

## ESTUDO SOBRE ESTRESSE EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

## STUDY ABOUT STRESS IN BANKING SECTOR

Data de entrega dos originais à redação em: 29/06/2015

e recebido para diagramação em: 12/03/2016.

Julio César Bastos da Silva <sup>1</sup>

Victor Cláudio Paradela Ferreira <sup>2</sup>

Débora Vargas Ferreira Costa <sup>3</sup>

*Este artigo tem por objetivo verificar a percepção dos funcionários de um banco sobre os fatores estressores que incidem em sua atividade profissional, avaliando também o grau de estresse a que estão submetidos e a possibilidade de ocorrência de burnout. A pesquisa de campo contou com a aplicação de um questionário, aliado a uma entrevista não estruturada, com 33 funcionários de uma instituição bancária brasileira. Foram utilizados dois instrumentos de medição: a Escala de Percepção de Estresse-10 (EPS-10) e a Job Stress Scale. Procurou-se identificar de que possíveis formas as peculiaridades da cultura da organização estudada, interferem no grau de estresse dos funcionários, e conseqüentemente, em sua qualidade de vida no trabalho (QVT). Os resultados obtidos foram comparados ao que se levantou em pesquisa análoga, realizada dois anos antes. Ao contrário do que se costuma supor quando se trata da área bancária, os entrevistados não revelaram estar submetidos a um grau elevado de estresse.*

*Palavras-chave: Estresse. Qualidade de Vida no Trabalho. Setor Bancário.*

*This article aims to verify the perception of employees of a bank concerning stress in their professional activity, so as to evaluate the degree of stress they face and the possibility of burnout. The field research included the application of a questionnaire and non-structured interviews with 33 employees of a Brazilian bank. Two measurement instruments were used: a stress-10 Perception Scale (EPS-10) and the Job Stress Scale. We sought to identify possible ways in which the organization's culture peculiarities interferes with the degree employees' stress, and therefore in their quality of work life (QWL). The results were compared to what stood in a similar survey conducted two years earlier. Contrary to what is commonly supposed, when it comes to banking, respondents revealed not to be subject to a high degree of stress.*

*Keywords: Stress. Quality of Life at Work. Banking Sector.*

## 1 INTRODUÇÃO

A facilidade de acesso ao crédito e a inclusão financeira de clientes antes não abrangidos pelos serviços das Instituições financeiras (IF), remete o Sistema financeiro brasileiro, e a sociedade como um todo, a um contexto não vislumbrado anteriormente, no qual as IFs prestam um serviço de suma importância para a economia mundial.

O crescimento da utilização de transações bancárias em torno de 78% e aumento de contas correntes ativas em 6% nos últimos sete anos (Relatório anual Febraban – 2013), demonstram como o número de clientes das instituições financeiras está aumentando, e como esses utilizam cada vez mais frequentemente os serviços prestados.

Acompanhando esse crescimento, há também o aumento da insatisfação dos clientes, que chegou a crescer 39,7% em um ano, entre janeiro de 2013 e janeiro de (baseado no relatório parcial da ouvidoria do Banco Central do Brasil - 2014). Mas o percentual de inclusão financeira dos brasileiros, que é de 55%, quando comparado, por exemplo, ao verificado na Espanha, que chega a 93% (Relatório anual Febraban – 2013), demonstra o potencial de crescimento desse mercado.

Outro fator que merece ser destacado é que, com a automação e o uso de meios alternativos de atendimento, as agências bancárias vêm enfrentando um crescente número de clientes e usuários cada vez mais exigentes no que tange à qualidade de atendimento e tempo de espera. Os bancários tentam atender a demanda, mas o histórico de crescimento de reclamações e processos judiciais contra bancos mostra um crescimento constante de clientes insatisfeitos ao longo dos anos (Relatório da Ouvidoria do Banco Central do Brasil 2010, 2011, 2012, 2013 e parcial 2014).

Essa situação não tem, todavia, prejudicado os resultados financeiros das instituições bancárias. Ao contrário, os bancos brasileiros estão auferindo lucros crescentes. No ano de 2012 a soma do lucro dos nove maiores bancos brasileiros foi de aproximadamente R\$ 53,5 Bilhões, e em 2013 houve um crescimento de aproximadamente 10%, culminando em R\$ 58,8 bilhões (Relatório anual Banco Central do Brasil – 2012 e 2013).

Neste mercado altamente rentável e competitivo, as metas e exigências aos profissionais nele inseridos passam a ser cada vez mais arrojadas, levando os mesmos a se deparem com situações que geram tensão,

<sup>1</sup> - MBA em Gestão Estratégica de Pessoas – UFJF/MG.

<sup>2</sup> - Doutor em Administração Pública pela EBAP/FGV- Professor da Universidade Federal de Juiz de Fora/MG. < victorclaudio@uol.com.br >.

<sup>3</sup> - Mestre em Administração de Empresas pela FGV - Professora da Universidade Federal de Juiz de Fora/MG. < debora1@powermail.com.br >.

estresse e insegurança nas suas capacidades para responder a tais desafios.

Sobre pressão, suscetível a uma degradação do estado emocional, pela tensão, frustração, ansiedade, e exaustão emocional em função de aspectos do trabalho definidos pelos indivíduos como ameaçadores, a qualidade de vida do trabalhador pode ser altamente afetada, fazendo com que o mesmo não seja respeitado como profissional, nem consiga satisfazer suas necessidades pessoais com sua atividade na organização.

Essas situações suscitam o aparecimento de psicopatologias e disfunções psicológicas, desenvolvimento crônico de desânimo, de apatia, de despersonalização, configurando o chamado *burnout*, que representa na definição de Pines e Aronson (1981, *apud* Vieira, 2010, p. 34) "(...) um estado de exaustão física, emocional e mental causado por um envolvimento de longo prazo em situações de alta demanda".

Conforme destacam Lazarus e Folkman (1984), o *burnout* é fruto de características intrínsecas ao indivíduo, e externas existentes na realidade da organização. Logo, as especificidades do ambiente social da organização também configuram as funções profissionais do mesmo. As características organizacionais e o ambiente de negócios das IFs brasileiras podem, conforme destacado nas teorias que tratam da QVT, induzir a emergência dos sintomas de *burnout*. A pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados buscou identificar como esses fatores interagem atualmente na instituição bancária que aqui será denominada "X", uma vez que a realização do estudo foi condicionada à não identificação do banco.

Assim, a presente pesquisa teve por objetivo descrever a percepção dos voluntários sobre sua relação de desgaste e resposta às pressões do trabalho, fatores estressores e avaliar o grau de estresse e *burnout*. Buscou também identificar possível peculiaridade da cultura da organização estudada, que interfira de forma imperativa na maximização ou na diminuição do estresse entre os funcionários, e conseqüentemente interfira em sua QVT. Segundo Hall (1978), é imprescindível quando se estuda em qualquer comportamento, crenças ou valores. Logo, a percepção de estresse está determinantemente ligada à faixa etária, gênero, personalidade, entendimento do ambiente no qual está inserido e experiências anteriores.

O artigo está dividido em cinco seções, contando com esta introdução. A próxima destaca algumas contribuições teóricas sobre cultura organizacional, *Bournout*, estresse e Qualidade de vida no trabalho (QVT), temas enfocados no trabalho realizado. Em seguida, é exposta a metodologia que foi adotada na pesquisa realizada. A quarta seção está dedicada à apresentação dos resultados obtidos na pesquisa de campo e, por fim, são apresentadas as conclusões a que foi possível se chegar e tecidas considerações sobre a pesquisa desenvolvida.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para um melhor entendimento do problema estudado, faz-se necessária a busca de suporte na contribuição de estudiosos dos temas que contribuem para o entendimento das relações de trabalho e seus

impactos sobre os trabalhadores. Inicialmente, é destacada a cultura organizacional, importante fator de impacto nas condições de trabalho.

### 2.1 A Cultura Organizacional

A cultura organizacional, segundo Maslach e Leitter (1997), é fator influenciador na formação e execução das funções profissionais do indivíduo. Assim, para o estudo de temas como capacidade de realização, sucesso profissional e doenças do trabalho é necessário definir e entender esse conceito.

Shein (1985, *apud* Pires et al., 2006) destaca pelo menos três motivos para a cultura ser foco de estudos: seus impactos na vida dos trabalhadores; o fato de que o desempenho das pessoas e da organização não pode ser adequadamente compreendido sem o entendimento da ambiência cultural e, ainda, para que não haja confusão entre outros conceitos e outros campos de estudo relacionados.

De acordo com Barbosa (2002), os esforços para uma melhor compreensão da cultura organizacional são envidados principalmente a partir da década de 1950, período esse de grande expansão das multinacionais, no qual um novo dilema surge: utilizar os modelos consagrados e já desenvolvidos ou adequar a estratégia aos elementos culturais e contexto negocial dos diversos países. Essa necessidade de conseguir equalizar e alavancar os resultados financeiros de todas as empresas e filiais torna a cultura organizacional um ponto focal para alcance do sucesso.

A cultura pode ser inicialmente definida no conceito clássico de Tylor (1965, *apud* Horton & Hunt, 1980, p. 40) "(...) Cultura (...) é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade". A discussão sobre a cultura é antiga, inesgotável, foco de diversas áreas, e teoricamente derivada da sociedade romana.

A cultura organizacional, segundo Robbins (1996), é aquela compartilhada pelos membros de uma organização, representando um sistema de significado compartilhado. Essa visão veio substituir uma primitiva e engendradora visão mecanicista das empresas como instrumentos racionais, ou seja, uma organização de pessoas para coordenar e controlar outras. Os primórdios da cultura organizacional não mensuravam a abrangência da mesma além de organogramas, hierarquias, e departamentos.

Não podendo mais ser desconsiderados os fatores informais, o elemento humano nas organizações e o ambiente no qual a mesma está imersa, Hall (1978, p. 80) define a cultura organizacional como o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Complementa ainda "[...] a cultura possui três características: ela não é nata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem [...]".

Na visão de Fleury e Fischer (2006), a cultura organizacional é formada por oito elementos:

- Crenças e pressupostos: são os “axiomas” da organização, verdades inquestionáveis e altamente introjetadas. Evoluem e acrescentam as verdades já aprendidas;
- Valores: representam a essência da filosofia da organização para o alcance do sucesso, pois fornecem um senso de direção para o comportamento diário dos empregados;
- Ritos, rituais e cerimônias: são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional tangível e coesa;
- Estórias e Mitos: são narrativas simbólicas sustentadas ou não por fatos, que informam sobre a organização, reforçam e enfatizam como o comportamento se ajusta ao ambiente organizacional;
- Tabus: são a representação do aspecto disciplinar da cultura, enfatizando o não permitido. Orientam o comportamento, delimitando as áreas de proibição;
- Heróis: personagens que incorporam valores e demonstram a força da organização;
- Normas: regras (escritas ou não) que indicam o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo;
- Sistema de Comunicação: esse é uma das formas pela qual a cultura é reforçada e/ou modificada, já que o sistema de comunicação, aliado a interação social alimenta a cultura organizacional.

Schein (1991), também destaca a visibilidade de alguns componentes, e a forma como alguns são intrínsecos e invisíveis a sociedade. São considerados artefatos os aspectos mais formais e visíveis a indivíduos não familiarizados com a organização, considerados o que cada um vê, ouve e sente quando interage com a organização, como a linguagem, tecnologia e vestuários. De forma mais tímida e menos visível, existem os valores compartilhados, que são internamente o que define a razão pela qual os funcionários fazem o que fazem. E de forma invisível aos não familiarizados com a organização existem as pressuposições básicas, que são crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam.

Segundo Carvalho e Carvalho (2011, p.7):

(...) à medida que as crenças e valores forem experimentados e validados, comprovando-se que podem solucionar problemas de relação externa e integração interna, eles vão se consolidando e se transformando em pressuposto básico que devem ser seguidos, tornando-se princípios e norma (...).

Ferreira e Assmar (2002), em complemento e baseados nas teorias de Edgar Schein, estudaram a forma como os aspectos informais e formais da organização

influenciam diretamente no desempenho do funcionário da organização. Então é possível entender que a forma como a empresa é estruturada internamente, o grau de satisfação dos funcionários, sua motivação e o seu relacionamento com a chefia tem influência sobre sua produtividade, *performance*, e pode estimular a formação e o desenvolvimento de equipes ou funcionar como um entrave a elas. Sendo esta influência válida e representativa, é necessário entendê-la para transformá-la em um diferencial estratégico.

Gil (2001) avalia o gerenciamento da cultura organizacional, como fator determinante para alcance dos resultados empresariais almejados. Este, ainda introduz um novo ponto focal na forma de influenciar atitudes, crenças, comportamentos, enfim, a cultura ou subcultura da organização: a liderança. Define como a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. O autor ainda descreve essa capacidade gerencial como intrínseca ao desenvolvimento de uma cultura organizacional saudável.

Conhecidos alguns conceitos de cultura organizacional e as implicações e relações por ela apresentadas com organizações, a próxima seção trata do estresse, procurando estabelecer seu significado e as conseqüências de sua manifestação no indivíduo.

## 2.2 O Estresse

O Estresse tem sido bastante debatido, sendo considerado pela Organização Mundial da Saúde como o mal do século XX. Segundo Zanelli (2010, p. 47), “(...) é amplamente compreendido como uma necessidade de adaptação ou ajustamento de um organismo frente às pressões que o ambiente impõe”, pressupondo a não necessidade deste ser visto como fenômeno negativo, podendo ou não ser nocivo ao indivíduo. Os estudos de Tamayo (2008) corroboram essas ideias, destacando a preponderância de mecanismos adaptativos na formação da cultura de uma organização.

O Estresse ocupacional, proveniente das relações de pressão, complexidade e ambiguidade no ambiente de trabalho, é definido por Cooper, Cooper e Eaker (1988) como:

(...) algo que resulta da incapacidade do indivíduo de lidar com as fontes potenciais de pressão no trabalho, situação que pode trazer conseqüências físicas e mentais indesejáveis para a saúde e a satisfação individual, podendo também afetar a produtividade das organizações (COSTA, 2009, p. 15).

Segundo Goulart (2014), as características de uma atividade e a performance do indivíduo que a executa são altamente influenciadas pelas pressões do ambiente e pelo grau de reatividade do executor, ou seja, a capacidade do mesmo de transformar mutações do ambiente em desafios. Essa percepção corrobora, portanto, as idéias de cultura organizacional já expostas.

Lazarus e Folkman (1984) percebem o estresse na perspectiva cognitiva, na qual esse fenômeno é percebido como uma possível disfunção de adaptação ao meio, estando diretamente ligado a um processo

psicofisiológico, envolvendo, portanto, interações entre fenômenos psicológicos e fisiológicos.

Segundo esses autores, na esfera psíquica, o enfrentamento do fator estressor é influenciado pelas experiências anteriores e possíveis recursos para o seu enfrentamento. Nesse sentido, surgem estratégias do chamado "Coping", consideradas um processo pelo qual o indivíduo maneja os estímulos que julga ser estressantes, ou seja, um reforço cognitivo e comportamental para controlar as demandas internas que sobrecarregam o indivíduo de forma pontual.

Tendo em vista esta especificidade de cada indivíduo frente às mutações do ambiente, é possível verificar fatores causadores de estresse, sendo seis deles citados por Cooper, Sloan e Williams (1988) conforme modelo destacado na figura a seguir.

crônico ao ambiente, não sendo confundido com o estresse.

Freudenberger e Richelson (1991) descrevem inicialmente esse fenômeno como uma resposta frustrante e negativa que o indivíduo tem, ao ter depositado expectativas em certo âmbito de sua vida, seja ele pessoal ou profissional, ou seja, o hiato entre esforço e recompensa.

Refinando esse conceito para o âmbito profissional, há a perspectiva que afirma que a atividade desempenhada pelo indivíduo ajuda a formar a identidade do mesmo, têm-se Maslach e Jackson (1986), definindo essa síndrome multidimensionalmente em três componentes, que são dadas em estágios: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal. Nessa mesma direção vão os estudos de Villar

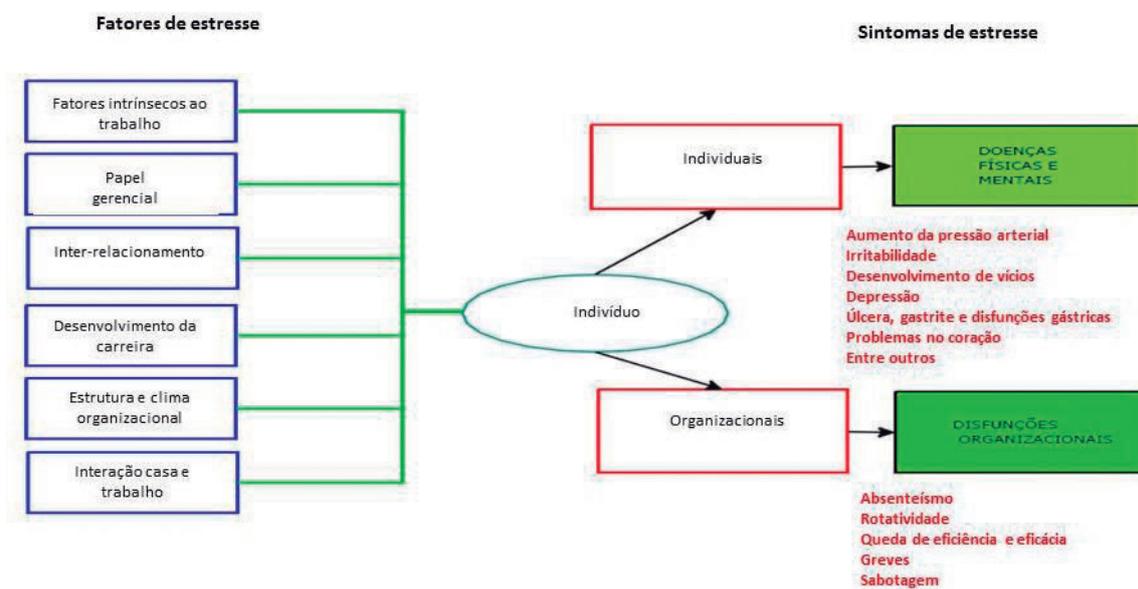


Figura 1- Estresse, Fatores e sintomas

Tendo sido apresentado o conceito e relações da degradação psíquica e física no contexto funcional, destaca-se na próxima seção sua exaustão, uma variação extrema do estresse, que se faz presente independentemente da carga de trabalho do indivíduo ou direcionamento para resultados imposto pela organização ou cultura da mesma.

### 2.3 Síndrome de Burnout

Segundo Codo e Vasquez (2006) o termo síndrome de *burnout*, no sentido utilizado atualmente, começou a ser empregado na década de 1970. O responsável por sua utilização foi o psicólogo clínico Freudenberger, que tomou a palavra "emprestada" do campo da ciência dos foguetes, referindo-se ao colapso dos motores de jatos e foguetes. Não há consenso neste estudo se houve a criação de um conceito, ou a compilação de um sentimento já estudado e vivenciado por muitos.

Felton (1998), no campo da saúde e psiquiatria, qualifica o *burnout* como o estresse em sua fase extrema de esgotamento, uma resposta do esgotamento laboral

(2011), que partem desses componentes para analisar a ocorrência do *burnout*.

O quadro a seguir apresenta uma compilação dos prováveis sintomas e sua ordem segundo a Psicóloga Comportamental Thereza Villar (2011).

Segundo Villar (2011), o *burnout* se diferencia do estresse pela relação da síndrome com o trabalho. Nessa percepção, o estresse aparece como um esgotamento pessoal que interfere na vida do indivíduo como um todo, mas não necessariamente proveniente em parte ou todo do trabalho. Já o *burnout* envolve atitudes e condutas negativas com relação aos usuários, clientes, organização e trabalho. Pode-se considerar o *burnout* como proveniente do estresse profissional não mediado, não moderado, sem possibilidade de solução.

Estas alterações do ambiente e da rotina de trabalho, agregadas a outras variáveis externas ou intrínsecas aos trabalhadores, são estudadas e analisadas no âmbito da Qualidade de vida no trabalho (QVT), que será caracterizada no tópico seguinte.

Quadro 1: Sintomas do *Burnout*

1. Esgotamento emocional, com diminuição e perda de recursos emocionais.
2. Despersonalização ou desumanização, que consiste no desenvolvimento de atitudes negativas, de insensibilidade ou de cinismo para com outras pessoas no trabalho ou no serviço prestado.
3. Sintomas físicos de estresse, tais como cansaço e mal estar geral.
4. Manifestações emocionais do tipo: falta de realização pessoal, tendências a avaliar o próprio trabalho de forma negativa, vivências de insuficiência profissional, sentimentos de vazio, esgotamento, fracasso, impotência, baixa autoestima.
5. É freqüente irritabilidade, inquietude, dificuldade para a concentração, baixa tolerância à frustração, comportamento paranóides e/ou agressivos para com os clientes, companheiros e para com a própria família.
6. Manifestações físicas: Como qualquer tipo de estresse, a Síndrome de <i>Burnout</i> pode resultar em Transtornos Psicossomáticos. Estes, normalmente se referem à fadiga crônica, freqüentes dores de cabeça, problemas com o sono, úlceras digestivas, hipertensão arterial, taquiarritmias, e outras desordens gastrointestinais, perda de peso, dores musculares e de coluna, alergias, etc.
7. Manifestações comportamentais: probabilidade de condutas aditivas e evitativas, consumo aumentado de café, álcool, fármacos e drogas ilegais, absenteísmo, baixo rendimento pessoal, distanciamento afetivo dos clientes e companheiros como forma de proteção do ego, aborrecimento constante, atitude cínica, impaciência e irritabilidade, sentimento de onipotência, desorientação, incapacidade de concentração, sentimentos depressivos, freqüentes conflitos interpessoais no ambiente de trabalho e dentro da própria família.

Fonte: Adaptado de Dejours (1992) e Freudenberg (1974)

## 2.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Para Henry Ford (1997, apud LACOMBE, 2005, p. 16) “as duas coisas mais importantes de uma empresa não aparecem em seus demonstrativos financeiros: sua reputação e suas pessoas”. Ford formalizou esse pensamento no início do século XX, época em que pouco valor costumava ser dado aos fatores humanos do sistema produtivo. No contexto atual, onde a importância do bem estar dos trabalhadores para a produtividade é amplamente reconhecida, o estudo desse tema ganha maior importância.

Os esforços para melhoria da QVT, segundo Rodrigues (1999), não necessariamente assim intitulada, mas visando facilitar ou trazer satisfação ao trabalhador ao executar suas tarefas, datam de antes de 300 a.C. Naquela época, já se registrava, no Egito, a adoção de medidas para a diminuição do esforço físico de trabalhadores ao executar atividades de agricultura.

Uma definição interessante de QVT é proposta por França (1997, p. 80):

Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Para Bom Sucesso (1998), a QVT abrange: Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais,

orgulho pelo trabalho realizado, vida emocional satisfatória, autoestima, imagem da empresa junto à opinião pública, equilíbrio entre trabalho e lazer, horários e condições de trabalho sensatos, oportunidades e perspectivas de carreira, possibilidade de uso do potencial, respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

## 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Conforme destaca Oliveira (1997), a metodologia representa os vários procedimentos que são utilizados na produção do conhecimento, o método e as técnicas que asseguram a legitimidade do conhecimento adquirido. Esta seção expõe os procedimentos metodológicos seguidos na pesquisa realizada.

O estudo desenvolvido teve caráter descritivo, comparativo e transversal, ou seja, realizou-se em um dado momento (JUNG, 2004) e não envolveu um acompanhamento por um período de tempo. Foi um estudo de campo, envolvendo técnicas de levantamento de dados de tipo quantitativo. Preocupou-se também em considerar os aspectos qualitativos necessariamente envolvidos em uma questão que tem uma dimensão de sentido que escapa a mensurações.

Este tipo de estudo é ratificado por Silva (1996, p. 92), que cita que a pesquisa qualitativa: (...) tem se apresentado como uma modalidade de pesquisa extremamente útil (...), visto que permite o estudo de conceitos relativos a sentimentos, emoções (dor, sofrimento, beleza, esperança, amor) da forma como se dão na experiência dada pelas pessoas.

A coleta de dados ocorreu em fontes primárias (pesquisa de campo) e secundárias (pesquisa bibliográfica). Foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Koche (1997), levanta o conhecimento disponível na área, identificando as

teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para compreender ou explicar o problema objeto da investigação: (...) pesquisar é identificar uma dúvida que necessita ser esclarecida e construir e executar o processo que apresente a sua solução, quando não há teorias que a expliquem ou quando as teorias que existem não estejam aptas para fazê-lo. (KÖCHE, 1997, p. 121).

A pesquisa de campo, na definição de Lakatos e Marconi (2005), procura respostas, conhecimentos a respeito de um problema, ou comprovação de hipóteses, pela interação direta com o meio estudado.

Os participantes deste estudo foram 33 trabalhadores de nove agências bancárias de uma mesma instituição, que trabalham em agências localizadas na Zona Mata de Minas Gerais. Esta amostra que foi selecionada por conveniência, tendo em vista a facilidade de acesso a essa região, na qual residem os pesquisadores. Foram incluídos Gerentes Gerais de agência e Gerentes de serviços, de Carteira e Relacionamento (Gerentes médios), entre 23 e 55 anos.

Para a medida do nível de estresse foi utilizada a Escala de Percepção de Estresse-10 (EPS-10), construída por Cohen; Kamarck e Mermestein (1983). Concomitantemente à EPS-10, foi aplicada uma variação própria da *Job Stress Scale*, cuja versão resumida para o português foi adaptada por Alves (2004). E, para a obtenção de informações complementares, foi inserida, ao final de cada um dos testes, uma pequena entrevista não estruturada sobre as respostas obtidas, no qual os entrevistados poderiam citar os fatores que influenciaram suas respostas.

A EPS-10 é uma medida global, originária de autorrelato, que permite verificar em que grau as situações mensuradas são percebidas como fatores estressores. A escala é composta por 10 itens que relacionam acontecimentos e situações ocorridos nos últimos 30 dias. Cada item é avaliado por uma escala Likert de 0 a 4, sendo 0 nunca, e 4 muito freqüente. Dos 10 itens, seis tratam de aspectos negativos (1, 2, 3, 6, 9 e 10) e quatro de aspectos positivos (4, 5, 7 e 8).

Para se obter a pontuação final, os quatro itens positivos devem ser inversamente pontuados, ou seja, 0 irá se tornar 4, e por fim todos os itens deverão ser somados. Os resultados podem variar de 0-40, e uma pontuação maior indica maior percepção do estresse.

O *Job Stress Scale* originário dos estudos de Robert Karasek, avalia as dimensões de demanda, controle e apoio no trabalho referente às fontes de estresse no ambiente psicossocial do trabalho e o desgaste resultante de sua interação. Foi utilizada a versão resumida adaptada para o português por Alves e Col. (2004), baseada na proposta de Theorell (1996), com 17 questões em três dimensões: demanda, controle e apoio.

Demanda é qualquer tipo de pressão de natureza psíquica para realização de um trabalho, que pode ser tanto quantitativa, como pressão de velocidade e tempo, como qualitativa, referente à execução de tarefas contraditórias, por exemplo.

Controle é a possibilidade que o trabalhador tem de utilizar as habilidades intelectuais para realizar seu trabalho e a autoridade que possui para tomar decisões.

A terceira dimensão refere-se ao apoio social no ambiente de trabalho, sendo que a falta desta interação social pode gerar conseqüências negativas à saúde do trabalhador (ALVES et al., 2004).

A demanda é avaliada através de perguntas referentes a aspectos quantitativos (quatro questões) e qualitativos (uma questão) do processo de trabalho e o controle, por meio de questões referentes ao uso e desenvolvimento de habilidades (quatro questões) e à autoridade para tomada de decisões (duas questões). As respostas também são apresentadas em escala Likert de cinco pontos: frequentemente, às vezes, raramente, nunca ou quase nunca. O aspecto apoio é avaliado em um bloco à parte, constituído por seis questões sobre as relações com Superiores hierárquicos e pares, sendo que respostas variam entre "concordo totalmente" e "discordo totalmente".

O cálculo da pontuação de cada dimensão é obtido pela somatória simples da pontuação de cada bloco. Não há uma medida síntese e as três dimensões devem ser analisadas em conjunto.

No trabalho em questão, foram abreviadas de 17 questões para um total de 12, visando tornar o questionário mais breve, direto e aderente aos objetivos. Duas questões constituem os aspectos quantitativos, 1 questão integra o bloco qualitativo, 3 constituem habilidades, e por fim mais 6 questões no bloco apoio. No resultado deste trabalho foram comparadas somente as questões trabalhadas.

As entrevistas também tentaram capturar informações não padronizadas, resultantes da percepção de cada um dos participantes. Na tentativa de tentar agrupá-las para identificar os itens mais citados, como maiores causadores de desconforto ou potencializadores, surgiu uma matriz modificada de Clérigo (2011).

O primeiro instrumento fornece uma medida global do estresse percebido, o segundo fornece o nível de estresse com indicação dos fatores mais presentes, e o terceiro permite obter a dados não mensurados anteriormente sobre a percepção dos entrevistados através da matriz adaptada para esse estudo.

Os dois primeiros métodos, EPS-10 e *Job Stress Scale* são os mesmos utilizados por Mengue e Dewes (2012), em investigação que procurou identificar o nível de estresse percebido em empresas calçadistas.

Devido à dificuldade de aprovação, no que tange ao prazo e adequação de método de aplicação, pela Diretoria Institucional da organização pesquisada, o questionário/entrevista foi aplicado em área comum (pública) ou externa das agências, mas com a permissão da Gerência Geral das mesmas. Por este motivo não é citado o nome da empresa.

As entrevistas foram feitas individualmente, sendo feito o *rapport*, explicando que não haveria julgamento de valor sobre as considerações feitas, solicitando que houvesse a maior sinceridade e honestidade possível ao responder as questões, e que o anonimato do participante seria preservado. Por fim, foi explicada a finalidade dos questionários e como seria feita a entrevista.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra constituiu-se de 33 Gerentes, sendo 36% do gênero feminino e 64% do gênero masculino,

24% Gerentes Gerais e 76% de Gerentes Médios. A faixa etária: 33% de 24 a 30 anos, 27% de 31 a 40 anos, 18% de 41 a 49 anos e 21 % de 50 a 57 anos.

Os dados foram tratados e descritos em termos de médias, desvios padrões e testes de significância de diferenças entre médias. A tabela 1 apresenta os resultados do presente estudo, comparados com os dados do estudo de Mengue e Dewes (2012), fornecidos pela EPS-10.

Recuperando a informação de que a EPS-10 destina-se a medir o nível de estresse percebido pelo indivíduo, a simples comparação entre as diferentes médias já demonstra uma disparidade entre a realidade vivenciada por cada um, e como cada um percebe sua realidade, valendo-se sempre de sua experiência de vida para avaliar a situação.

Ao considerar-se o conteúdo dos itens cujas diferenças são significativas, observa-se que eles se referem a acontecimentos inesperados, perda de

controle e, como consequência, sentimentos associados a nervosismo ou estresse.

Efetuada o cálculo do EPS-10 do trabalho de referência pela média, é possível auferir os seguintes resultados: 16,67 para o setor bancário de referência, 15,67 para o estudado e 21,50 para o setor calçadista. Logo, pelo EPS-10, os funcionários estudados estão submetidos a menos estresse percebido do que os funcionários estudados no trabalho de Mengue e Dewes (2012), conforme Tabela 2.

Comparando a *Job Stress Scale* pela média das respostas, é possível verificar uma maior exigência percebida pelo trabalho de Mengue e Dewes em todos os itens. Porém no quesito apoio, o setor bancário conseguiu ultrapassar o setor calçadista.

Ao final da EPS-10 foram observadas citações negativas e positivas que se encontram na tabela 3.

Tabela 1 - Resultados da EPS - 10

Item	Descrição	Médias Bancos	Méd. Calçados	Méd. Trabalho
1	Com que frequência você ficou aborrecido por causa de algo que aconteceu inesperadamente?	2,05	2,75	2,03
2	Com que frequência você sentiu que foi incapaz de controlar coisas importantes na sua vida?	1,55	2,65	1,15
3	Com que frequência você esteve nervoso ou estressado?	2,20	3,05	2,12
4	Com que frequência você esteve confiante em sua capacidade de lidar com seus problemas pessoais?	3,00	2,90	3,03
5	Com que frequência você sentiu que as coisas aconteceram da maneira que você esperava?	2,85	2,60	2,27
6	Com que frequência você achou que não conseguiria lidar com todas as coisas que tinha por fazer?	2,40	2,95	1,54
7	Com que frequência você foi capaz de controlar irritações na sua vida?	2,79	2,40	2,87
8	Com que frequência você sentiu que todos os aspectos de sua vida estavam sob controle?	2,84	2,80	2,45
9	Com que frequência você esteve bravo por causa de coisas que estiveram fora de seu controle?	2,53	2,45	1,81
10	Com que frequência você sentiu que os problemas acumularam tanto que você não conseguiria resolvê-los?	1,42	2,35	1,63
Média Global		2,36	2,69	2,09

Fonte: Adaptado de Mengue e Dewes (2012)

Tabela 2 - Resultados da *Job Stress Scale*

	ITEM	DESCRIÇÃO	Méd Bancos	Méd Calçados	Méd Trabalho	Méd Bloco Bancos	Méd Bloco Calçados	Méd Bloco Trab
Aspectos Quantitativos	11	Precisa Fazer suas tarefas com muita rapidez	3,45	3,80	2,70	3,28	3,73	2,56
	12	Sente que seu trabalho exige demais de você	3,10	3,65	2,42			
Aspectos Qualitativos	13	Percebe exigências contraditórias ou incoerentes no trabalho	2,85	2,80	2,12	2,85	2,80	2,12
	14	Percebe oportunidades de aprendizado no trabalho	3,30	2,30	2,82			
Habilidades	15	Sente-se muito exigido a tomar iniciativas	3,70	2,50	2,09	3,48	2,67	2,43
	16	Precisa repetir muitas vezes as mesmas tarefas	3,45	3,20	2,39			
	17	Se sente livre para organizar o próprio trabalho	3,15	1,90	2,48			
Apoio	18	Existe um ambiente calmo e agradável onde trabalhar	3,20	2,47	2,88	3,37	2,36	3,13
	19	Mantenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos	3,70	2,60	3,45			
	20	Sinto que posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho	3,45	2,45	3,27			
	21	Quando não estou em um bom dia, meu colegas me compreendem	2,95	2,00	3,21			
	22	Gosto de trabalhar com meus Colegas	3,75	2,75	3,48			

Fonte: Adaptado de Mengue e Dewes (2012)

Tabela 3 - Respostas abertas EPS-10

Citações Negativas EPS - 10			Citações Positivas EPS - 10		
Item	Descrição	Quantidade de Citações	Item	Descrição	Quantidade de Citações
3	Clareza organizacional	13	14	Realização	6
2	Condições do trabalho	8	17	Estrutura e Política da empresa	2
13	Objetivos	8	4	Desenvolvimento pessoal	1
22	Autonomia/Responsabilidade	7	5	Remuneração e Oportunidade de Progressão	1
6	Respeito	5	7	Imparcialidade	1
14	Realização	3	13	Objetivos	1
7	Imparcialidade	2	1	Ambiente social do trabalho	1
4	Desenvolvimento pessoal	1	15	Condições econômicas	1
8	Relações Hierárquicas	1	16	Liderança	1
11	Responsabilidade	1	2	Condições do trabalho	1
12	Valorização	1	19	Motivação	1
15	Condições econômicas	1	22	Autonomia/Responsabilidade	1
16	Liderança	1	TOTAL		18
TOTAL		52			

Fonte: Elaborado pelos Autores

É notável o maior número de citações negativas, e entre elas a “Clareza organizacional”, “Condições de trabalho” e “Objetivos”. Mas por outro lado, os itens “Realização” e “Estrutura e política da empresa” foram os dois itens mais exaltados.

Após a segunda sequência de perguntas da *Job Stress Scale*, foi possível identificar as seguintes citações:

Tabela 4 - Respostas abertas *Job Stress Scale*

Citações Positivas Job Stress Scale			Citações Negativas Job Stress Scale		
Item	Descrição	Quantidade de Citações	Item	Descrição	Quantidade de Citações
18	Equipe	29	18	Equipe	3
1	Ambiente social do trabalho	28	1	Ambiente social do trabalho	3
16	Liderança	5	13	Objetivos	3
20	Qualidade de vida no trabalho	2	2	Condições do trabalho	2
4	Desenvolvimento pessoal	1	6	Respeito	2
<b>TOTAL</b>		<b>65</b>	16	Liderança	2
			12	Valorização	2
			7	Imparcialidade	1
			8	Relações Hierárquicas	1
			4	Desenvolvimento pessoal	1
			<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores

Os comentários positivos e que exaltavam a qualidade das equipes e o ambiente saudável de trabalho foram notáveis e numerosos, totalizando 57 citações, frente a 6 em oposição a essas afirmações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando o artigo, serão agora analisados os resultados obtidos, comparando-os ao trabalho de Mengue e Dewes (2012). Busca-se também destacar os fatores estressores, e verificar a existência de alguma peculiaridade da cultura da organização estudada que interfira de forma imperativa na maximização ou na diminuição do estresse entre os funcionários, e conseqüentemente, em sua qualidade de vida.

O presente estudo foi realizado em Agências Bancárias durante os meses de Novembro de 2014 e Março de 2015, sem nenhum tipo de controle sobre sua realização nos dois períodos considerados distintos pelos bancários: a quinzena que vai do dia 25 ao dia 10 e a que começa no dia 11 e vai até 24. A primeira quinzena é, segundo os comentários percebidos nas entrevistas, mais estressante devido à concentração de pagamentos, pelo maior contato com clientes externos, internos, concentração de metas e fatores de segurança, devido à maior movimentação de numerário. Logo seria interessante explicitar que a realização destas entrevistas em um quinto dia útil do mês, por exemplo, poderia constatar uma percepção diferenciada do estresse e das exigências do trabalho. No trabalho de Mengue e Dewes (2012), não é considerado esse condicionante.

No presente trabalho, foram entrevistados funcionários com as mais diversas funções em suas agências bancárias, tendo maior ou menor contato e influência nas interações com público externo e metas. Logo esse fator, também não esclarecido no trabalho de Mengue e Dewes (2012) pode se apresentar como um fator de influência no resultado. E por fim, a localização

geográfica das agências bancárias e a distância temporal da aplicação das entrevistas pode influir nas percepções dos funcionários.

Foi possível perceber, pelas citações dos funcionários, que o ambiente de trabalho é um ponto alto da rotina, sendo na maioria dos comentários, citado como fator que facilita o trabalho e estimula a continuidade na organização. Esse fator pode ser influenciado pela natureza das organizações. Não é

citado no trabalho de Mengue e Dewes (2012) se a organização bancária é pública ou privada, logo não é possível fazer uma comparação exata, mas é possível tecer alguns comentários.

Já que organizações públicas, mistas e particulares mantêm, por lei, diferentes relações trabalhistas com os funcionários, também há uma diferente percepção de futuro para cada funcionário inserido na organização, devido à sua estabilidade e possibilidade de promoção. É possível indicar essa peculiaridade na parte da qualidade de vida percebida pelos funcionários na empresa. Na organização pesquisada neste trabalho há o exercício de serviço público.

A rotatividade influencia diretamente na motivação e produtividade, logo a estabilidade que essa organização propicia, já que a dispensa dos funcionários só poderá ocorrer mediante motivação prévia (devendo sempre ser observados os princípios da impessoalidade, moralidade, publicidade e legalidade), pode ser um fator diferencial para a menor percepção do estresse.

Observando-se as citações negativas na entrevista do EPS é possível identificar que o fator que mais influencia e ensaja o estresse nos bancários da organização pesquisada é a falta de clareza organizacional, em segundo lugar condições de trabalho e em terceiro lugar: Metas. Seria possível traçar um paralelo entre essas três variáveis dentro desta organização?

Pela percepção dos funcionários, é possível identificar que o sistema de metas, apesar de considerado abusivo por grande parte dos mesmos, já foi aceito como inerente ao trabalho para que a organização consiga se manter competitiva, e que quanto maior o lucro, maior a participação do lucro que os mesmos farão jus. No entanto, constatou-se que os bancários encontram dificuldades em não conhecerem na íntegra a forma como são estabelecidas. O funcionário deve ter uma noção de propósito, ou seja, estar alinhado com os direcionamentos da organização, e não é possível fazê-lo sem o entendimento básico sistema de metas.

Neste item, é possível verificar que o entendimento do sistema de metas e também o entendimento do

cenário vislumbrado pela organização, que enseja na formulação das metas. Os funcionários entrevistados citaram que o sistema de metas é muito bem descrito nas instruções normativas da organização (quantos pontos valem cada produto, como galgar posições no sistema, como fazer jus a bônus e outras definições similares). Ressalvaram, porém, que o volume das metas e como ele é traçado são definições que não se encontram claramente estabelecidas. “Por que duas agências com o mesmo número de clientes, mesmo número de funcionários, mesmo potencial percebido, tem metas tão diferentes?”, citou um dos entrevistados. Outros participantes informaram que o banco se justifica dizendo que as metas são espelho do macro-direcionamento e potencial da praça, porém os funcionários informaram estar alheios às informações que subsidiaram essas análises, e o resultado delas.

A clareza organizacional e as metas estão diretamente ligadas, já que mudanças de direcionamento e formulação de metas costumam ser feitas intempetivamente e de forma não participativa, na opinião dos entrevistados, ensejando a falta de entendimento pelos funcionários, e assim insatisfação, e criação de “ecos” pelo corredor da empresa.

As condições de trabalho, segundo o Ministério do Trabalho e do emprego (MTE), são os fatores laborais que condicionam o estado de saúde e de segurança do trabalhador. Essa saúde pode se relacionar aos fatores psicológicos ou físicos. Na pesquisa realizada, somente um participante aludiu a falta de segurança física. As outras citações foram quanto à carga de trabalho, que pode estar diretamente ligada ao fato de não estarem entendendo o porquê dos esforços a eles solicitados.

Em um mercado altamente rentável e competitivo, as metas e exigências aos profissionais nele inseridos passam a ser cada vez mais arrojadas, levando os mesmos a se deparem com situações que geram tensão, estresse e insegurança nas suas capacidades para responder a tais desafios. Busca de novos clientes, obrigatoriedade de se manter competitivo frente a profissionais altamente qualificados, cenário de hiper mudanças, entre outros fatores, tornam esse setor altamente complexo, e exige muito dos funcionários inseridos no mesmo.

Conforme pesquisa similar realizada em 2012, os funcionários do setor bancário estão submetidos a uma grande carga de estresse, mas por outro lado, por integrarem um setor altamente lucrativo, estão sujeitos a complexas e bem controladas políticas de recursos humanos (RH). Já no setor calçadista, com menor alteração de rotinas operacionais, e menor contato com público externo, com lucratividade inferior ao bancário, e menos evoluído em técnicas RH, é possível perceber maior esgotamento dos funcionários estudados. O trabalho em questão corrobora com a pesquisa anterior, no que tange a maior percepção de agentes estressores pelo setor calçadista, frente ao bancário.

Essa possível contradição trazida para discussão é também questionada por Mengue e Dewes (2012, p. 18): “como um setor altamente exigente e estressante, pode ter um estresse percebido pelos funcionários menor do que um setor teoricamente menos exigente?”. Fatores como Planos de carreira, benefícios sociais, entre

outros, são políticas assumidas e fortemente praticadas pelos bancos já que os mesmos têm ciência de suas fragilidades e de seus principais estressores. Os maiores agressores da QVT dos funcionários podem estar sendo gerenciados a ponto de neutralizar ou amenizar seus efeitos. O mesmo não se pode dizer do setor calçadista.

Os fatores estressores foram majoritariamente percebidos no setor bancário estudado de 2012 frente aos de 2014/2015, e algumas informações podem ser determinantes para esta afirmação.

Além da crescente preocupação do setor de Gestão de Pessoas com as políticas de QVT da empresa e da evolução tecnológica, que em teoria, viria para minimizar e racionalizar o trabalho do bancário, trazendo menor carga de trabalho para o mesmo, é possível ainda citar o clima organizacional, como fator de diminuição ou bloqueador dos efeitos e/ou percepção do estresse. O ponto mais crítico do trabalho do bancário no ambiente laboral é o clima organizacional, logo, um ambiente satisfatório, tal qual citado nas respostas abertas, pode ser um fator da cultura da empresa que minimiza os fatores estressores.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. G. de M.; CHOR, D.; FAERSTEIN, E.; LOPES, C. de S. e WERNECK, G. L. Versão resumida da “*job stress scale*”: adaptação para o português. **Revista de Saúde Pública**, 2004; 38(2): 164-171.

BANCO CENTRAL. **Relatório da Ouvidoria do Banco Central do Brasil 2010, 2011, 2012, 2013 e parcial 2014**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?OUVRELEST> >. Acesso em: 23 maio 2015.

BANCO CENTRAL. **Boletim anual**. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/?BOLETIMANO> >. Acesso em: 23 maio 2015.

BARBOSA, L. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

BOM SUCESSO, E. de P. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998.

CARVALHO, EGIVANDA. CARVALHO, EDLIEDE. Análise dos artefatos culturais, crenças e valores da empresa “Y” de contabilidade e seus reflexos na gestão empresarial. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2011.

CLÉGIRO, SILIA MARINA. **Proposta de Modelo de Avaliação do Clima organizacional em contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão**. 2011. Lisboa. Portugal. Disponível em: < <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/46271/1/DM-SMCM-2011.pdf> >. Acesso em: 23 maio 2015.

COSTA, F. P. **Fatores de Pressão no Trabalho Gerencial: um estudo em uma grande usina siderúrgica brasileira**. 2009. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, 2009.

DEJOURS, C. (1992). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações (C. T. Costa, M. H. V. Trylinski, & O. L. S. Torres, trad.). In J. F. Chanlat (Org.), **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**(pp. 148-173). São Paulo: Atlas.

FEBRABAN. **Relatório anual Febraban** 2013. Disponível em: < [https://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id\\_pagina=90](https://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id_pagina=90) >. Acesso em: 23 maio 2015.

FELTON, J. S. **Burnout as a clinical entity**: its importance in health care workers. 1998. Occupational Medicine. Disponível em: < <http://ocmed.oxfordjournals.org/content/48/4/237.full.pdf+html> >. Acesso em: 23 maio 2015.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. In: **CONGRESSO COPPEAD**, 9, 2002. Anais. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2002.

FLEURY, MARIA TEREZA LENE; FISCHER, ROSA MARIA. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2 ed. 2006.

FRANÇA, A. C. LIMONGI. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras, **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro. vol.1, nº 2, p. 79-83, abr./maio/jun.1997.

FREUDENBERGER, H. J. RICHELSON, G. (1991). **Estafa**: O alto custo dos empreendimentos. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOULART, Álvaro Eduardo. **O comprometimento dos indivíduos em relação ao desempenho organizacional**. Disponível em: < <http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/tccalvarogoulart.pdf> >. Acesso em: 20 fev. 2015.

HALL, R. H. **Organizações**: Estruturas e Processos. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil. 1978.

HORTON, P. B. & HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro/RJ: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

KÖCHE, JOSÉ CARLOS. **Fundamentos de metodologia científica**: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAZARUS, R.S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**. New York, Springer, 1984.

MASLACH, CHRISTINA. JACKSON, SUSAN E. MASLACH. **Burnout Inventory**. (research manual, second edition). Consulting Psychologist Press: Palo Alto, 1986.

MENGUE, G.T; DEWES, FERNANDO. **Estresse no setor bancário e calçadista**: um estudo comparativo. Artigo de apresentado ao Curso de Psicologia das Faculdades Integradas de Taquara, Acadêmica do Curso de Psicologia da FACCAT. 2012.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PIRES, José Calixto de Souza and MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. 2006, vol. 40, n. 1, pp. 81-104. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005> >. Acesso em: 23 maio 2015.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

RODRIGUES, MARCUS V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis. Editora Vozes, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1991.

SILVA, S.A.P.S. A pesquisa qualitativa em educação física. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte** - v.10 - n.1 - 1996.

TAMAYO, M. R. (2008). Burnout: Aspectos gerais e relação com o estresse no trabalho. In A. Tamayo (Ed.), **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

TIMOSSI, LUCIANA DA SILVA; PEDROSO, BRUNO; PILATTI, LUIZ ALBERTO; FRANCISCO, ANTONIO CARLOS DE; Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Maringá**, v. 20, n. 3, p. 395-405, 3. trim. 2009.

VASQUES-MENEZES, I.; CODO, W. O que é burnout? In: CODO, W. (Coord.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 237-254.

VIEIRA, ISABELA. Conceitos de burnout: questões atuais da pesquisa e a contribuição da clínica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. 2010, vol. 35, n. 122, pp. 269-276. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572010000200009> >. Acesso em: 23 maio 2015.

VILLAR, THEREZA. **Sintomas burnout**. 2011. Disponível em: < <http://therezavillar.com.br/> >. Acesso em: 23 maio 2015.

ZANELLI, J. C. (Coord.). **Estresse nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010.