



Revista Científica Hermes

ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Franca Lelis, José Wilson; Bastos Fernandes dos Santos, Neusa  
Maria; Polezi Munhoz[, Igor; Santos Akkari, Alessandra Cristina  
ESTRESSE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO ENTRE GESTORES DA ÁREA COMERCIAL  
Revista Científica Hermes, vol. 20, 2018, pp. 110-132  
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477654979006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UAEM  
redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

**ESTRESSE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO ENTRE  
GESTORES DA ÁREA COMERCIAL  
JOB STRESS AND JOB SATISFACTION: A STUDY AMONG COMMERCIAL  
MANAGERS**

*Recebido: 08/09/2017 – Aprovado: 13/10/2017 – Publicado: 21/03/2018*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

José Wilson Franca Lelis<sup>1</sup>

Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos<sup>2</sup>

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP)

Professora dos Mestrados em Administração e de Ciências Contábeis e Atuárias da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Igor Polezi Munhoz<sup>3</sup>

Mestre em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do ABC (UFABC)

Professor do Instituto Federal de São Paulo (IFSP)

Alessandra Cristina Santos Akkari<sup>4</sup>

Doutora em Biosistemas pela Universidade Federal do ABC (UFABC)

Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo é analisar o nível de estresse e o grau de satisfação relacionado ao trabalho e verificar se existe correlação entre esses dois parâmetros, considerando gestores da área comercial. A amostra foi formada por 114 gestores, que responderam ao

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Rua Monte Alegre, 984, Perdizes. CEP 05014-901 – São Paulo, SP, Brasil. E-mail: admneusa@pucsp.br

<sup>2</sup> Autor para correspondência: admneusa@pucsp.br

<sup>3</sup> Autor para correspondência: igorpolezi@hotmail.com

<sup>4</sup> Autor para correspondência: alessandra.akkari@mackenzie.br



questionário eletrônico, constituído por três partes: Perfil dos respondentes, Escala de Estresse no Trabalho e Escala de Satisfação no Trabalho. O escore médio de estresse obtido foi de 2,24, indicando nível médio de estresse ocupacional e destacando o tempo insuficiente para realizar o volume de trabalho como fator estressor. Em quatro das dimensões de satisfação no trabalho o escore médio foi classificado como estado de indiferença, havendo tendência à insatisfação no tocante à questão de remuneração. O teste de correlação de Spearman demonstrou que o estresse apresenta correlação negativa e significância estatística com as cinco dimensões de satisfação no trabalho, apontando que, quanto menor a satisfação no trabalho, maior o estresse. Este estudo impulsiona reflexões sobre práticas e políticas, especialmente direcionadas para a área comercial, que tenham como enfoque a satisfação do indivíduo em seu ambiente laboral, a fim de otimizar o bem-estar pessoal e, conseqüentemente, a performance e a própria imagem organizacional.

**Palavras-chave:** estresse ocupacional; satisfação no trabalho; gestor comercial; função gerencial.

## ABSTRACT

This work aimed to study the level of job stress and job satisfaction and to verify if there is a correlation between these two parameters, considering commercial managers. The sample consisted of 114 managers who answered the electronic questionnaire consisting of three parts: Profile of respondents, Work Stress Scale and Work Satisfaction Scale. The mean stress score obtained was 2.24, indicating an average level of occupational stress and highlighting the insufficient time to perform the workload as a stressor. In four of the dimensions of job satisfaction the average score was classified as a state of indifference, with a tendency to dissatisfaction with regard to the question of remuneration. Spearman's correlation test showed that stress has negative correlation and statistical significance with the five dimensions of job satisfaction, pointing out that the lower the job satisfaction, the greater the job stress. This study promotes reflections on practices and policies, especially directed to the commercial area, focusing on the satisfaction of the individual in his work environment, in order to optimize personal well-being and, consequently, performance and the organizational image itself.

**Keywords:** job stress; job satisfaction; commercial manager; management function.



## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Tamayo (2007), a maior parte do tempo da vida dos indivíduos é gasta nas relações de trabalho, e este é considerado um componente fundamental para a construção da identidade profissional e social do indivíduo.

A compreensão sobre o modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente organizacional é extremamente relevante, não só pela preocupação com as pessoas, mas pelos resultados e pelo impacto no desempenho da empresa. Nesse sentido, Wagner e Hollenbeck (2012) afirmam que muitos especialistas concordam que os colaboradores de uma organização são sua principal fonte de vantagem competitiva. Assim, as transformações constantes do mundo empresarial, cada vez mais competitivo, podem diferenciar as empresas através de seu capital intelectual.

Acompanhar essas transformações que ocorrem de forma frenética no mundo globalizado gera um clima de desafio e de tensão nas pessoas que estão envolvidas nesse processo. Dentre as funções em que estão moduladas nas organizações, destaca-se, no presente estudo, a função de gestor comercial, especificamente o gerente comercial. A atenção e o desafio em identificar como os gestores, particularmente os gerentes, reagem às tensões do mundo globalizado e aos desafios propostos à função são fundamentais para a saúde das pessoas que estão envolvidas nesse processo e para os resultados obtidos pela empresa.

Essas tensões, em determinado grau, podem ser motivadoras e desafiadoras para se alcançar e superar os resultados propostos, gerando uma sensação de realização e de satisfação no desempenho profissional. Contudo, podem também ser elemento de desestruturação e adoecimento do profissional envolvido no processo, comprometendo os resultados da empresa. Logo, o trabalho, portanto, pode ser fonte de prazer ou de adoecimento e, nesse sentido, Tamayo (2007, p. 21) e Limongi-França e Rodrigues (2012, p. 17) destacam a famosa frase do filósofo Albert Camus: “Sem trabalho, toda a vida apodrece, mas sob um trabalho sem alma, a vida sufoca e morre”.

Por outro lado, Longo (2009) destaca o desafio da área comercial, no que denomina como as novas variáveis da equação de vendas: encontrar o comportamento certo, para vender o produto certo, para o cliente certo, pelo preço certo, no momento certo. Encontrar esse caminho, que parece óbvio, requer esforço, profissionalização, comprometimento organizacional e superação do estresse.



Santos e Wagner (2007) apontam, dentre as profissões e ocupações mais sujeitas ao estresse, o exercício da função gerencial. Os autores reafirmam que trabalhadores com responsabilidades sobre outras pessoas têm maior número de interações de estresse. De fato, a relação entre “estresse” e “função gerencial” foi explorada no trabalho de Cooper e Arbose (1984), abordando o estresse entre executivos em dez diferentes países. Esse estudo destacou a posição do Brasil em segundo lugar no *ranking*, apresentando 40,9 % dos gerentes com quadros de estresse. Posteriormente, Couto (1987) identificou que 73% dos gerentes apresentavam algum nível de manifestação de estresse ocupacional, sendo que 45% mostraram alto índice, enquanto 28% apresentaram estresse entre leve e moderado. Um estudo mais recente, que englobou 637 gestores de empresas brasileiras, indicou que 75,7% deles apresentaram estresse ocupacional, variando entre leve e moderado a níveis intensos (ZILLE; BRAGA; MARQUES, 2014). Corroborando estudos presentes na literatura, dados do Centro Psicológico do Controle do Stress, em Campinas, mostraram que cerca de 70% dos indivíduos que procuram atendimento – tratamento ou profilaxia – pertenciam à classe gerencial (SADIR; LIPP, 2009).

Na área comercial, além da tensão e do desafio no exercício da função gerencial, há uma tensão adicional na responsabilidade de gerar recursos essenciais para a perenidade da empresa (LAS CASAS, 2009). Por parte da organização, negar a corresponsabilidade de tratar com a questão e transferir apenas para o indivíduo o desafio de identificar e tratar o estresse é negligenciar a responsabilidade com as pessoas que compõem a organização e principalmente com a área responsável pela porta de entrada de recursos fundamentais à perenidade do negócio (SANTOS, 2012). Nesse sentido, Chanlat (2005, p. 312) afirma que “toda organização, qualquer que seja, deve proceder regularmente a um verdadeiro inventário neste domínio, se quiser ter uma gestão autêntica do estresse no trabalho”.

Sob o exposto, o presente estudo tem como objetivo estudar o nível de estresse e o grau de satisfação relacionados ao trabalho entre gestores da área comercial, bem como avaliar se há correlação entre os dois parâmetros, de modo a contribuir para reflexões sobre práticas e políticas direcionadas para a otimização da saúde e do bem-estar do indivíduo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. ESTRESSE OCUPACIONAL**

A gênese da utilização do termo estresse, como é reconhecido atualmente, remete ao momento em que a palavra foi utilizada pela primeira vez pelo médico austríaco Hans Selye (1959, p. 35), significando “essencialmente o grau de desgaste total causado pela vida”. Esse vocábulo também foi associado ao conjunto de reações que o organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço de adaptação, designado então como uma síndrome geral de adaptação (SELYE, 1967; JACQUES, 2003; MARGIS, 2003).

Considerada uma das precursoras do tema no Brasil, Lipp (1997) define o estresse como uma reação muito complexa composta de alterações psicofisiológicas, que ocorrem quando o indivíduo é forçado a enfrentar situações que ultrapassam suas habilidades de enfrentamento. Para Tamayo (2007), o estresse pode ser considerado um mecanismo utilizado pelas pessoas para se adaptarem às exigências do meio externo ou para responderem às metas que fixam para si próprias. Complementarmente, de acordo com Limongi-França e Rodrigues (2012), as reações de estresse são naturais e até necessárias para a sobrevivência, contudo destaca que podem também se tornar prejudiciais ao funcionamento do indivíduo.

Assim, a partir da década de 1960, o estresse passou a ser reconhecido como um aspecto inevitável da vida, de modo que diferentes respostas a tal processo se explicam pela maneira pela qual as pessoas o enfrentam (LAZARUS; FOLKMAN, 1984; PEREIRA; BRAGA; MARQUES, 2008; SAMPAIO; GALASSO, 2012). Selye (1959) classificou o estresse como positivo (eustresse) e negativo (distresse), de modo que o eustresse está associado à situação na qual existe a tensão, mas com equilíbrio entre esforço, tempo, capacidade para realização de uma tarefa; enquanto o distresse está associado a situações que fogem do controle e são percebidas como ameaça (SERVINO, 2010). Tamayo (2007) destaca que a intensidade, frequência e duração da exposição a fatores estressores e a falta de controle sobre a situação estressante é o que diferencia o estresse saudável do estresse negativo.

Estudar como as situações de estresse se apresentam no processo laboral e especificamente no exercício da função de gestor comercial, pode ser significativo para ações práticas no processo de lidar com uma questão que é inevitável e faz parte das

relações de trabalho. Sob o exposto, adentra-se no conceito de estresse ocupacional, sendo descrito como um fenômeno subjetivo expresso no reconhecimento das pessoas em relação a sua inabilidade de lidar com as demandas das situações de trabalho (HOLMLUD-RYTKKONEN; STRANDVIK, 2003; MEDEIROS NETO et al., 2012).

Sampaio e Galasso (2012) destacam que nos Estados Unidos e na Europa o estresse já representa uma das principais causas de incapacitação para o trabalho e também mencionam as evidências claras da associação entre estresse ocupacional e doenças cardiovasculares, hipertensão, úlcera péptica, doenças inflamatórias intestinais e até mesmo distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho, que, no Brasil, representam as principais causas de pedidos de afastamento do trabalho ao sistema previdenciário.

Segundo Paschoal e Tamayo (2004), há um crescente interesse da literatura científica pelo estudo do estresse no trabalho, particularmente do impacto negativo do estresse ocupacional na saúde e no bem-estar dos colaboradores e, consequentemente, no funcionamento e na efetividade das organizações.

Ainda que muitos pesquisadores enfatizem o aspecto negativo do estresse nas relações de trabalho, outros estudos ressaltam o papel positivo que o estresse pode ocupar nas relações de trabalho (CHANLAT, 2005; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Um ponto comum nas duas perspectivas é considerar o estresse inevitável nas relações de interação, particularmente nas relações de trabalho. Estudá-lo e buscar ferramentas para tratá-lo de forma a minimizar seus efeitos doentios, pode ser uma opção para que ele se torne instrumento que contribui para o alcance de novos patamares de superação propiciando uma sensação de satisfação no exercício da atividade laboral.

Nessa perspectiva, a questão relevante do estresse ocupacional é saber identificar quais são as causas e consequências de sua manifestação e o que as pessoas e as organizações podem fazer para minimizá-lo, quando negativo, e qual a oportunidade de ganho potencial, quando positivo (ALBRECHT, 1979).

Muitos dos modelos existentes na mensuração do estresse no processo laboral medem os estressores sem solicitar uma avaliação por parte dos sujeitos e a forma como as situações de estresse são percebidas ou, por outro lado, existem medições de percepção do estresse que não levam em consideração o papel dos estressores na geração do estresse na relação de trabalho. A proposta de Paschoal e Tamayo (2004) foi construir e validar um instrumento de estresse ocupacional geral, de fácil aplicação e que pudesse ser utilizado em diversos ambientes de trabalho e para ocupações variadas. Esse instrumento



brasileiro foi denominado Escala de Estresse no Trabalho (EET) e foi o escolhido para aplicação no presente estudo.

## **2.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Siqueira (2008) explica que o tema *satisfação no trabalho* mobiliza a atenção de pesquisadores e de gestores empresariais desde o início do século XX, que relacionavam satisfação no trabalho com motivação. Assim, na busca por compreender os sentimentos que emergiam entre os trabalhadores, diversos autores apontavam satisfação e motivação como teorias que estivessem juntas para explicar as características individuais responsáveis pelo comportamento de trabalho.

Por outro lado, durante muitos anos, o modelo de gestão de Taylor aplicava os princípios de divisão do trabalho em tarefas, com o objetivo de aumentar a produtividade. Nesse modelo, em que o foco era o aumento da produtividade, não eram considerados os aspectos relacionados à satisfação no trabalho, ou seja, para alcançar a máxima eficiência produtiva, não importava qual o custo social ou humano (SADALLA NETO, 2012). O questionamento sobre o enfoque da eficiência da abordagem da administração científica e dos princípios da administração estimularam o debate sobre a importância da satisfação humana e do desenvolvimento pessoal no trabalho (WAGNER; HOLLENBACK, 2012).

Robbins, Judge e Sobral (2010, p.73) definem satisfação com o trabalho, como “um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características”. Os mesmos autores afirmam que uma pessoa que tem alto nível de satisfação no trabalho apresenta sentimentos positivos em relação a ele, e também relaciona as atitudes de satisfação com o trabalho com o envolvimento com o trabalho, que é a “mensuração do grau em que a pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera seu desempenho importante para sua valorização pessoal”.

Segundo Aktouf (2004), nas duas últimas décadas as correntes administrativas parecem convergir para um ponto de confluência que é o reconhecimento do caráter central do ser humano, de suas atitudes e de seu comportamento no trabalho. Esse reconhecimento é conflitante com a prática das organizações fundamentadas no modelo de administração tradicional que, de fato, tem dificuldades em lidar com o comportamento humano, na busca pelos resultados esperados. O autor denomina esta incongruência humanismo de fachada.



Sem abrir mão das responsabilidades individuais, é relevante abordar qual o papel coletivo, ou mais especificamente da organização, na satisfação do trabalho, ou seja, até que ponto as empresas conseguem ou não promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que atuam como seus colaboradores (SIQUEIRA, 2008). Aferir o nível de satisfação dos trabalhadores pode ser uma estratégia para responder esta questão.

Apesar de sofrer alterações desde sua concepção, a satisfação no trabalho mantém constantes cinco dimensões ao longo de décadas, conforme menciona Siqueira (2008): satisfação com o salário, com colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. Desse modo, Siqueira (2008) propôs um instrumento ancorado nessas dimensões, construído e validado no Brasil, denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Esse instrumento multidimensional é de fácil aplicação e permite a transformação dos dados em resultados que podem ser interpretados prontamente. A versão reduzida desse instrumento apresenta 15 itens, respondidos em uma escala de sete pontos, que varia de *totalmente insatisfeito* a *totalmente satisfeito*. Quanto maior for o valor do escore médio de cada dimensão, maior será o grau de satisfação na dimensão estudada. Esse instrumento foi selecionado para avaliação da satisfação do trabalho neste estudo.

### **2.3. FUNÇÃO GERENCIAL**

Desde a descrição no início do século XX, de Henri Fayol sobre as funções gerenciais, englobando o planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar; o papel do gerente assume relevância no modelo de organização existente no mundo capitalista ocidental (RAUFFLET, 2005; NOGUEIRA, 2007; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

As transformações e singularidades do trabalho dos gerentes continuam necessárias e relevantes, de modo que a administração contemporânea continua a enfrentar questionamentos e desafios que atendam às demandas da organização, bem como as funções gerenciais permanecem essenciais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; WAGNER; HOLLENBECK, 2012). Sendo assim, a função gerencial tem a virtude de alimentar a dinâmica organizacional e garantir o sucesso empresarial, uma vez que se situa no elo dos processos sociais, tecnológicos, culturais, políticos, econômicos e ideológicos que ligam estratégias às operações. A posição intermediária dos gerentes

confere um tipo de trabalho repleto de nuances, complexidades e dilemas que merece esclarecimento e reflexões de atuais ou futuros administradores.

Desse modo, o presente estudo optou por abordar especificamente o gestor comercial, responsável pela área que promove o fluxo de informações entre a companhia e o mercado (MAGALDI, 2009). Nesse âmbito, vale destacar que um dos elementos centrais da função gerencial é administrar pessoas com o objetivo de alcançar os resultados esperados pela organização. Assim, ter subordinados sob a gestão é relevante sob dois aspectos: (i) uma das potenciais situações de estresse se dá pela complexidade das relações pessoais, e o gestor, especificamente aquele da área comercial, vivencia com grande intensidade as relações com seus subordinados; (ii) há um alerta de que os próprios gestores podem ser agentes de reprodução do estresse entre os subordinados em função do cargo de liderança que ocupam.

A transformação imperativa da área comercial ditada pelos novos tempos demanda o acompanhamento e desenvolvimento de modelos de gestão efervescentes que ocorrem nas outras áreas organizacionais, na busca por referenciais teóricos que possam subsidiar a construção de novos modelos.

## **2.4. ESTRESSE E SATISFAÇÃO NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL**

Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam os fatores organizacionais entre as principais fontes potenciais do estresse e relacionam a experimentação do estresse à consequência da diminuição da satisfação no trabalho. Assim, Martins e Santos (2006) descrevem que são observadas relações inversas entre satisfação e sofrimento no trabalho e entre satisfação e estresse ocupacional.

Wagner e Hollenbeck (2012, p. 186) afirmam que “entre a grande variedade de atitudes e emoções geradas no local de trabalho, as mais importantes são a satisfação no trabalho e o estresse ocupacional”. Os mesmos autores enfatizam a importância de a organização estar atenta a esta relação para buscar vantagem competitiva sobre as empresas que não estão preparadas para tratar tal questão. Nesse sentido, mecanismos para identificar, lidar e eliminar fatores ligados à insatisfação e ao estresse ocupacional devem fazer parte da estratégia organizacional

Desse modo, a função gerencial é um cargo estratégico em todas as áreas da empresa, todavia, a área comercial é considerada o ponto nevrálgico entre a concepção e



a elaboração do negócio e a materialização dos resultados obtidos por meio das receitas geradas no processo comercial.

Associada a essas expectativas está a complexidade do mercado, as métricas diárias de performance inerentes à função comercial que funcionam como elementos adicionais, potencializadores de estresse. Essa rede de funções e responsabilidades coloca o gerente da área comercial em uma situação cotidiana de exposição ao estresse de forma ambígua à satisfação que pode ser gerada em uma área que permite muitas realizações.

Sob essa perspectiva, a importância de estudos sobre a resposta dos indivíduos a situações de estresse positivo (eustresse) e negativo (distresse) nas relações de trabalho é elemento essencial para as organizações identificarem como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho, de forma a gerenciar os recursos humanos que dispõem, com objetivo de atingir resultados cada vez mais desafiadores.

### **3. METODOLOGIA**

Para atingir os objetivos propostos no estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, utilizando abordagem quantitativa, com profissionais que exercem a função de gestores comerciais em empresas de diferentes segmentos do mercado.

#### **3.1. PLANO AMOSTRAL**

A partir de uma base de dados de propriedade de uma conceituada empresa brasileira que atua na área de Educação Executiva, foram selecionados para constituir a população do estudo 6.605 profissionais de todo o país, cadastrados previamente na base de dados como gerentes comerciais, aos quais foi enviada, via *e-mail*, uma carta-convite para participação no estudo, bem como o Termo de Consentimento Livre Esclarecido. Destes, 203 profissionais de fato acessaram a pesquisa, dos quais, 130 concordaram em participar e responderam ao questionário eletrônico enviado. O questionário foi inserido na ferramenta Google Form, disponível na plataforma Google Drive.

No período de coleta de dados, os profissionais que responderam à pesquisa poderiam exercer um cargo com a mesma denominação cadastrada no banco de dados, ou exercer um cargo com outra denominação, mas desempenhando a função de gestor comercial.

Dos 130 respondentes, foram incluídos 114 profissionais que constituíram a amostra populacional do estudo e atendiam aos critérios de inclusão: atuavam na área



comercial exercendo a função de gestor comercial, ocupando os cargos de Diretor; Gerente; Supervisor ou Coordenador e que possuíam subordinados sob a sua gestão.

### **3.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O instrumento de coleta de dados foi dividido em três partes: Perfil dos respondentes, Escala de Estresse no Trabalho (EET) e Escala de Satisfação no Trabalho (EST).

Para avaliar o perfil dos respondentes, foram elaboradas 13 questões que incluíam variáveis demográficas (sexo, idade, estado civil e escolaridade); variáveis funcionais (tempo na empresa, cargo atual, número de subordinados e faixa salarial); e variáveis relacionadas às empresas (localização, natureza, ramo de atividade e porte da empresa).

A Escala de Estresse no Trabalho (EET), construída e validada por Paschoal e Tamayo (2004), é composta por 23 itens, os quais formam um único fator. Consiste em uma medida geral de estresse, cujos itens abordam estressores variados e reações emocionais constantemente associadas aos mesmos. As respostas são assinaladas com valores numéricos em escala tipo Likert de cinco pontos: discordo totalmente (1); discordo (2); concordo em parte (3); concordo (4) e concordo totalmente (5). Quanto maior a pontuação, maior o estresse.

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST), em sua versão reduzida, construída e validada por Siqueira (2008), é composta por 15 itens. Trata-se de uma medida multidimensional, que avalia o sentimento do indivíduo em relação ao seu trabalho, considerando cinco dimensões: satisfação com o salário; com os colegas de trabalho; com a chefia; com as promoções; e com a natureza do trabalho. As respostas são assinaladas, com valores numéricos em escala tipo Likert, variando de um a sete: totalmente insatisfeito (1); muito insatisfeito (2); insatisfeito (3); indiferente (4); satisfeito (5); muito satisfeito (6); totalmente satisfeito (7). Quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de satisfação na dimensão estudada.

### **3.3. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para descrever o perfil da amostra segundo as diversas variáveis em estudo e os escores resultantes dos instrumentos utilizados, foram realizadas análises de estatísticas

descritivas. Para a análise estatística foram utilizados os programas Microsoft Office Excel 2010 e SPSS 21.0 (*Statistical Package for Social Science for Windows*). O nível de significância estatística adotado foi de 5% para todos os testes, ou seja,  $p\text{-valor} \leq 0,05$ .

Para avaliar o estresse por meio da Escala de Estresse no Trabalho (EET), foi inicialmente calculado o escore médio das 23 questões que compõem o instrumento, posteriormente classificados em baixo (escore médio entre 1,00 e 2,00); médio (escore médio entre 2,01 e 2,99) e alto (escore médio entre 3,00 e 5,00), conforme proposto por Paschoal e Tamayo (2005); Romero, Judge e Sobral, (2007) e Tamayo (2007). Também foram identificados os principais fatores estressores, calculados a partir da média, do desvio-padrão e da mediana das respostas de cada item que compõe a EET.

O cálculo dos escores médios de cada uma das cinco dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes nos itens que integram cada dimensão e em seguida dividindo este valor por 3, o que corresponde ao número de itens da dimensão. Para classificar a tendência para satisfação ou insatisfação, utilizou-se para cada dimensão da EST, de acordo com o resultado do escore médio, a classificação proposta por Siqueira (2008): valores entre 5 e 7 tendem a identificar satisfação; valores entre 4 e 4,9 informam estado de indiferença (nem satisfeito, nem insatisfeito), e valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação.

Para a amostra desta pesquisa foi avaliada a consistência interna (alpha de Cronbach) dos instrumentos: EET ( $\alpha = 0,93$ ) e EST ( $\alpha = 0,906$ ).

### **3.4. ESTUDO DE CORRELAÇÃO ENTRE ESTRESSE OCUPACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Para avaliar a correlação entre os níveis de estresse obtidos por meio da aplicação da EET e os graus de satisfação advindos da aplicação da EST, foi utilizado o Teste Exato de Fischer. Assim, para responder a questão, *Existe relação entre estresse ocupacional (eustresse e distresse) e satisfação no trabalho em profissionais que exercem a função de gestores na área comercial?*, foram assumidas as seguintes hipóteses:

- **H0:** O nível de estresse não se correlaciona com o grau de satisfação com o trabalho.
- **H1:** O nível de estresse é proporcionalmente inverso ao grau de satisfação com o trabalho, ou seja, quanto maior o nível de estresse (distresse),

menor o grau de satisfação no trabalho e quanto menor o nível de estresse (eutresse), maior o grau de satisfação no trabalho.

Para testar a hipótese nula ( $H_0$ ), foi aplicado o coeficiente de correlação de Spearman, utilizando-se os escores médios dos instrumentos que avaliaram estresse e satisfação no trabalho (EET e EST, respectivamente). A rejeição da hipótese nula levou automaticamente à análise da hipótese alternativa ( $H_1$ ).

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1. PERFIL DOS RESPONDENTES**

Participaram do estudo gestores comerciais que trabalham em empresas localizadas em 16 estados do Brasil, além do Distrito Federal, sendo os resultados de maior representatividade localizados nas regiões Sudeste (51,7%) e Sul (27,2%) do país. A maioria dos respondentes foram de empresa privada (93,8%), de médio ou grande porte (87,7%), e o ramo de atividade predominante foi o de Comércio e Serviços (56,6%).

Entre os 114 gestores comerciais que participaram do estudo, a média de idade foi de  $42,7 \pm 8,8$  anos, variando entre 25 e 72 anos, com mediana de 43 anos, predomínio do gênero masculino (69,3%) na função de gestor comercial. Nesse sentido, Vaz (2010) destaca o fenômeno de segregação de gênero no mercado de trabalho, caracterizado pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, de modo a resultar em sub-representação nos cargos de comando das organizações.

Com relação à escolaridade, a maioria (64%) cursou pós-graduação *lato sensu* (especialização/MBA). É importante destacar também que 10,6% dos respondentes concluíram pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado ou Doutorado), o que demonstra que 74,6% dos respondentes aprofundaram sua formação básica em cursos de pós-graduação. Esses dados demonstram que a busca por atualização e formação profissional é fundamental, visando alcançar e manter um cargo de direção. Por outro lado, pode-se inferir que cursar uma especialização/MBA não é mais um diferencial para esse tipo de profissional, mas um prerequisite para estar em condições de igualdade com os seus pares.

Entre os gestores comerciais que participaram do estudo, 88,6% ocupam o cargo de gerentes comerciais, seguidos de diretores (7%), supervisores (2,6%) e coordenadores (1,8%), sendo que a maioria (77,9%) se encontra na empresa há mais de seis anos. Esse

dado corrobora a afirmação de Davel e Melo (2005), que acreditam que um dos fatores que favorece o trabalho do gerente é o enraizamento em uma empresa.

#### 4.2. ESTRESSE E FATORES ESTRESSORES NO TRABALHO

No presente estudo, a EET apresentou alpha de Cronbach igual a 0,93, o que classifica a consistência interna do instrumento como muito boa. O escore médio de estresse da amostra populacional estudada foi de  $2,24 \pm 0,61$ , variando de 1,04 a 3,83, o que nos permite afirmar que a amostra populacional apresenta nível médio de estresse. Considerando o baixo desvio padrão, este resultado demonstra homogeneidade da medida no grupo de gestores comerciais.

Para analisar o nível de estresse, foram utilizadas as categorias escore baixo, médio e alto, sendo que a maioria dos respondentes (54,4%) foi classificada como nível médio de estresse ocupacional, conforme demonstrado na Figura 1. Estes dados corroboram com os resultados obtidos por Tamayo (2007) em um estudo que avaliou o impacto dos valores organizacionais sobre o estresse ocupacional em trabalhadores de uma instituição bancária, obtendo escore médio de  $2,49 \pm 0,60$ . O trabalho de Romero, Oliveira e Nunes (2007), ao estudar os níveis de estresse entre líderes gestores, obteve escore médio igual a  $2,42 \pm 1,13$ .

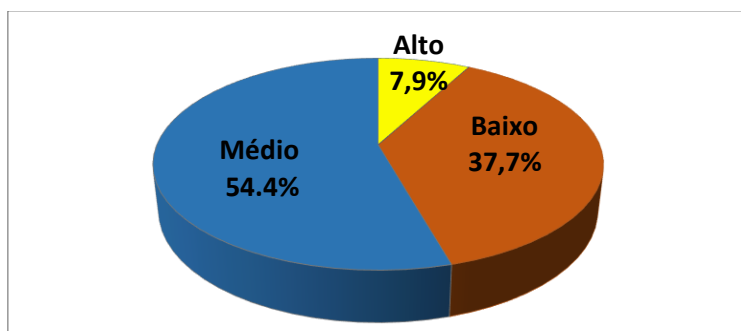


Figura 1 Nível de estresse ocupacional, considerando as categorias escore baixo (escore médio entre 1,00 e 2,00); médio (escore médio entre 2,01 e 2,99); e alto (escore médio entre 3,00 e 5,00).

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Considerando o conceito de que o estresse é inevitável, especificamente nas relações de trabalho, e que o desafio das pessoas e das organizações é aprender a gerir positivamente o estresse, os níveis de estresse identificados na amostra deste estudo

(baixo – 37,7%; e médio – 54,4%), indicam predominância do estresse. Contudo, o nível de estresse alto encontrado em 7,9% da amostra estudada, indica a necessidade de atenção e ação da organização para não ultrapassar a fronteira do estresse que impulsiona (eustresse) para o estresse que adoece (distresse).

No tocante aos fatores estressores, foram identificados como predominantes, em ordem decrescente, o *tempo insuficiente para realizar o volume de trabalho*; *deficiência nos treinamentos para capacitação profissional*; e *deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais*. Com relação ao fator estressor *tempo insuficiente para realizar o volume de trabalho*, além do excesso de trabalho que muitas vezes impera em gestores da área comercial na busca por atingir metas, é importante salientar que as pressões que se originam a partir das constantes mudanças organizacionais (como reestruturações, fusões/aquisições e apologia da dedicação integral ao trabalho) podem contribuir para essa sensação, especialmente na função gerencial. Além disso, a conectividade oferecida pelo desenvolvimento tecnológico, induz os profissionais a continuarem disponíveis para o seu trabalho em momentos que seriam reservados a outras atividades, gerando constantemente novas demandas (MOTA; TANURE; CARVALHO NETO, 2008).

A percepção de *deficiência nos treinamentos e capacitação profissional* aponta que, apesar da expressiva maioria do grupo estudado possuir pós-graduação, a complexidade nos cenários que se apresentam pelas constantes mudanças no panorama socioeconômico e tecnológico afeta diretamente o exercício da função gerencial, inclusive no segmento comercial (AKTOUF, 2005).

Por fim, quanto ao fator estressor *deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais*, é relevante que a função responsável por disseminar e operacionalizar as decisões de alta direção perceba como deficiente se mostra a informação advinda do processo decisório, parecendo até uma contradição no exercício da função responsável por ligar as estratégias às operações (DAVEL; MELO, 2005).

#### **4.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Ao avaliar o escore médio das cinco dimensões da satisfação no trabalho, foi encontrado maior valor de escore médio na dimensão satisfação com os colegas (4,70), seguido por satisfação com a chefia (4,69), satisfação com a natureza do trabalho (4,67),





satisfação com as promoções (4,12), sendo o menor valor de escore médio na dimensão satisfação com o salário (3,83).

Para interpretar os resultados por dimensão, Siqueira (2008) propõe a seguinte classificação: valores no escore médio entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação; entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença (nem satisfeito, nem insatisfeito); e valores entre 1 e 3,9 tendem a indicar insatisfação. Considerando essa perspectiva, dentre as cinco dimensões, em quatro delas (satisfação com os colegas, com a chefia, com a natureza do trabalho e com a promoção) o escore médio foi classificado com grau de satisfação denominado estado de indiferença e como tendência à insatisfação na dimensão satisfação com o salário. Considerando que satisfação com o trabalho pode ser classificada como um sentimento positivo em relação ao trabalho, quando o trabalhador identifica alto grau de satisfação, e um sentimento negativo, quando o trabalhador identifica baixo grau de satisfação, o escore médio de satisfação apresentado pela amostra estudada em cada uma das cinco dimensões que abrange o instrumento é preocupante.

A dimensão *satisfação com os colegas*, classificada como estado de indiferença, indica a avaliação do relacionamento com os pares e subordinados, sendo um ponto de atenção em uma função que tem o papel eminente de lidar com pessoas. Situação semelhante ocorre com a dimensão *satisfação com a chefia*, apontando que um número expressivo dos gestores pesquisados (45,6 %) pode apresentar dificuldades de interlocução positiva com o nível hierárquico superior. A dimensão *satisfação com a natureza do trabalho*, de fato, demonstra um ponto de alerta, uma vez que indica que quase metade dos respondentes (49,1 %) apresenta uma tendência à indiferença ou à insatisfação no tocante ao envolvimento com a realização das tarefas características da função.

Na dimensão *satisfação com promoções*, é relevante constatar que, apesar de já ter galgado posição de liderança que faz parte do afunilamento de oportunidades na hierarquia das organizações, há um número expressivo de gestores que tendem à insatisfação (40,4 %), o que pode indicar desejo de evolução na carreira ou até mesmo um processo de incompreensão ou questionamento sobre como as oportunidades de ascensão ocorrem na empresa. Por fim, na dimensão *satisfação com o salário*, a maioria dos respondentes (57,9 %) mostraram-se insatisfeitos. Avaliando os itens que compõem essa dimensão, constata-se que, mais que o valor absoluto, a relação da remuneração é associada ao tempo e esforço exigido para o exercício da função, bem como à capacidade profissional, que também pode estar vinculada à questão de oportunidades na carreira.



A amplitude e a complexidade que envolvem a avaliação de dimensões abrangem aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais e fazem parte do desafio da organização, ao lidar com as variáveis que se apresentam no relacionamento das pessoas que compõem a empresa. Nesse sentido, um ponto relevante é que, das cinco dimensões que compõem o instrumento EST, nenhuma apresentou escore médio de satisfação classificado como tendência à satisfação. Relacionar esse resultado com a função de gestor comercial coloca em evidência a necessidade das organizações de trabalharem melhor essa questão internamente.

#### 4.4. CORRELAÇÃO ENTRE ESTRESSE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Conforme demonstrado na Tabela 1, o estresse apresenta correlação negativa (i.e., quanto menor a satisfação no trabalho, maior o estresse) e significância estatística nas cinco dimensões de satisfação no trabalho: estresse e satisfação com os colegas ( $p = 0,009$ ); estresse e satisfação com a chefia ( $p = 0,000$ ); estresse e satisfação com a natureza do trabalho ( $p = 0,000$ ); estresse e satisfação com as promoções ( $p = 0,000$ ) e estresse e satisfação com o salário ( $p = 0,000$ ). O nível de significância estatística adotado foi de 5%, ou seja,  $p\text{-valor} \leq 0,05$ .

Tabela 1 Correlação entre estresse e satisfação no trabalho.

		Satisfação com os colegas	Satisfação com a chefia	Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com as promoções	Satisfação com o salário
<b>Estresse</b>	Coefficiente	-0,243*	-0,461*	-0,464*	-0,451*	-0,371*
	p-valor	0,009**	0,000**	0,000**	0,000**	0,000**

\*Correlação de Spearman.

\*\*Significância estatística.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Considerando-se a significância estatística entre estresse no trabalho e as cinco dimensões da satisfação no trabalho, medida pelo coeficiente de correlação de Spearman, que indicou correlação negativa, foi rejeitada a hipótese nula ( $H_0$ ) em favor da hipótese

alternativa do estudo (H1) de que o nível de estresse é proporcionalmente inverso ao grau de satisfação com o trabalho, ou seja, quanto maior o nível de estresse (distresse), menor o grau de satisfação no trabalho e, quanto menor o nível de estresse (eutresse), maior o grau de satisfação no trabalho.

## 5. CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou estudar estresse ocupacional e satisfação no trabalho entre os gestores comerciais. Apesar de estresse e satisfação terem sido objetos de outros estudos, não foram encontrados trabalhos abordando a área comercial, particularmente os gestores comerciais. Dessa maneira, o presente estudo teve como finalidade contribuir para uma área que, cada vez mais, desperta interesse profissional e acadêmico, contrastando com alguns anos atrás, quando a área comercial era relegada às vivências práticas, sem buscar fundamentação teórica que pudesse contribuir com o aprimoramento dessa prática.

O escore médio de estresse da amostra populacional estudada foi de 2,24, considerado como nível médio de estresse ocupacional, sendo que um dos principais fatores estressores identificado foi o tempo insuficiente para realizar o volume de trabalho. Quanto à satisfação no trabalho, em quatro das dimensões (satisfação com os colegas, com a chefia, com a natureza do trabalho e com a promoção), o escore médio foi classificado com grau de satisfação denominado estado de indiferença e como tendência à insatisfação na dimensão satisfação com o salário. A insatisfação com o salário aponta que o indicador para a satisfação não é puramente o valor absoluto, mas enfatiza-se a relação da remuneração com o tempo e esforço exigido para o exercício da função, bem como as oportunidades de crescimento na carreira.

Os resultados do presente trabalho indicam a importância da organização e das pessoas envolvidas no processo em tratarem a questão do estresse e da satisfação para alcançar um patamar de excelência nos resultados da organização. Indivíduos que ocupam a posição de gestores comerciais e se sentem indiferentes em relação à natureza do trabalho apontam a necessidade de que sejam trabalhadas questões que transcendem a relação financeira e alcançam a dimensão de sentido, propósito e engajamento no exercício da função de gestor comercial.

Estatisticamente, foi comprovado que, quanto menor a satisfação no trabalho, maior o estresse, impulsionando reflexões sobre práticas e políticas que tenham como



enfoque a satisfação do indivíduo em seu ambiente laboral, a fim de otimizar o bem-estar pessoal e, consequentemente, a performance e a própria imagem organizacional.

Uma das limitações no estudo do estresse, além da própria complexidade das relações humanas, está na diversidade de referenciais teóricos e instrumentos de medição que tornam complexa a compreensão do estresse no âmbito organizacional. A limitação do presente estudo também passa pela ausência de indicadores mais elaborados sobre os aspectos positivos da situação de estresse, ou seja, do estresse que impulsiona, denominado por alguns autores como eustresse. Outras pesquisas que abordem modelos práticos de situações desafiadoras e produtivas que possam servir de parâmetros para a gestão cotidiana, seriam de grande valia para a melhor compreensão do fenômeno.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Stress and the manager**. London: Prentice-Hall, 1979.

AKTOUF, O. **Pós globalização, administração e racionalidade econômica**: a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre o estresse dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. pp. 29-65.

COOPER, C. L.; ARBOSE, J. Stress entre executivos de diversos países do mundo. **International Management**, v. 4, 1984.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Editora FGV, Rio de Janeiro. 2005.

HOLMLUD-RYTKKONEN, M.; STRANDVIK, T. Stress in business relationships. **Competitive Paper**, the 19th Annual IMP Conference, Lugano, pp. 4-6, 2003. Disponível em <<http://www.impgroup.org/uploads/papers/4355.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2017.



JACQUES, M. G. C. Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 15, n. 1, p. 97-116, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, Appraisal and Coping**. New York: Springer Publishing Company, 1984.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LIPP, M. E. N. **Pesquisas sobre stress no Brasil**. Campinas: Papirus, 1997.

LONGO, W. Uma abordagem científica de vendas na Era do Nexo. In: MAGALDI, S. **Vendas 3.0: Uma nova visão para crescer na era das ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARGIS, R. Comorbidade no transtorno de estresse pós-traumático: regra ou exceção? **Rev. Bras. Psiquiatr.**, v. 25, suppl. 1, p. 17-20, 2003.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006.

MEDEIROS NETO, C. F. et al. Análise da percepção da fadiga, estresse e ansiedade em trabalhadores de uma indústria de calçados. **J. Bras. Psiquiatria**, v. 61, n. 3, p. 133-138, 2012.

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

NOGUEIRA, A. M. **Teoria Geral da Administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.



PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 21, n. 2, p. 173-180, 2005.

PEREIRA, L. Z.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse no trabalho: estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 175-196, 2008.

RAUFFLET, E. Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROMERO, S. M.; OLIVEIRA, L. O.; NUNES, S. C. Estresse no ambiente organizacional: estudo sobre o corpo gerencial. **IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, 2007. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1215\\_SEGET0701Stress.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1215_SEGET0701Stress.pdf)>. Acesso em 14 maio. 2017

SADALLA NETO, S. F. **Por que mudar de cidade? Uma análise da satisfação e desejo de mudança de lotação entre peritos da Polícia Federal em Belém e Brasília**. 2012. 105f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape) da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

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

MAGALDI, S. **Vendas 3.0**: Uma nova visão para crescer na era das ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.



SAMPAIO, J. R.; GALASSO, L. M. R. Stress no mundo do trabalho: trajetória conceitual. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, L. P.; WAGNER, R. Gerenciamento do Estresse Ocupacional: uma nova abordagem. In: IV SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, n., 4, 2007, Resende. **Anais...** Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/265\\_Gerenciamento%20do%20Estresse%20Ocupacional%20Uma%20Nova%20Abordagem.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/265_Gerenciamento%20do%20Estresse%20Ocupacional%20Uma%20Nova%20Abordagem.pdf)>. Acesso em: 29 set.2016.

SANTOS, P. S. **Construção e Validação de Escala de Estresse Organizacional**. 2012, 173f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SERVINO, S. **Fatores estressores em profissionais de tecnologia da informação e suas estratégias de enfrentamento**. 2010, 142f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília. 2010.

SELYE, H. **Stress: a tensão da vida**. São Paulo: Ibrasa, 1959.

SELYE, H. A reação individual à tensão. In: CHRISROLM, G. B. et al. **O homem sob tensão**. São Paulo: Cultrix, 1967.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. Impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. **RAC – Eletrônica**, v. 1, n. 5, p. 20-33, 2007.

VAZ, D. V. **Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro**. Nota técnica. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Brasília, 2010.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2012.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse no Trabalho: um desafio para os gestores das organizações brasileiras. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 401-413, jul./set. 2014.

