E.N. 1996. O Stress Ocupacional e Qualidade de Vida. In: SIMPÓSIO SOBRE STRESS E SUAS IMPLICAÇÕES, 1, Campinas, 1996. *Anais ... Campinas, PUCCAMP*, p. 42-45.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. 2008. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragens e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados*. 7ª ed., São Paulo, Atlas, 296 p.
- MASLACH, C. 2005. Entendendo o Burnout. In: A.M. ROSSI; P.L. PERREWÉ; S.L. SAUTER (orgs.), *Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas Atuais da Saúde Ocupacional*. São Paulo, Atlas, p. 41-55.
- MENDES, A.L.A. 2000. *Situação de Trabalho e Estresse Ocupacional: um Estudo de Caso com os Motoristas de Transporte Urbano por Ônibus*. Belo Horizonte, MG. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 156 p.
- MENDES, A.L.A.; MORAES, L.F.R. 2001. Situação de Trabalho e Estresse Ocupacional: um Estudo de Caso com os Motoristas de Transporte Urbano por Ônibus. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, Campinas, 2001. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, p. 1-16.

- MORAES, L.F.R.; PEREIRA, L.Z.; LOPES, H.E.G.; ROCHA, D.B.; FERREIRA, S.A.A.; PORTES, P.C.P. 2001. Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. *In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 25, Campinas, 2001. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, p. 1-12.
- MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. 1992. *As Dimensões Básicas do Trabalho, Qualidade de Vida e Stress: uma Análise em Profissões de Impacto na Sociedade*. Belo Horizonte, MG. Relatório de Pesquisa. UFMG, 200 p.
- MYERS, I.B. 1995. *Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos. Um Guia para Entender os Resultados do Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA, CCP – Consulting Psychologists Press, 208 p.
- MYERS, I.B.; MYERS, P.B. 1995. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Reprint edition, Mountain View, CA, Davies-Black Publishing, 248 p.
- MYERS, I.B.; MYERS, P.B. 1997. *Ser Humano é Ser Diferente: Valorizando as Pessoas por seus Dons Especiais*. São Paulo, Infinito, 268 p.
- MYERS, I.B.; MCCAULLEY, M.H.; QUENK, N.L.; HAMMER, A.L., 1998. *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. 3<sup>rd</sup> ed., Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 208 p.
- OLIVEIRA, F.A.; KILIMNIK, Z.M.; SILVA, G.A.V. 2005. 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: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 29, Brasília, 2005. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, p. 1-16.
- OLTRAMARI, A.P. 2010. *Dilemas Relativos à Carreira no Contexto do Trabalho Imaterial Bancário e suas Repercussões nas Relações Familiares*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 157 p.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. 2004. Validação da Escala de Estresse no Trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9(1):45-52. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2004000100006>
- RIO, R.P. 1995. *O Fascínio do Stress*. Belo Horizonte, Del Rey, 204 p.
- ROBBINS, S.P. 2002. *Comportamento Organizacional*. 9<sup>a</sup> ed., São Paulo, Prentice Hall, 637 p.
- ROSCH, P.J. 2005. O Comportamento Tipo "A" Propenso a Problemas Coronarianos, Stress no Trabalho e Doença Cardíaca. *In: A.M. ROSSI; P.L. PERREWÉ; S.L. SAUTER (orgs.), Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas Atuais da Saúde Ocupacional*. São Paulo, Atlas, p. 19-37.
- ROSSI, A.M. 2005. Estressores Ocupacionais e Diferenças de Gênero *In: A.M. ROSSI; P.L. PERREWÉ; S.L. SAUTER (orgs.), Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas Atuais da Saúde Ocupacional*. São Paulo, Atlas, p. 9-18.
- SANT'ANNA, A.S.; MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. 2004. Super-homens, Superorganizações? *In: Encontro de Estudos Organizacionais*, 3, Atibaia, 2004. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, p. 1-16.
- SANTOS, M.A.F.; SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A.M. 2009. Imaginário organizacional e sofrimento no trabalho: um estudo de caso no setor bancário. *In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 2, Curitiba, 2009. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, p. 1-16.
- SANTOS, O.A. 1994. *Ninguém Morre de Trabalhar: o Mito do Estresse*. 2<sup>a</sup> ed., São Paulo, Texto Novo, 216 p.
- SELYE, H. 1974. *Stress without Distress*. Philadelphia, Lippincott Williams & Wilkins, 171 p.
- SELYE, H. 1978. *The Stress of Life*. 2<sup>nd</sup> ed., New York, Schaum, 516 p.
- SIMONTON, O.C.; MATTHEWS-SIMONTON, S.; CREIGHTON, J.L. 1987. *Com a Vida de Novo: uma Abordagem de Autoajuda para Pacientes com Câncer*. 7<sup>a</sup> ed., São Paulo, Summus, 240 p.
- ZILLE, L.P.; ZILLE, G.P. 2010. O Estresse no Trabalho: uma Análise Teórica de seus Conceitos e suas Inter-relações. *Revista Gestão e Sociedade*, 4(7):414-434.
- ZILLE, L.P. 2005. *Novas Perspectivas para a Abordagem do Estresse Ocupacional em Gerentes: Estudo em Organizações Brasileiras de Setores Diversos*. Belo Horizonte, MG. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais, 253 p.
- ZILLE, L.P.; MORAES, L.F.R.; MARQUES, A.L.; SILVA, A.A.R. 2001. Qualidade de Vida e Estresse Ocupacional nas Alturas: O Caso dos Aeronautas Brasileiros. *Revista de Ciências Humanas*, 1(1):43-59.

Submitted on December 10, 2012

Accepted on November 2, 2014

**BETANIA TANURE**Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Av. Itáú, 525, 30535-012, Belo Horizonte, MG, Brasil**CAROLINA MOTA-SANTOS**Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Av. Itáú, 525, 30535-012, Belo Horizonte, MG, Brasil**ANTÔNIO CARVALHO NETO**Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Av. Itáú, 525, 30535-012, Belo Horizonte, MG, Brasil**SIMONE COSTA NUNES**Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Av. Itáú, 525, 30535-012, Belo Horizonte, MG, Brasil