



Engajamento no Trabalho e Exaustão de Executivos: Uma Revisão Narrativa de Literatura

Work Engagement and Exhaustion Among Executives: A Narrative Literature Review

Compromiso Laboral y Agotamiento de Ejecutivos: Una Revisión Narrativa de la Literatura

 10.5020/2318-0722.2025.31.e14971

Renata Cavalcante Albuquerque  

Doutora em Psicologia (UNIFOR), Mestre em Administração pela Universidade Federal do Ceará (2010). Pós graduada em Terapia Cognitiva Comportamental pela Christus (2017). Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos pela UFC (2004). Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (2002). Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (1999). Atua como psicóloga clínica na abordagem da Terapia Cognitivo- Comportamental, EMDR (formação pelo Francine Shapiro Institute, 2019) e Psicologia Positiva (formação pelo Instituto Brasileiro de Psicologia Positiva, 2017).

Normanda Araujo de Moraes  

Graduação (2003) em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Mestrado (2005), Doutorado (2009) e Pós-doutorado (2011) em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Realizou o seu estágio de doutorado sanduíche (2008) na Universidade de Illinois em Urbana-Champaign, Estados Unidos. Estágio pós-doutoral na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), no período de fevereiro a julho de 2023. Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), onde coordena o Laboratório de Estudos dos Sistemas Complexos: casais, família e comunidade (LESPLEXOS).

Resumo

Este estudo teve como objetivo conhecer os processos de engajamento no trabalho e a exaustão de executivos a partir do Modelo de Demandas e Recursos Laborais (Modelo JD-R). Para tal, realizou-se uma revisão narrativa de literatura nas bases de dados: SciELO, Redalyc, BVS-Psi, PsycINFO, PubMed, Medline, Periódicos CAPES. Do estudo, quatro categorias emergiram da análise: repercussões dos fatores associados à natureza do trabalho, preocupação com a carreira, conflito trabalho-família, repercussões às diferenças de gênero – mulheres executivas. Com base no Modelo JD-R, revelou-se que há predominância de demandas laborais sobre os recursos. As demandas de sobrecarga, conflito trabalho-família e preocupação com a carreira são fatores de risco para esgotamentos dos executivos, prevalecendo demandas emocionais: medo de perder o emprego e o conflito trabalho-família como fonte de risco para o esgotamento. Sobre os recursos laborais, os aspectos extrínsecos foram mais explorados do que os intrínsecos, tendo sido prevalentes as práticas de remuneração. Espera-se que este estudo possa contribuir com o campo de pesquisas e intervenções voltadas para executivos.

Palavras chave: engajamento, exaustão, executivos.

Abstract

This study aimed to examine work engagement processes and executive exhaustion based on the Job Demands–Resources (JD-R) Model. A narrative literature review was conducted using the SciELO, Redalyc, BVS-Psi, PsycINFO, PubMed, Medline, and CAPES Journals Portal databases. Four thematic categories emerged from the analysis: repercussions of factors associated with the nature of work; career concerns; work–family conflict; and repercussions of gender differences, with emphasis on women executives. Based on the JD-R Model, a predominance of job demands over resources was identified. Work overload, work–family conflict, and career concerns were described as risk factors for executive burnout, with emotional demands, especially fear of job loss and work–family conflict, standing out as key sources of exhaustion. Regarding job resources, extrinsic aspects were more frequently addressed than intrinsic ones, with a particular emphasis on remuneration practices. This review is expected to contribute to the research and intervention field focused on executives.

Keywords: work engagement, burnout, executives.

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar los procesos de compromiso laboral y agotamiento de ejecutivos a partir del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Modelo JD-R). Para ello, se realizó una revisión narrativa de la literatura en las bases de datos Scielo, Redalyc, BVSPsi, Psycinfo, PubMed, Medline y Periódicos CAPES. Del análisis emergieron cuatro categorías: repercusiones de los factores asociados a la naturaleza del trabajo, preocupación por la carrera, conflicto trabajo-familia y repercusiones de las diferencias de género — mujeres ejecutivas. Con base en el Modelo JD-R, se evidenció una predominancia de las demandas laborales sobre los recursos. Las demandas relacionadas con la sobrecarga, el conflicto trabajo-familia y la preocupación por la carrera se identificaron como factores de riesgo para el agotamiento de los ejecutivos, destacándose las demandas emocionales —miedo a perder el empleo y conflicto trabajo-familia— como principales fuentes de riesgo. En cuanto a los recursos laborales, los aspectos extrínsecos fueron más explorados que los intrínsecos, siendo las prácticas de remuneración las más prevalentes. Se espera que este estudio contribuya al campo de las investigaciones e intervenciones dirigidas a ejecutivos.

Palabras clave: *compromiso, agotamiento, ejecutivos.*

Nos últimos anos, o estudo dos altos executivos tornou-se uma importante linha de pesquisa no campo da gestão estratégica (campo da administração). A psicologia há muito tempo demonstra interesse pelo estudo do trabalho e dos trabalhadores. Também têm sido realizados estudos sobre gestores em geral, incluindo os executivos. O foco dos estudos reside sobre os temas dos fatores associados à natureza do trabalho (Dutra & Ceretta, 2020), preocupação com a carreira (Scanfone, 2006), conflito trabalho-família (Braun et al., 2019), bem como sobre as mulheres executivas (Silva & Moura, 2022).

Os executivos são trabalhadores que estão assolados pelas altas demandas de trabalho e que possuem recursos de trabalho intrínsecos e extrínsecos a serem manejados. Esses profissionais são responsáveis por decisões estratégicas na empresa que impactam diretamente os trabalhadores dos demais níveis hierárquicos, seus empregos, suas qualidades de vida e suas famílias, repercutindo nas esferas sociais e econômica da empresa e de seu entorno. Assim, um estudo qualitativo apontou que o medo do desligamento e a exigência de abdicar da própria subjetividade, em nome da produtividade corporativa, são vivências recorrentes entre executivos, especialmente em setores industriais (Lottermann et al., 2021).

É necessário que se dê atenção específica a esse público, pois quaisquer efeitos das demandas laborais – positivos ou negativos – poderão ter implicações de longo alcance para toda a organização e seus constituintes. As demandas laborais afetam a natureza da tomada de decisão estratégica ou dos comportamentos de liderança do executivo, e, consequentemente, o desempenho geral da organização. Assim, uma atenção distinta aos executivos é importante, pois esse foco específico pode contribuir significativamente para o avanço teórico e o aprofundamento do conhecimento na área (Hambrick et al., 2005).

Estudos nacionais baseados no Modelo JD-R têm sido realizados com diferentes categorias profissionais, como integrantes da rede de proteção contra a violência sexual de crianças e adolescentes (Nunes et al., 2019), trabalhadores de acolhimento institucional infanto-juvenil (Almeida, 2019) e profissionais de tecnologia da informação de uma instituição federal (Nascimento, 2018).

Este estudo tem como objetivo principal compreender os fatores associados ao engajamento no trabalho e a exaustão de executivos brasileiros de empresas privadas, com base no referencial teórico do Modelo de Demandas e Recursos Laborais (JD-R). Pretende-se, por meio de uma revisão narrativa de literatura, identificar quais demandas estão mais fortemente relacionadas ao esgotamento profissional e quais recursos laborais estão associados ao engajamento desses trabalhadores. A proposta central sustenta que o equilíbrio – ou desequilíbrio – entre essas dimensões repercute diretamente no desempenho dos executivos e, por extensão, nas decisões estratégicas das organizações.

A delimitação deste trabalho concentra-se em estudos que abordam executivos brasileiros atuantes em empresas privadas, com foco nas relações entre demandas e exaustão, de um lado, e recursos e engajamento no trabalho, de outro, especialmente após a consolidação do Modelo JD-R da psicologia organizacional. A hipótese norteadora afirma que a intensificação das demandas – sobretudo emocionais, cognitivas e relacionais –, sem o devido suporte de recursos organizacionais, promove estados de exaustão, enquanto o acesso a recursos significativos (apoio social, autonomia, reconhecimento, significado do trabalho) pode potencializar o engajamento, mesmo diante de altas exigências. A relevância deste estudo reside na sua contribuição para o avanço da literatura, ao reunir e sistematizar evidências empíricas e teóricas sobre os processos psicossociais que atravessam o trabalho de executivos – um grupo frequentemente associado ao sucesso e ao privilégio, mas pouco investigado sob a ótica da saúde mental e da sustentabilidade do trabalho. Em termos práticos, os resultados poderão subsidiar a elaboração de programas de prevenção ao *burnout* e de promoção de saúde mental no alto escalão organizacional, além de fomentar uma reflexão crítica sobre o papel das lideranças e suas condições de trabalho no contexto brasileiro contemporâneo.

Características do trabalho executivo

Mintzberg (1986) descreve, a partir de três grupos, os papéis desempenhados pelos executivos dentro das organizações: (i) papéis interpessoais (imagem de chefe, líder, contato), os quais incluem a participação em deveres e cerimônias de rotina, que, apesar de importantes para o funcionamento da organização, não envolvem as decisões e as ligações/relações que o executivo estabelece na cadeia de comando; (ii) papéis informacionais (monitor, disseminador, porta-voz), posto que, devido à sua posição de comando, os executivos acessam e processam informações úteis à organização; (iii) papéis decisórios (empreendedor, alocador de recursos e negociador); (iv) papéis relativos às tomadas de decisões, abrangendo tanto a melhoria na organização (estrutural e/ou de pessoal) quanto a alocação de recursos ou negociações. É possível que o papel decisório de alocar recursos, inclusive seu próprio tempo, seja o mais importante. Desse modo, o executivo deve ser capaz de administrar seu tempo, de forma a direcioná-lo para atividades de planejamento, em vez de alocá-lo exclusivamente em demandas externas.

Os executivos têm como atribuições principais coordenar e controlar as atividades que delegaram, de forma que tendem a gastar grande parte do tempo integrando-se e interagindo com pessoas – interna e externamente às organizações nas quais trabalham. Grande parte da comunicação do executivo é feita verbalmente, mesmo que haja interrupções frequentes de seu trabalho. O trabalho dos executivos é caracterizado por uma elevada quantidade e variedade de trabalho, sendo bastante descontinuado e de curta duração. As comunicações e trocas são informais, com contatos verbais e escritos, realizando tarefas rotineiras, tanto de natureza generalista (análise de tarefas e desempenho de funções) quanto de natureza especialista (que exigem conhecimentos e habilidades específicas). Assim, a grande parte da responsabilidade do executivo está em processar informações e formular estratégias (Van Doorn et al., 2022).

Os dados apresentados por Lottermann et al. (2021) revelam que a rotina dos executivos é marcada por uma intensa sobrecarga de trabalho, com atividades fragmentadas e superficiais. Muitas vezes, esses executivos não possuem uma rotina estabelecida e gerenciam diversos projetos simultaneamente, o que exige lidar repetidamente com imprevistos, mesmo diante de uma rotina sistemática de trabalho. Esses executivos sentem-se limitados por esses processos organizacionais rígidos e controladores, os quais dificultam a expressão da subjetividade e da liberdade no trabalho.

Os executivos enfrentam inúmeros estímulos e estão sob grande pressão para avaliar de maneira abrangente e precisa seus objetivos nas tomadas de decisões, sendo que, para tal, suas experiências de trabalho e seus repertórios são fundamentais. Tradicionalmente, essa categoria dedica-se intensamente ao trabalho e atua em um contexto marcado por intenso dinamismo, agilidade, extensa jornada, sobrecarga de trabalho e necessidade por resultados imediatos (Blettner et al., 2023).

Mesmo com alguns estudos sobre o tema, sobretudo oriundos da área de administração, a atividade dos executivos brasileiros ainda não foi estudada suficientemente (Barreto et al., 2021; Pacheco et al., 2019). Além disso, o nível executivo ainda não recebeu atenção na literatura, que tem como base a psicologia positiva e o Modelo de Demandas e Recursos no Trabalho (Geibel et al., 2022).

Psicologia Positiva e o Modelo de Demandas e Recursos no Trabalho (Modelo JD-R)

A psicologia positiva surge para promover um ajuste no foco da psicologia para que aspectos saudáveis também recebam atenção. É importante salientar que a psicologia positiva não ignora o sofrimento humano e os problemas que as pessoas experienciam, tampouco desvaloriza ou afirma que o estudo das patologias mentais e comportamentais deva ser descartado ou substituído. O objetivo desse movimento é complementar e ampliar o foco da psicologia sobre os fenômenos investigados para os aspectos positivos e saudáveis do desenvolvimento, visando priorizar a prevenção ao tratamento. A psicologia positiva, portanto, visa estudar os aspectos positivos do que promove o ótimo funcionamento do indivíduo, possibilitando que sua aplicabilidade aconteça nos contextos clínico, escolar e organizacional (Gaffaney & Donaldson, 2025).

O Modelo de Demandas e Recursos no Trabalho, cuja sigla em língua inglesa é *Job Demands Resources* (JD-R), nasce no campo da psicologia positiva aplicada ao trabalho e aborda aspectos relacionados ao engajamento no trabalho e à exaustão. Desde a sua primeira fase, de 2001 até 2010, e sua segunda fase, de 2011 até 2016, o Modelo JD-R passou por diversas proposições, tendo sido amadurecido e ampliado (Demerouti & Bakker, 2023).

De acordo com o Modelo JD-R, as características dos ambientes de trabalho podem ser classificadas em duas categorias gerais, demandas de trabalho e recursos (Magrone et al., 2024). As demandas do trabalho são os aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço físico e/ou psicológico (cognitivo ou emocional) e, portanto, estão associados a custos fisiológicos e/ou psicológicos. Representam características do trabalho que potencialmente evocam tensão, caso excedam a capacidade de adaptação do funcionário. Já os recursos laborais são os aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho, e podem ser classificados em extrínsecos (como autonomia, apoio social, treinamento de supervisão, *feedback*, oportunidade de desenvolvimento, credibilidade e recompensa) e intrínsecos (tais como autoeficácia, sentido do trabalho, motivação intrínseca e saúde). Os recursos laborais (i) são funcionais na consecução de objetivos relacionados ao trabalho; (ii) reduzem as demandas de trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados; e (iii) estimulam o crescimento e o desenvolvimento pessoal (DeHaan et al., 2024).

Uma suposição importante no Modelo JD-R afirma que demandas e recursos laborais evocam dois processos psicológicos distintos: exaustão e engajamento. Compreende-se que altas demandas de trabalho que exigem esforço contínuo podem esgotar os recursos dos funcionários e levar ao esgotamento de energia e a problemas de saúde. Por exemplo, demandas específicas de trabalho (e.g., carga de trabalho ou demandas emocionais) foram encontradas repetidamente para prever exaustão entre vários grupos ocupacionais (Moreno-Jiménez et al., 2021). Já a escassez de demandas, de uma forma inversa, pode levar a um estado de redução da aprendizagem, e, até mesmo, de perda das habilidades adquiridas, desmotivação, e uma certa monotonia no trabalho (Hladot & Harvankova, 2024). Os recursos laborais, são utilizados para lidar com as demandas (exigências) do trabalho, devido ao seu potencial motivacional (intrínseco e extrínseco), permitindo que os funcionários atinjam seus objetivos. Por sua vez, os funcionários podem tornar-se mais comprometidos com o trabalho, uma vez que dele obtêm satisfação. Em geral, as demandas e os recursos laborais estão negativamente relacionados, pois as demandas – assim como alta pressão e interações emocionalmente exigentes – podem impedir a mobilização de recursos pessoais no emprego. Da mesma forma, recursos laborais elevados, como apoio social e *feedback*, podem reduzir as demandas de trabalho (Capozza et al., 2023). Essa combinação dinâmica ativa mecanismos de autorregulação do esforço nos trabalhadores, promovendo a compensação da energia despendida nas atividades (Vazquez et al., 2019).

O Modelo JD-R propõe que os recursos laborais podem amortizar o impacto das demandas sobre a saúde do trabalhador. Sob condições de trabalho exigentes, os funcionários que possuem altos níveis de recursos dispõem de mais suprimentos e, portanto, são mais capazes de lidar com essas demandas. Como resultado, eles experimentam níveis mais baixos de exaustão (DeHaan et al., 2024). Além disso, os recursos laborais são os preditores mais importantes do engajamento no trabalho (Hakanen et al., 2024). Os recursos laborais também podem atuar como fatores motivacionais, quando ativam comportamentos e promovem a recarga de energia laboral de forma saudável. A estratégia concentra-se na atuação dos fatores de proteção ao risco laboral, que atuam como amortecedores (*buffers*) dos prejuízos e danos e intensificam aqueles que funcionam como impulsionadores (*boosters*) do bem-estar e do engajamento (Vazquez & Hutz, 2021).

O engajamento no trabalho consiste na canalização da energia pessoal de forma física, cognitiva e emocional para o trabalho (Kahn, 1990). Para Bakker e Demerouti (2017), que cunharam a expressão “engajamento no trabalho”, o termo está relacionado a um estado mental caracterizado por três elementos fundamentais: vigor, que corresponde a altos níveis de energia no trabalho; dedicação, que se refere a estar profundamente envolvido no trabalho, experimentando uma forte sensação de significado, entusiasmo e desafio; e absorção, que indica alto nível de concentração, em que o tempo passa rapidamente no ambiente de trabalho (Caldas et al., 2013).

De acordo com o Modelo JD-R, aqueles que estão altamente engajados mobilizam mais capital psicológico (como otimismo, autoeficácia, resiliência e esperança), além de mais recursos laborais, como autonomia, suporte social e oportunidade de carreira para desenvolver suas atividades profissionais (Caldas et al., 2013; Demerouti et al., 2001). A partir desse modelo, e ao estudar a relação entre as demandas e os recursos laborais, verificou-se que o engajamento e o esgotamento no trabalho são estados independentes e negativamente relacionados (Schaufeli & Bakker, 2004).

Os papéis identificados por Mintzberg (1986) podem ser relacionados diretamente com os processos de engajamento e exaustão descritos pelo Modelo JD-R. Ao relacionar esses papéis executivos ao JD-R, percebe-se que nos papéis interpessoais, quando não acompanhado de recursos (como, por exemplo, apoio social, reconhecimento, clima organizacional favorável), pode gerar desgaste emocional. Por outro lado, quando o executivo dispõe de recursos relacionais (como coesão da equipe e autonomia nas interações), o mesmo papel interpessoal pode se converter em um importante fator de engajamento, associado à dedicação e ao sentido do trabalho. Nos papéis informacionais, essas características configuram demandas cognitivas que, em excesso, favorecem a exaustão e os sintomas iniciais do *burnout* (Maslach et al., 2001). Entretanto, se houver recursos como *feedback*, tecnologias de apoio à decisão e tempo para análise estratégica, esse papel informacional pode se transformar em oportunidade de crescimento, ampliando vigor e absorção (Bakker & Demerouti, 2017). Os papéis decisórios representam altas demandas de responsabilidade e pressão por resultados, que podem esgotar recursos emocionais e cognitivos, levando à exaustão (Vazquez et al., 2019). Porém, quando o executivo dispõe de recursos como autonomia decisória, alinhamento de valores e reconhecimento organizacional, essa atuação pode intensificar o engajamento e a motivação intrínseca (Hakanen et al., 2024).

Assim, observa-se que os papéis delineados por Mintzberg (1986) não são neutros em termos de saúde ocupacional: dependendo da interação entre demandas e recursos, podem configurar tanto riscos para a exaustão quanto oportunidades para o engajamento. A psicologia positiva, ao enfatizar os aspectos saudáveis e protetivos do trabalho, fornece o arcabouço para compreender como os executivos podem mobilizar recursos internos (esperança, resiliência, autoeficácia) e externos (apoio da equipe, *feedback*, autonomia) para equilibrar tais exigências. Nesse sentido, a análise da rotina executiva sob a ótica do Modelo JD-R permite aprofundar melhor como o acúmulo de papéis e demandas pode resultar em *burnout*, enquanto que o fortalecimento de recursos pode favorecer o bem-estar e o desempenho sustentável.

A aplicação do Modelo JD-R ao contexto executivo permite compreender como o acúmulo de demandas, tais como sobrecarga de trabalho, tomada de decisões críticas, rigidez estrutural e exposição constante a riscos, pode gerar a exaustão emocional, enquanto a presença de recursos como autonomia, reconhecimento e alinhamento de valores pode fomentar engajamento no trabalho (Capozza et al., 2023; Moreno-Jiménez et al., 2021). A exaustão

emocional é caracterizada pelo sentimento de estar sobrecarregado e exaurido de seus recursos físicos e emocionais, levando ao esgotamento de energia para investir nas situações que se apresentam no trabalho (Maslach et al., 2001). Na perspectiva dos autores da psicologia positiva, a exaustão faz parte do conjunto de quatro sintomas que compõe a síndrome de *burnout*, que começa, inicialmente, com a exaustão (extremo cansaço), seguido pelo declínio do controle emocional (redução da autorregulação emocional), do declínio do controle cognitivo (diminuição da capacidade cognitiva) e do distanciamento mental (relutância ou aversão ao trabalho). A esses sintomas podem-se somar outros, tais como humor deprimido, *distress* psicológico e sintomas psicossomáticos (Vazquez et al., 2019). Dentre essas dimensões, este artigo enfatiza a exaustão, geralmente reconhecida como a fase inicial e mais sensível do *burnout* (Maslach et al., 2001) e que reflete diretamente na sobrecarga de demandas.

Com base nessa contextualização, este artigo teve como objetivo conhecer os processos de engajamento e exaustão do trabalho de executivos brasileiros, à luz do Modelo JD-R, que se mostra uma contribuição teórica robusta para abordar o tema do engajamento (Vazquez & Hutz, 2018). Por meio da aplicação desta abordagem aos executivos, pretende-se contribuir para o desenvolvimento de práticas que promovam a saúde desses profissionais, tanto no âmbito individual quanto no coletivo, no contexto das empresas.

Método

Delineamento

Este estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa da literatura, cujo objetivo foi reunir, sistematizar e analisar criticamente os estudos existentes sobre engajamento e exaustão de executivos brasileiros no trabalho, à luz do Modelo de Demandas e Recursos Laborais (JD-R). A revisão narrativa permite uma abordagem interpretativa e flexível, que busca compreender os significados, recorrências e lacunas nos discursos acadêmicos sobre determinado tema (Koller et al., 2014). Utilizando-se da análise de conteúdo como método de análise de dados, foi possível examinar, selecionar e compreender o tema para obtenção de dados relevantes nos conjuntos de documentos pesquisados.

Para aplicação dessa metodologia, algumas etapas foram necessárias, dentre elas: definição do objetivo da pesquisa, identificação do *corpus*; definição das categorias de análise; critérios de inclusão e exclusão; coleta de documentos; leitura e pré-análise dos textos; análise sistemática dos textos; validação e apresentação dos resultados (Bardin, 1977).

Procedimento de Coleta e Análise dos Dados

A busca de artigos foi orientada pela definição de descritores relacionadas ao objetivo da pesquisa, considerando termos que expressassem com clareza os eixos de análise: “engajamento”, “exaustão”, “satisfação no trabalho” e “modelo de demandas e recursos no trabalho”, associados aos termos “executivos” e “gestores”. A opção por incluir tanto “executivos” quanto “gestores” visou ampliar o escopo da busca, reconhecendo que muitos estudos utilizam essas nomenclaturas de forma intercambiável em contextos organizacionais. A inclusão do termo “satisfação no trabalho” complementa os descritores principais, permitindo captar estudos que abordam dimensões subjetivas correlatas ao engajamento e à exaustão, mesmo quando esses termos não são usados diretamente. Os descritores foram definidos em português, inglês e espanhol. A fim de contemplar a literatura nacional, internacional e latino-americana, essa estratégia buscou ampliar o escopo da revisão e reduzir vieses linguísticos, garantindo a captura de produções relevantes em diferentes contextos culturais.

A seleção das bases de dados visou contemplar tanto a produção nacional e latino-americana quanto a literatura internacional. As bases SciELO, Redalyc e BVS-Psi foram incluídas por sua relevância na indexação de periódicos científicos em português e espanhol, assegurando a abrangência da produção ibero-americana. A PsycINFO foi selecionada por ser a principal base internacional em psicologia. Já as bases PubMed e Medline foram incorporadas por concentrarem estudos de interface entre saúde, trabalho e estresse ocupacional. O Portal de Periódicos CAPES, por sua vez, permitiu acesso integrado a periódicos de diversas áreas, garantindo maior amplitude da busca.

A coleta considerou o período de 1986 a 2020 como critério temporal. O recorte histórico justifica-se por incluir desde a publicação da obra clássica de Mintzberg (1986), que influenciou fortemente os estudos sobre trabalho executivo, até o período de consolidação do Modelo JD-R. Os critérios de inclusão foram: (1) textos publicados em periódicos científicos ou repositórios acadêmicos reconhecidos; (2) textos disponíveis em português, inglês ou espanhol; e (3) textos que abordassem explicitamente as temáticas descritas nos objetivos da pesquisa. Foram excluídos: (1) textos sem acesso ao conteúdo completo; (2) artigos duplicados entre bases; e (3) produções que tratassem de executivos públicos ou cargos políticos, cujo perfil ocupacional difere substancialmente do contexto empresarial privado.

A leitura inicial dos textos foi feita por meio da técnica de leitura flutuante (Franco, 2008), que possibilita captar o sentido geral das produções, identificando seus principais argumentos, recortes e enfoques. A partir dessa etapa, foram organizadas quatro categorias temáticas de análise, formuladas com base na recorrência de conteúdos nos textos selecionados e nos eixos teóricos do estudo (trabalho executivo, engajamento, exaustão, JD-R).

As categorias foram construídas de forma indutiva, a partir da análise do conteúdo dos artigos, mas ancoradas nos conceitos centrais da psicologia do trabalho, a seguir descreve-se cada uma.

Na categoria “Repercussões dos fatores associados à natureza do trabalho”, foram agrupados os textos que abordavam as características e especificidades do trabalho executivo. Isso incluiu aspectos como a carga de trabalho intensa, prazos apertados, pressão por resultados e falta de autonomia na tomada de decisões. A análise desses textos permitiu compreender como esses fatores podem afetar a o dia a dia dos executivos e contribuir para sua exaustão física e mental.

Na categoria “Preocupação com a carreira”, foram agrupados os textos que exploravam o engajamento no trabalho e a progressão de carreiras. Foram considerados aspectos como a busca por reconhecimento e melhoria de cargo, a insegurança, bem como a necessidade de adquirir novas habilidades e conhecimentos. Esses textos forneceram *insights* sobre como a preocupação com a carreira pode impulsionar o engajamento, mas também levar a uma maior propensão à exaustão devido às pressões e expectativas associadas ao avanço profissional.

Na categoria “Conflito trabalho-família”, foram incluídos os textos que discutiam o impacto entre as demandas profissionais e as responsabilidades familiares. Esses textos exploraram como as exigências excessivas de trabalho podem interferir no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, gerando tensões e estresse.

Na categoria “Repercussões às diferenças de gênero – mulheres executivas”, foram agrupados os textos que se concentravam nas implicações do trabalho para o gênero feminino. Esses textos abordaram desafios como a falta de igualdade de oportunidades e a necessidade de equilibrar múltiplos papéis, e sua análise permitiu uma compreensão aprofundada das repercussões específicas das diferenças de gênero no trabalho.

Resultados e discussões

Na literatura, predominam estudos com executivos do sexo masculino, pois a proporção de homens que ocupam essas posições é maior do que a de mulheres. Há estudos teóricos e estudos empíricos, sendo que os empíricos utilizam tanto delineamentos quantitativos quanto qualitativos, bem como estudos mistos. Há um predomínio de estudos empíricos, dentre os quais se identificam delineamentos quantitativos, qualitativos ou mistos. Não foram localizados estudos brasileiros que relacionem diretamente o Modelo JD-R aos executivos.

A seguir, os resultados dos estudos são apresentados de forma agrupada em quatro categorias: Repercussões dos fatores associados à natureza do trabalho; Preocupação com a carreira; Conflito trabalho-família; e Repercussões às diferenças de gênero – mulheres executivas, conforme apontado na Tabela 1. Além disso, visando contribuir para esse campo de conhecimento, este artigo apresenta uma proposta de sistematização das principais demandas e dos recursos de trabalho que foram discutidos à luz do Modelo JD-R.

Tabela 1.

Síntese das demandas e recursos laborais de executivos, segundo categorias analíticas, à luz do Modelo JD-R

Categoria	Demandas/Recursos Principais	Estudos-chave	Convergências	Divergências
Natureza do trabalho	Sobrecarga, longas jornadas, colonização do tempo pessoal, sintomas físicos de superatividade	Scanfone (2006); Lima et al. (2012); Tanure et al. (2014); Oltramari et al. (2011); Sierdovski et al. (2024)	Consenso sobre excesso de horas e invasão do tempo de vida pessoal; estresse ligado à gestão do tempo	Diferentes ênfases: tempo e estresse (Tanure) vs sintomas físicos (Oltramari); ausência de estudos sobre recursos intrínsecos (resiliência, autocuidado)
Insegurança com a carreira	Ascensão, <i>status</i> , remuneração, empregabilidade, medo do desemprego, envelhecimento	Tanure et al. (2007); Oltramari et al. (2011); Lottermann et al. (2021); Dutra & Ceretta (2020)	Carreira como central para identidade e <i>status</i> ; remuneração como reforço de engajamento	Diferenças geracionais: jovens focam em empregabilidade, seniores em desaceleração; lacuna crítica: ética e desigualdade nos pacotes de bônus
Conflito trabalho-família	Longas jornadas, ausência paterna, pressão familiar, normatização do estilo de vida	Tanure (2002); Oltramari et al. (2011); Tanure et al. (2014); Braun et al. (2019); Sedaroglu (2021)	Predomínio do tempo de trabalho sobre família; sofrimento de cônjuges e filhos; insatisfação generalizada	Diferença no papel da família: crítica vs normatizadora; lacuna em políticas organizacionais de apoio; falta de estudos longitudinais pós-pandemia
Diferenças de gênero – mulheres executivas	Preconceito de gênero, masculinização de comportamentos, “teto de vidro”, dilemas da maternidade, sobrecarga doméstica, necessidade de rede de apoio	Santos et al. (2014); Silva et al. (2023); Carvalho et al. (2010); Barros (2019); Moraes (2014); Carneiro et al. (2021); Ayatakshi-Endow & Steele (2021)	Consenso sobre barreiras estruturais (preconceito, maternidade, carga doméstica); estratégias individuais de enfrentamento (masculinização, terceirização)	Escassez de políticas institucionais efetivas; pouca análise interseccional (raça, classe, região); prevalência de soluções individuais sobre coletivas

Repercussões dos fatores associados à natureza do trabalho

Os fatores associados à natureza do trabalho são aspectos inerentes ao contexto das tarefas desempenhadas pelo trabalhador. Destacam-se a sobrecarga, que se relaciona à extensão em que o empregado convive com demandas que excedem sua capacidade de trabalho; e o grau de controle, que diz respeito à autonomia ou liberdade que ele tem no contexto do trabalho, sobretudo em relação ao planejamento e à tomada de decisão sobre as tarefas, que traz repercussões na percepção de tempo (Ferreira et al., 2015).

A forma de cada executivo lidar com os impactos das mudanças no atual ambiente de negócios é diversa. Enquanto uns possuem necessidade de construir um patrimônio e arcar com um padrão de vida cada vez mais alto, tornando-se prisioneiros do alto padrão de vida, outros estão se programando para desacelerar. Foi o que revelou a pesquisa com executivos jovens e seniores do Brasil, a qual abordou os três primeiros níveis da hierarquia organizacional das grandes empresas: presidente, vice-presidente e/ou diretores e gestores que ocupavam cargos imediatamente abaixo do segundo escalão (Lima et al., 2012).

Lima et al. (2012) realizaram uma pesquisa em 10 grandes empresas de vários setores da economia do país, incluindo 959 respondentes na parte quantitativa e 263 respondentes na parte qualitativa. No que diz respeito às demandas de trabalho, o estudo destacou que se trata de uma carreira exigente, na qual tanto jovens quanto profissionais seniores enfrentam os desafios à empregabilidade, às tensões provocadas pela conciliação entre a vida profissional e pessoal, e à redução de possibilidades de crescimento na carreira devido ao enxugamento das estruturas organizacionais. Soma-se a isso a insegurança quanto às próprias competências, bem como os conflitos geracionais decorrentes do choque de valores entre as gerações. Existe a necessidade de construir um patrimônio e arcar com um padrão de vida cada vez mais alto. Alguns relatam a responsabilidade de ser o único provedor da família, enquanto outros já se sentem cobrados em participar da rotina dos filhos, vivenciando o dilema de serem presentes no dia a dia do filho *versus* dar conta da rotina de trabalho.

Outro aspecto do trabalho vivenciado pelos executivos relacionado à sobrecarga e que interfere na percepção de tempo são: demandas de curto prazo, exigências de pontualidade, compromissos que interpõem viagens, bem como trabalho com carga horária estendida. Aparentemente, o executivo possui mais controle de sua agenda do que os demais trabalhadores da hierarquia organizacional, porém ele se vê refém do ecossistema e de suas pressões internas e externas à organização, adiando demandas pessoais e afetivas em prol das demandas do negócio (Tanure et al., 2014).

A percepção de tempo de trabalho e não trabalho dos executivos brasileiros de grandes empresas e seu impacto nas diversas dimensões de suas vidas foi tema de um estudo realizado por Scanfone (2006), com 965 executivos (presidentes, vice-presidentes/diretores e gerentes de 3º nível), de 344 grandes empresas do Brasil. Este estudo mostrou que os executivos são predominantemente do sexo masculino, geralmente casados ou com união estável e têm filhos. Em relação ao tempo, a carga horária é elevada, com mais da metade dos executivos trabalhando também aos finais de semana. Além disso, os executivos não contabilizam em suas jornadas o tempo dedicado a viagens, almoços, jantares, eventos de negócios, tampouco o período gasto para responder e-mail ou tratar de assuntos relacionados ao trabalho. O estudo também demonstrou a insatisfação dos executivos com a gestão do tempo entre a vida pessoal e a vida profissional, predominando o tempo de trabalho sobre o tempo de não trabalho, bem como as longas jornadas.

A respeito da percepção do tempo dos executivos brasileiros e sua relação com o estresse, Tanure et al. (2014) identificaram que o estresse em executivos está diretamente relacionado à gestão do tempo. Foram observados mais sintomas de estresse entre executivos que trabalhavam 12 horas ou mais, em comparação com aqueles que trabalhavam de 8 a 9 horas. Além disso, houve uma diferença estatisticamente significativa no grau de satisfação do trabalho entre os executivos desses dois grupos: os que trabalham menos horas mostravam-se mais satisfeitos. Os pesquisadores afirmaram, ainda, que, não por acaso, o estresse foi denominado como a doença do tempo (Tanure et al., 2014).

O direcionamento total do indivíduo para o trabalho pode ocasionar sintomas de superatividade. Este aspecto foi identificado no estudo de Oltramari et al. (2011), em que foi comprovado que há uma lógica de intensa aceleração e de intensa dedicação ao trabalho entre os executivos. Como consequência dessa superatividade, os executivos mencionavam sintomas como labirintite, vertigem, problemas de pele, cansaço físico e esgotamento, além da consciência de que deveriam cuidar mais da saúde e de si. Porém, a falta de tempo frequentemente se sobrepõe a qualquer preocupação, pois, muitas vezes, mesmo realizando consultas médicas, os executivos citaram a indisponibilidade de tempo para seguir com os tratamentos.

Complementando essas evidências, um estudo recente, realizado com 106.711 trabalhadores de empresas listadas entre os 100 Lugares Incríveis para Trabalhar no Brasil, apontou que, mesmo em contextos organizacionais considerados saudáveis, as principais causas de estresse percebidas pelos trabalhadores foram: pressão por desempenho (14,97%), autocritica (13,22%) e carga de trabalho (13,18%). A pesquisa também indicou que a gestão de tempo e a necessidade de relações mais próximas com lideranças aparecem como fatores-chave na redução do estresse. Os autores reforçam que tecnologia e inovação precisam ser aliadas na promoção de ambientes sustentáveis, mas que o fator humano continua sendo essencial para manter equipes produtivas e saudáveis (Sierdovski et al., 2024).

De forma geral, os estudos convergem ao apontar a sobrecarga, a gestão do tempo e o ritmo acelerado como demandas centrais que atravessam a vida dos executivos. Enquanto pesquisas, como as de Tanure et al. (2014),

ênfaticamente a relação entre tempo e estresse, outras, como Oltramari et al. (2011), destacam sintomas físicos decorrentes da superatividade, revelando diferentes ênfases em torno do mesmo problema. Além disso, evidenciam-se diferenças geracionais: jovens tendem a projetar sua carreira em função da ascensão e do consumo, enquanto executivos seniores já demonstram desejo de desacelerar (Lima et al., 2012). Apesar de a literatura mapear de forma consistente os efeitos negativos da sobrecarga, há uma lacuna em torno de recursos intrínsecos – como resiliência, autoeficácia e estratégias de autocuidado – que poderiam atuar como mediadores nesse processo.

Insegurança com a carreira

A preocupação com a carreira é um aspecto bastante presente na realidade dos executivos, tanto no aspecto da ascensão de carreira quanto na conciliação da carreira com a família *versus* o tempo dedicado ao trabalho. Compreende-se que o tempo dedicado ao trabalho poderá favorecer o reconhecimento para uma possível ascensão de carreira, assim como o tempo dedicado para se manter atualizado com cursos, leituras e para se manter na sua posição atual, vislumbrando um crescimento futuro. Muitos são os desafios enfrentados pelos executivos nesse sentido. Na verdade, esses aspectos não podem ser analisados isoladamente, eles se entrelaçam e repercutem na realidade de vida do executivo. Vale ressaltar que as pesquisas com executivos mostram que poucos (23%) chegam ao segundo escalão e pouquíssimos (4%) ao primeiro escalão (Tanure et al., 2007).

Os dilemas relativos à carreira estão relacionados ao tempo, mobilidade, sucesso profissional, *status* e consumo. Esses dilemas permeiam a vida profissional dos executivos e repercutem nas relações familiares sob a forma de sofrimento, mesmo quando a família se mostra aliada aos modos de trabalho do executivo, a fim de manter o estilo de vida vigente (Oltramari et al., 2011).

Nesse estudo, verificou-se que o bom profissional é aquele que se mostra disponível, ágil e flexível. Também existe uma preocupação com o envelhecimento, uma vez que a idade está relacionada à obsolescência e à improdutividade. A ascensão na carreira frequentemente coloca a vida pessoal e familiar em segundo plano. Nos relatos das famílias entrevistadas, mencionaram-se as ausências do pai e do marido, bem como a compreensão de que tal situação não poderia ter sido de outra forma. Por outro lado, o acesso a benefícios e ganhos financeiros contribui para a construção de patrimônio, o que gera reconhecimento e respeito, tanto por parte dos colegas quanto dos clientes.

Há uma preocupação constante em manter-se atualizado, uma exigência que tende a afetar o sono do trabalhador. Além disso, existe a ameaça da incompetência, o fantasma da inutilidade e o medo de não dar conta da intensa aceleração, e de deixar ser “um produto útil”. Nesse sentido, veem-se constantemente obrigados a constantes atualizações, tanto diante das exigências do trabalho presente quanto diante das necessidades de uma futura ocupação, considerando a construção de sua segunda carreira (Oltramari et al., 2011).

Da mesma forma que existem as preocupações em permanecer trabalhando, há as preocupações com a aposentadoria, com uma segunda carreira e em saber o momento certo de parar. O momento de frear a carreira também é uma reflexão para alguns, acontecendo quando o esforço não é recompensado diante da oportunidade de trabalho, quando a questão do *status* já não pesa tanto e quando os critérios de carreira vão se modificando para alguns (Oltramari et al., 2011).

Para os executivos jovens, as preocupações com suas competências têm se revelado bastante relevantes. O desejo de crescimento é intenso e deve ocorrer rápido, podendo haver descompasso entre seus interesses pessoais e o da empresa, o que pode levar ao lema: “que seja infinito enquanto dure”. Os executivos jovens se posicionam sob a égide da empregabilidade e enfrentam inquietações e pressa em um contexto marcado por um mundo de incerteza, fusões e aquisições. Essa realidade tem acirrado a necessidade da obtenção de um conjunto de competências reconhecidas pelo mercado de trabalho que favoreçam a longevidade no mercado, como um currículo bom por exemplo (Tanure et al., 2007).

Em relação à empregabilidade, destaca-se o medo do desligamento atrelado ao não cumprimento de metas e aos movimentos de mercado. Os profissionais de alta gestão também sofrem diante dos fantasmas do desemprego. O tempo de empresa não é garantia de estabilidade. As pessoas se sentem instáveis, a insegurança aumenta com a situação econômica e de mercado, com o temor de não atingimento de metas e/ou de não atingimento das expectativas da empresa (Lottermann et al., 2021).

Um tema bastante relevante para a categoria dos executivos é a remuneração. Ela é responsável em manter o nível de consumo e contribui com o *status* social e da família. Na pesquisa de Dutra e Ceretta (2020) com o impacto do prestígio, do desempenho, da governança corporativa e da experiência do CEO, os autores afirmam que remuneração tem se tornado um tema relevante no meio empresarial nos últimos anos, em decorrência dos escândalos corporativos que ocorreram.

A remuneração dos executivos, de uma forma geral, é composta por um salário base, um bônus anual vinculado ao desempenho, opções de compras de ações e planos de incentivo de longo prazo, além dos benefícios, tais como plano de saúde, plano odontológico, previdência privada etc. O foco principal da remuneração, excetuando-se o salário fixo e os benefícios, é atrelar a remuneração do executivo ao desempenho da empresa, de forma que os executivos obtenham recompensas expressivas quando os negócios apresentarem resultados positivos e a taxa de retorno obtida pelos acionistas sob o capital investido também forem positivas. Para tal, vários indicadores e metas

são estabelecidos. O aumento da remuneração dos executivos está diretamente relacionado ao seu crescimento de carreira. Quanto maior a posição e o nível hierárquico, maior é o pacote de remuneração (Dutra & Ceretta, 2020).

A competição na carreira, os altos bônus, premiações e políticas de benefícios são reforçadores desse ciclo vicioso que mantém o executivo preso a desempenhos cada vez maiores e a um comportamento exemplar no trabalho, assim como ao reconhecimento público, troféus recebidos, as medalhas, as fotos – práticas de reconhecimento não financeiro que reforçam o *status*.

No campo da carreira, os achados indicam que *status*, ascensão e remuneração funcionam como demandas que sustentam o engajamento, mas também ampliam a vulnerabilidade à exaustão. Enquanto jovens executivos estão focados na empregabilidade e em acelerar conquistas (Tanure et al., 2007), seniores refletem sobre a possibilidade de desaceleração ou transição para uma segunda carreira (Oltramari et al., 2011). Essa diferença geracional revela que os dilemas da carreira não são lineares, mas atravessados pelo tempo e pela idade. Por outro lado, embora a literatura reconheça o papel da remuneração como fator de engajamento (Dutra & Ceretta, 2020), pouco se problematiza a lógica de desigualdade e a dimensão ética de bônus milionários frente a contextos de instabilidade e desemprego (Lottermann et al., 2021). O predomínio da perspectiva individual em detrimento da organizacional também se mostra como lacuna, pois as pesquisas tendem a enfatizar as escolhas pessoais do executivo sem questionar a estrutura que condiciona tais escolhas.

Conflito trabalho-família

O desequilíbrio das demandas referentes ao trabalho pode levar ao conflito trabalho-família. A convivência familiar fica prejudicada em função do trabalho. É comum que o trabalho dos executivos adentre os finais de semana e interfiram no convívio familiar, não sendo raro, por exemplo, conciliar viagens de trabalho com atividades familiares. Alguns executivos levam esposas e filhos para feiras e eventos, pois os veem muito pouco. A convivência familiar termina por ficar esporádica em função do trabalho, sendo frequente um assolamento das relações de trabalho nas relações familiares. Segundo Braun et al. (2019), o conflito na relação trabalho-família pode influenciar na intenção dos executivos de deixarem seus empregos.

Uma pesquisa realizada por Tanure (2002) no Brasil, com 626 executivos brasileiros de grandes empresas, investigou a satisfação desses profissionais em relação à qualidade de vida, revelando que, aproximadamente, 66% dos entrevistados estavam insatisfeitos. Uma das causas dessa insatisfação estava relacionada à gestão do tempo, sobretudo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como ao tempo dedicado à família e ao cônjuge. Os executivos entrevistados dedicavam 71% do seu tempo ao trabalho, possuíam uma média de jornada de trabalho de 11 horas por dia e trabalhavam regularmente nos finais de semana.

Em um estudo sobre os dilemas pessoais relativos à carreira vividos pelos executivos bancários e suas repercussões na vida familiar, foi possível identificar impactos significativos nesse âmbito (Oltramari et al., 2011). O estudo evidencia relatos de insatisfação por parte das esposas e filhos dos executivos, com menções frequentes à falta de tempo para família, ao trabalho que invade o espaço doméstico e dificulta o convívio familiar. Os sentimentos das esposas são marcados pelo distanciamento e falta de diálogo, enquanto muitos filhos relatam o sentimento de abandono. Sobre a dedicação aos filhos, a pesquisa de Tanure et al. (2014) revelou que os executivos estão insatisfeitos. Há uma pressão grande por parte da família para que estejam mais presentes, sendo este um fator que gera, inclusive, dúvidas em relação à carreira. Há relatos de um tempo perdido que é irreversível e de sofrimento por não terem visto os filhos crescerem. Por outro lado, quando alguns executivos demonstram vontade de romper com o trabalho, muitas famílias, por vezes, acham que eles têm que continuar. Nesse caso, a família é percebida como uma normatizadora desse sistema de funcionamento – não apenas voltada à sobrevivência, mas à manutenção de um estilo de vida (Oltramari et al., 2011).

Um estudo global posterior, conduzido durante a pandemia, mostrou que fatores como insegurança no emprego, longas jornadas e pressões laborais são preditores significativos do conflito entre trabalho e família, especialmente em pessoas em *home office* (Sedaroglu, 2021). Isso reforça a relevância contemporânea da temática, mesmo com mudanças no desenho do trabalho. Em relação ao conflito trabalho-família, os executivos estão insatisfeitos sobre o tempo que dedicam aos filhos, havendo uma pressão grande por parte da família para que estejam mais presentes.

As evidências apontam que o conflito trabalho-família constitui uma das principais fontes de insatisfação entre executivos, sendo marcado por jornadas longas, invasão do espaço doméstico e sentimentos de abandono relatados por cônjuges e filhos (Oltramari et al., 2011; Tanure et al., 2014). Os estudos convergem na constatação de que o tempo destinado ao trabalho suplanta o tempo destinado à família, mas divergem quanto ao papel desta última: em alguns contextos, aparece como crítica e demandante de maior presença; em outros, surge como normatizadora do estilo de vida que legitima a ausência paterna. Mais recentemente, pesquisas em contexto de pandemia (Sedaroglu, 2021) reforçaram a atualidade do tema, mostrando que, mesmo em condições de *home office*, o conflito persiste ou se intensifica. Nota-se, portanto, que ainda há escassez de estudos que considerem políticas institucionais de apoio à conciliação entre trabalho e família, o que reforça a tendência de responsabilizar apenas o indivíduo pela gestão do equilíbrio.

Repercussões às diferenças de gênero: mulheres executivas

A participação das mulheres executivas no mercado de trabalho está em crescimento, porém elas ainda são minoria. Além de enfrentarem os mesmos desafios vivenciados por homens executivos, as mulheres passam por dilemas específicos, como: o preconceito de gênero – expresso na necessidade constante de provar que são capazes e competentes –, a não redução a “objetos sexuais” e a disparidade salarial em comparação a homens que exercem funções semelhantes; os desafios inerentes à maternidade, como a pressão social pela maternidade, a “ameaça” do relógio biológico *versus* o crescimento da carreira; a dificuldade de contar com uma rede de apoio na gestão da rotina doméstica e no cuidado dos filhos; bem como o impasse de conciliar o crescimento na carreira e a vivência de relacionamentos afetivos/amorosos, tanto no que se refere à gestão do tempo dedicado à vida amorosa quanto ao apoio do/a companheiro/a em seu crescimento profissional.

Sobre o preconceito enfrentado por executivas, uma pesquisa qualitativa, realizada com 47 executivas brasileiras que chegaram ao topo dos três maiores escalões de empresas grandes e médias do Brasil, revelou que as mesmas passaram por preconceitos “sutis”. O estudo revelou que as executivas se sentem cobradas e julgadas da mesma forma que os homens, no entanto precisam trabalhar mais para mostrar que também dão conta dos desafios, mesmo possuindo outras responsabilidades fora da empresa (Santos et al., 2014). Estudos como o de Silva et al. (2023), com estudantes de engenharia em Pernambuco, apontam que, desde a formação, há uma percepção de sub-representação feminina. Além disso, estereótipos de gênero moldam o modo como essas estudantes se projetam profissionalmente, limitando seu acesso a cargos de liderança em áreas majoritariamente masculinas como ciência, tecnologia, engenharia e matemática.

Somando-se ao aspecto do preconceito, um elemento que diferencia a mulher do homem nas organizações é o aspecto dos papéis sexuais e de gênero. Espera-se que as mulheres adotem comportamentos semelhantes aos dos homens e se adaptem às exigências do ambiente de trabalho, de acordo com a cultura da empresa a qual está inserida, a fim de alcançar cargos mais elevados na hierarquia das organizações. Esse comportamento envolve o uso de roupas que fujam do estereótipo de frágil e delicada, atribuído historicamente ao feminino, aproximando-se mais de um modelo “neutro” e austero, espelhado no padrão masculino. Para além disso, também se espera que as mulheres demonstrem uma postura de firmeza no falar, caminhar e no nível decisório (Carvalho et al., 2010). Essa adaptação é descrita em diversos estudos como uma forma de enfrentamento ao chamado “teto de vidro”, que impõe barreiras não explícitas ao avanço das mulheres. Em pesquisa recente com 62 gestoras brasileiras, identificaram-se estratégias como qualificação contínua, educação familiar e legitimação pelo desempenho como formas de rompimento desse “teto de vidro” (Carneiro et al., 2021).

A expectativa sobre os comportamentos das mulheres em cargos de gestão termina por gerar um tipo de masculinização das mulheres como estratégia de enfrentamento. Algumas mulheres abrem mão de sua docilidade, outras mudam suas formas de falar para um modo “mais assertivo”. Houve, inclusive, o relato de uma mulher em cargo de gestão que afirmou ter se matriculado em aulas de luta para aprimorar suas expressões corporais e tom de voz, de modo a adequá-los às exigências do cargo de gestão (Barros, 2019).

Os aspectos relacionados à pressão do relógio biológico e aos desafios da maternidade também se fazem muito presentes no cotidiano de vida das executivas (C Carvalho et al., 2010). A sobreposição de demandas profissionais e da maternidade dificultam a carreira das executivas. Costuma haver, entre essas mulheres, uma preocupação com o fato de que os primeiros anos de ascensão profissional se sobrepõem aos anos mais apropriados biologicamente para a maternidade, de forma que elas vivem a difícil escolha entre ter que conciliar os dois projetos (gravidez e ascensão profissional) ou ter que abrir mão de um deles em detrimento do outro. Além disso, depois que os filhos nascem, costumam mencionar a preocupação pela jornada de trabalho bastante extensa e, consequentemente, a dificuldade de conciliar os cuidados dos filhos. Ayatakshi-Endow e Steele (2021), ao entrevistarem mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro durante a pandemia de Covid-19, evidenciaram que, mesmo atuando fora do setor corporativo tradicional, essas mulheres precisaram acionar redes informais de apoio familiar para conciliar as exigências domésticas e profissionais, revelando resiliência e criatividade em contextos adversos. Além disso, a mobilidade de carreira da mulher executiva também tende a ser menor, devido ao maior compromisso com a criação de seus filhos, dificultando o avanço na hierarquia organizacional para postos maiores.

A necessidade de uma rede de apoio para lidar com os desafios da rotina doméstica e com os filhos surge igualmente como um desafio para as mulheres executivas. Enquanto os homens executivos possuem suas esposas, muitas vezes como recursos adicionais para realizarem/ administrarem as tarefas domésticas, as mulheres executivas, em grande maioria, realizam sozinhas a gestão dessas atividades, sendo poucas as que dividem com seus cônjuges. Há, nesses casos, uma tendência à terceirização das rotinas domésticas com empregadas domésticas, babás, motoristas e avós, por exemplo. E, muitas vezes, uma sobrecarga/exaustão das mulheres executivas que tendem a reduzir horas de sono/descanso e lazer para dar conta das atividades domésticas e laborais, ao mesmo tempo que tendem a se sentir culpadas e em dívida por não estarem cumprindo satisfatoriamente o que supostamente deveriam fazer.

O estudo de Moraes (2014) investigou o estresse ocupacional da mulher gestora do polo industrial de Manaus e verificou os seguintes desafios na maioria das participantes entrevistadas: a dificuldade de conciliar as demandas domésticas com o trabalho, a falta de apoio da família em relação ao trabalho, bem como as demandas em relação à

educação dos filhos. As mulheres gestoras também se mostraram sobrecarregadas por fatores associados à natureza do trabalho, como o excesso e a pressão de prazos, as múltiplas atividades, o alto grau de cobrança, a execução de trabalhos complexos, a convivência com indivíduos de personalidade difíceis, além das demandas emocionalmente exigentes, que potencializavam a tensão das gestoras mulheres.

Em uma pesquisa realizada com 263 executivas brasileiras de 344 empresas brasileiras, Carvalho et al. (2010) concluíram que, apesar das mulheres executivas vivenciarem tantos questionamentos, continuam a se desdobrar para dar conta de vários papéis, e ainda atender aos padrões de beleza da sociedade de beleza e saúde, fazendo atividade física, unhas, cabelo etc., e se desdobrando para preservar um bom casamento. No entanto, apesar de estarem insatisfeitas com o tempo dedicado ao trabalho e ao descanso, elas gostam do que fazem e continuam optando por permanecer em suas carreiras. No geral não abandonariam suas carreiras para se dedicarem mais à família, apesar dos questionamentos.

Do ponto de vista institucional, os avanços em equidade de gênero no trabalho dependem também de ações organizacionais estruturadas. Dentre as práticas sugeridas por pesquisadores, estão: a padronização dos critérios de promoção, programas de desenvolvimento profissional com recorte de gênero, treinamento para lideranças e sensibilização sobre os benefícios da diversidade na gestão, incluindo igualdade de remuneração (Carneiro et al., 2021; Goryunova & Madsen, 2024).

No caso das mulheres executivas, a literatura mostra que essas mulheres, além de lidarem com as mesmas demandas vividas por seus pares masculinos, enfrentam dilemas específicos relacionados ao preconceito de gênero, à maternidade e à sobrecarga doméstica. Estudos como os de Santos et al. (2014) e Silva et al. (2023) confirmam a persistência de preconceitos sutis e da sub-representação feminina, enquanto Carvalho et al. (2010) e Barros (2019) revelam estratégias individuais de adaptação, como a masculinização de comportamentos para romper o “teto de vidro”. A maternidade surge como dilema central, atravessada pelo “relógio biológico” e pela dificuldade de conciliar cuidados familiares com jornadas extensas (Ayatakshi-Endow & Steele, 2021). Embora práticas organizacionais voltadas à equidade venham sendo sugeridas (Carneiro et al., 2021; Goryunova & Madsen, 2024), ainda são incipientes no contexto brasileiro, prevalecendo soluções individuais, como a terceirização das rotinas domésticas. Nesse sentido, a literatura converge em apontar para as barreiras estruturais, mas diverge quanto às estratégias de enfrentamento, revelando que as soluções têm se dado mais pelo esforço das mulheres do que por transformações institucionais.

Integração dos estudos ao Modelo de Demandas e Recursos Laborais (JD-R)

Este estudo teve como objetivo conhecer sobre os processos de engajamento e exaustão no trabalho de executivos, a partir de uma revisão narrativa de literatura. Como não foram encontrados textos articulando o Modelo de Demandas e Recursos Laborais (JD-R) ao trabalho dos executivos, segue aqui um esforço das autoras em fazer essas articulações.

Acerca de demandas laborais, verificou-se que as demandas assolam os executivos em detrimentos dos recursos laborais. Hambrick et al. (2005) definiram as demandas de trabalho como o grau em que um determinado executivo experimenta em seu trabalho como difícil ou desafiador. Os autores defendem que os executivos enfrentam demandas específicas de trabalho que merecem atenção, pois, sem ela, podem ocorrer grandes erros estratégicos, pressão sobre toda a organização, a falsa impressão de que está tudo bem ou até mesmo um desempenho insatisfatório.

Em relação ao Modelo JD-R, as demandas laborais mais relacionadas aos executivos identificados nesta revisão narrativa são: alta quantidade de estímulos; pressão crescente por desempenho/resultados (redução de custos e aumento dos lucros); tomadas de decisões estratégicas; vulnerabilidade a demissões; alta velocidade de mudança no ambiente dos negócios; aumento do dinamismo tecnológico; aumento do ritmo da dinâmica competitiva; ciclos mais curtos dos produtos; maior integração geopolítica; elevada carga horária de trabalho; sobrecarga de volume de trabalho; frequência de interrupções no trabalho; intemperividade das demandas; e falta de autonomia na gestão do tempo (Dutra & Ceretta, 2020; Lima et al., 2012). Ainda mais recentemente, Zhu et al. (2022) mostraram que as demandas elevadas dos executivos reduzem a inovação exploratória, evidenciando os efeitos cognitivos negativos de ambientes sobrecarregados. Pode-se identificar, ainda, uma grande quantidade de demandas emocionais, que são verdadeiros fantasmas que assolam os executivos brasileiros, a saber: tensões provocadas pela difícil conciliação do trabalho com a família (tempo de dedicação aos filhos, tempo de dedicação ao cônjuge); alongamento da jornada de trabalho (tempo gasto com e-mails, WhatsApp, celular relativos ao trabalho fora do expediente normal, tempo gasto com almoços, viagens, jantares, eventos de negócios relativos ao trabalho fora do expediente normal); problemas no sono; dúvidas em relação à carreira (“Será que vale à pena?”); dilema materialista (“Meus filhos preferem pais mais presentes ao invés de tanto dinheiro?”); etarismo (obsolescência relativo à idade); instabilidade; medo do desemprego e de não conseguir recolocação no mercado, tendo de aceitar salários inferiores aos patamares atuais; insegurança (quanto à competência, quanto ao cenário econômico, quanto aos jovens que vão chegando); necessidade de contribuir para um patrimônio e arcar com um padrão de vida cada vez mais alto; medo de perder o padrão de vida proporcionado à família; peso da responsabilidade; e alto nível de estresse (Oltamari et al., 2011; Santos et al., 2014; Tanure et al., 2014). Essas demandas emocionais contribuem para o nível de exaustão dos executivos e influenciam o seu nível de engajamento.

As demandas laborais de sobrecarga, conflito família-trabalho, são fatores de risco para esgotamentos dos executivos. Para as mulheres executivas, somam-se a esses fatores o preconceito vivido, a pressão do “relógio biológico”, a sobrecarga decorrente dos cuidados com os filhos em contraste com uma jornada de trabalho extensa (sentimento de culpa em relação aos filhos, gestão logística da casa com babá, agenda e rotina de filhos), além das dificuldades nos relacionamentos amorosos. As demandas emocionais foram amplamente evidenciadas como fatores de risco para o esgotamento, incluindo diversos tipos de medo, como perder o emprego, o reconhecimento, o estilo de vida, a inutilidade, dentre outros.

Sobre os recursos laborais, que dizem respeito aos aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho – que são funcionais na consecução dos objetivos relacionados ao trabalho, reduzindo as demandas de trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados (Bakker et al., 2007) –, verificou-se que esses recursos foram os menos citados nos estudos, tendo sido os recursos laborais extrínsecos, ou seja, aqueles disponíveis no ambiente, os mais explorados. Um estudo multidimensional demonstrou que recursos pessoais – como otimismo, resiliência e autoeficácia – atuam como mediadores do impacto da liderança engajadora sobre o engajamento no trabalho, evidenciando a necessidade de inclusão desses recursos no entendimento do JD-R (Mazzetti & Schaufeli, 2022). Aspectos relacionados à remuneração (política de benefícios, bônus, compra em ações) foram demonstrados na literatura como os fatores que mais influenciaram no engajamento, moderando a exaustão em executivos (Dutra & Ceretta, 2020). Os executivos recebem grandes incentivos, em alguns casos baseados em ações, que representaram de 8% a 58% do salário médio do CEO em 1990, percentual que subiu para 58% em 1998. Para que esses ganhos sejam valiosos para o CEO, o preço das ações precisa subir, havendo ganho tanto para os acionistas quanto para os executivos, em uma relação ganha-ganha. Esses mecanismos são comuns nas remunerações de executivos – gestores de alto escalão (Dutra & Ceretta, 2020).

Dentre os recursos laborais, os recursos extrínsecos são mais mencionados do que os intrínsecos. Os recursos laborais extrínsecos mais mencionados aos executivos foram: incentivos substanciais para alcançar bons desempenhos (ex. bônus de curto prazo, participação nos lucros); concessões de ações da companhia ou opções de ações (bônus de longo prazo); política de benefícios agressiva (carro, seguro de vida, plano de saúde para a família da melhor qualidade, plano odontológico, previdência privada); campanhas e premiações (viagens, campanhas extras); suporte informacional, emocional e instrumental recebido no trabalho (prestígio, reconhecimento e respeito profissional, expressos em fotos no jornal, intranet, acesso ao presidente, dentre outros), além de autonomia e confiança.

Em relação aos recursos laborais intrínsecos, que podem estar disponíveis na própria pessoa e não no ambiente, foram citados: repertório, variedade de habilidades e experiência anterior. Somente um estudo específico sobre recursos intrínsecos foi encontrado. O estudo de Bakker et al. (2007) analisou três recursos pessoais (autoeficácia, autoestima baseada na organização e otimismo). Os autores levantaram a hipótese de que: (1) os recursos pessoais moderam a relação entre demandas e exaustão no trabalho; (2) mediam a relação entre recursos e engajamento no trabalho; e (3) se relacionam com a maneira como os funcionários percebem seu ambiente de trabalho e bem-estar. Os resultados desse trabalho mostraram que os recursos pessoais não compensaram a relação entre demandas e recurso de trabalho e exaustão. Em vez disso, os recursos pessoais mediam a relação entre recurso de trabalho e engajamento/exaustão e influenciaram a percepção de recursos de trabalho. Os recursos laborais intrínsecos também podem ser benéficos para a organização, na medida em que os funcionários aprendem a responder situações adversas com maior otimismo, apresentam maior persistência e adaptabilidade (Bakker et al., 2007).

De forma geral, na literatura revisada, percebe-se uma convergência entre diversos autores em relação aos pontos centrais encontrados na vida dos executivos. As demandas laborais superam significativamente os recursos laborais. Diante das altas demandas de trabalho, é muito comum entre os executivos o envolvimento com o trabalho, que pode ser saudável (engajamento) ou patológico, denominado adição ao trabalho, também conhecido como *workaholismo* ou Adição ao Trabalho (AT) (Braun et al., 2019). No contexto de crises, os executivos que aplicam estratégias de autorregulação, como o automonitoramento e a pactuação de metas diárias, conseguem atenuar a exaustão mesmo sob pressão intensa de demandas (Demerouti & Bakker, 2023).

Entre os recursos laborais, os extrínsecos prevalecem sobre os intrínsecos. Quanto às questões de gênero, embora a participação das mulheres no mercado de trabalho esteja em crescimento, as mulheres executivas ainda representam uma minoria nesse público. Não foram encontrados estudos que abordem os recursos pessoais intrínsecos, a espiral ascendente motivacional de vigor e a realização pessoal aplicada diretamente aos executivos.

Conclusão

Com base nas articulações apresentadas e dada a inexistência de estudos anteriores que articulem o Modelo JD-R ao contexto de trabalho dos executivos, espera-se que este estudo possa contribuir para esse campo de conhecimento e para as práticas de intervenção para esse público em específico.

As limitações desta revisão apontam caminhos para pesquisas futuras. Observa-se que há um amplo e vasto caminho a ser trilhado em termos de pesquisas e intervenções, que podem investigar quantitativamente, aspectos como: fatores associados ao engajamento e à exaustão entre executivos; identificação de *clusters* de engajamento e exaustão entre esses profissionais, comparando-os em relação a variáveis como demandas e recursos; análise do

papel moderador dos recursos laborais intrínsecos e extrínsecos; e teste do papel mediador dos recursos laborais intrínsecos sobre a exaustão e as demandas laborais.

Há, ainda, inúmeras possibilidades de pesquisas qualitativas que podem aprofundar o conhecimento que temos acerca da experiência dos executivos sobre o tema do engajamento e a exaustão com o trabalho, a partir dos próprios significados que atribuem às suas vivências.

Referências

- Almeida, S. G. C. A. (2019). *O profissional de acolhimento institucional infanto-juvenil em cena: Um estudo sobre engajamento e exaustão com o trabalho*. [Tese de Doutorado]. Universidade de Fortaleza.
- Alves, J. S. C., Bendassolli, P. F., & Gondim, S. M. G. (2017). Trabajo emocional y burnout: Um estudo com policiais militares. *Avances em Psicologia Latinoamericana*, 35(3), 459-472. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4505>
- Ayatakshi-Endow, S., & Steele, J. (2021). Striving for balance: Women entrepreneurs in Brazil, their multiple gendered roles and Covid-19. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 13(2), 121-141. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2020-0142>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-85. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274- 284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barreto, M. S. P., Trevisan, L. N., & Veloso, E. F. R. (2021). Liderança global: Contexto, conceitos e desafios na atuação de executivos brasileiros. *Caderno de Administração*, 29(2), 80-99. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.59571>
- Barros, S. C. V. (2019). *Mulheres pesquisadoras: Estereótipos de gênero, desenvolvimento profissional e conciliação trabalho-família*. [Tese de Doutorado]. Universidade Salgado de Oliveira.
- Blettner, D., Kotiloglu, S., & Lechler, T. G. (2023). Unfinished business: Integrating individual decision-makers' experience and incentives to organizational performance feedback theory. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1166185>
- Braun, A. C., Machado, W. L., Andrade, A. L., & Oliveira, M. Z. (2019). Why work-family conflict can drive your executives away? *Revista de Psicologia*, 37(1), 251-278. <http://dx.doi.org/10.18800/psico.201901.009>
- Caldas, C. B., Somensari, P., Costa, S. N., Siqueira, M. M. M., & Claro, J. A. C. S. (2013). Satisfação e engajamento no trabalho: Docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 225-237. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1983-82202013000200006&script=sci_abstract
- Capozza, D., Carlo, A., & Falvo, R. (2023). An experimental validation of the job demands-resources theory. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 30(4), 453-470. <https://psycnet.apa.org/record/2024-37062-007>
- Carneiro, L. B., Gomes, D. G., Horz, V., & Souza, M. A. (2021). Perception of women managers about the glass ceiling breakage. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 7, 1-16. <https://doi.org/10.32358/rpd.2021.v7.530>
- Carvalho, A. M., Neto, Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE Eletrônica*, 9(1), 1-23. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>
- Cavalcante, D. C. (2022). *Burnout, depressão ocupacional, ansiedade e engagement nos diferentes regimes de trabalho dos servidores públicos brasileiros* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/141708>
- DeHaan, C. R., Bradshaw, E. L., Diaz-Castillo, S., Trautman, T. C., Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2024). Energy in the workplace: Job demands, job resources, and employees' inner resources as pathways to organizational

- outcomes. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1413901>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11419809/>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Dutra, V. R., & Ceretta, P. S. (2020, 14 a 16 de outubro). *Remuneração de executivos em empresas brasileiras listadas: O impacto do prestígio, do desempenho, da governança corporativa e da experiência do CEO* [Apresentação de trabalho]. 44º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, EnANPAD, Maringá, Paraná. <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2020>
- Ferreira, M. C., Milfont, T. L., Silva, A. P. C., Fernandes, H. A., Almeida, S. P., & Mendonça, H. (2015). Escala para avaliação de estressores psicossociais no contexto laboral: Construção e evidências de validade. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28, 340-349. <https://doi.org/10.1590/1678-7153.201528214>
- Franco, M. L. P. B. (2008). *Análise de conteúdo* (3a ed.) Líber Livro.
- Gaffaney, J., & Donaldson, S. I. (2025). Addressing the criticisms and critiques of positive psychology: Recommendations for improving the science and practice of the field. *Frontiers in Psychology*, 16, 1-24. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1548612>
- Geibel, H. V., Rigotti, T., & Otto, K. (2022). It all comes back to health: A three-wave cross-lagged study of leaders' well-being, team performance, and transformational leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(7), 532-546. <https://doi.org/10.1111/jasp.12877>
- Goryunova, E., & Madsen, S. R. (2024). The current status of women leaders worldwide. In S. R. Madsen (Ed.), *Handbook of research on gender and leadership* (Cap. 1, pp. 2-22). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035306893.00010>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2024). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *Business Research Quarterly*, 27(3), 227-243. <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Hlado, P., & Harvankova, K. (2024). Teachers' perceived work ability: A qualitative exploration using the job demands-resources model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02811-1>
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293355>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <http://www.jstor.org/stable/256287>
- Koller, S. H., Couto, M. C. P., & Von Hohendorff, J. (Org.). (2014). *Manual de produção científica*. Penso Editora.
- Lima, G. S., Carvalho, A., Neto, & Tanure, B. (2012). Executivos jovens e seniores no topo da carreira: Conflitos e complementaridades. *Revista Eletrônica de Administração*, 18(1), 63-96. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000100003>
- Lottermann, F., Giongo, C. R., & Oliveira-Menegotto, L. M. (2021). "Eu não tenho direito de me desanimar": Sofrimento no trabalho de executivos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 37, 1-9. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e37523>
- Magrone, M., Montani, F., Emili, S., Bakker, A. B., & Sommovigo, V. (2024). A new look at job demands, resources, and volunteers' intentions to leave: The role of work-home interference and burnout. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s11266-024-00679-y>

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources. *Plos One*, 17(6), 397-422. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Mintzberg, H. (1986). *Trabalho do executivo: O folclore e o fato*. Nova Cultural.
- Moraes, A. F. M. (2014). *Estresse ocupacional: Um olhar sobre o trabalho da mulher gestora do Polo industrial de Manaus* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais]. Repositório Institucional da UFMG. <https://repositorio.ufmg.br/items/41121b05-a217-4434-97a8-af0f6efaa2f9>
- Moreno-Jiménez, J. E., Blanco-Donoso, L. M., Chico-Fernández, M., Hofheinz, S. B., Moreno-Jiménez, B., & Garrosa, E. (2021). The job demands and resources related to COVID-19 in predicting emotional exhaustion and secondary traumatic stress among health professionals in Spain. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.564036>
- Nascimento, L. D. P. (2018). *Engajamento em equipes de projetos à luz da teoria JD-R: Modelo de dinâmica de sistemas para o contexto de um parque tecnológico* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional da UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/items/08f32aa2-61de-4462-bd0d-687e0c7e779d>
- Nunes, M. C. A., Lira, A. N., & Morais, N. A. (2019). Clusters de engajamento e satisfação de profissionais da rede contra a violência sexual infanto-juvenil. *Avaliação Psicológica*, 18(4), 352-361. <https://psycnet.apa.org/record/2020-14728-003>
- Oltramari, A. P., Grisci, C. L. I., & Weber, L. (2011). Carreira e relações familiares: Dilemas de executivos bancários. *Revista Mal-estar e Subjetividade*, 11(1), 101-133. <https://ojs.unifor.br/rmes/article/view/4978>
- Pacheco, J., Schmitt, M., Bortoluzzi, D. A., & Lunkes, R. J. (2019). Características dos executivos do alto escalão e a influência no desempenho: Um estudo em empresas listadas na bolsa brasileira. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 16(1), 59-83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337260223004>
- Santos, C. M. M., Tanure, B., & Carvalho, A. M., Neto. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56-75. <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>
- Scanfone, L. (2006). *Tempos de trabalho e de não-trabalho na percepção dos executivos das grandes empresas no Brasil* [Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas]. Repositório Institucional da PUC Minas. https://bib.pucminas.br/teses/Administracao_ScanfoneL_1.pdf
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sedaroglu, M. (2021). Determinants of work-family conflict in the context of the COVID-19 pandemic. *Studia Doctoralia*, 12(1), 20-34. <https://doi.org/10.47040/sd0000086>
- Sierdovski, M., Pilatti, L. A., Rubbo, P., Picinin, C. T., Pedroso, B., & Waldmann, G. T. (2024). Working conditions and causes of stress in brazil's incredible places to work. In R. Zimmermann, J. C. Rodrigues, A. Simoes, & G. Dalmarco (Orgs.), *Human-centred technology management for a sustainable future* (pp. 123-136). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-72486-2_13
- Silva, D. N., Silva, W. D. O., & Fontana, M. E. (2023). A gendered perspective of challenges women in engineering careers face to reach leadership positions: A innovative theoretical model from Brazilian students' perceptions. *Women's Studies International Forum*, 98, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102712>
- Silva, F. F., & Moura, A. A. F. (2022). Mulheres executivas evitam problemas financeiros? *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 15(3), 3-16. <https://doi.org/10.14392/asaa.2022150301>
- Tanure, B. (2002). O desafio de equilibrar resultados de negócio e qualidade de vida. In G. G. Boog, & M. Boog (Org.), *Manual de gestão de pessoas e equipes* (pp. 365-382). Editora Gente.

- Tanure, B., Carvalho, A., Neto, & Andrade, J. O. (2007). *Executivos: Sucesso e (in) felicidade*. Campus.
- Tanure, B., Carvalho, A., Neto, Santos, C. M. M., & Patrus, R. (2014). Estresse, doença do tempo: Um estudo sobre o uso do tempo pelos executivos brasileiros. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 14(1), 65-88. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812014000100005
- Van Doorn, S., Heyden, M. L., Reimer, M., Buyl, T., & Volberda, H. W. (2022). Internal and external interfaces of the executive suite: Advancing research on the porous bounds of strategic leadership. *Long Range Planning*, 55(3), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102214>
- Vazquez, A. C. S., & Hutz, C. S. (Org.). (2021). *Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática* (3a ed.). Hogrefe.
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20, 207-217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Vazquez, A. C. S., & Hutz, C. S. (Org.). (2018). *Aplicações da Psicologia positiva: Trabalho e organizações*. Hogrefe.
- Vazquez, A. C. S., Santos, A. S., Costa, P. V., Freitas, C. P. P., Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2019). Trabalho e bem-estar: Evidências da relação entre burnout e satisfação de vida. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 18(4), 372-381. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712019000400006
- Zhu, D. H., Jia, L., & Li, F. (2022). Too much on the plate? How executive job demands harm firm innovation and reduce share of exploratory innovations. *Academy of Management Journal*, 65(2), 606-633. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0334>

Como citar:

Albuquerque, R. C., & Moraes, N. A. (2025). Engajamento no trabalho e exaustão de executivos: Uma revisão narrativa de literatura. *Revista Ciências Administrativas*, 31, 1-16. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e14971>

Endereço para correspondência:

Renata Cavalcante Albuquerque
E-mail: renataalbpsi@gmail.com

Normanda Araujo de Moraes
E-mail: normandaaraujo@gmail.com



Submetido em: 26/04/2024
Aprovado em: 30/09/2025