

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

FLÁVIA CRISTINA FONSECA DI SALVI

**O IMPACTO DO ESTRESSE LABORAL EM GESTORES DE UMA
INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

PIRACICABA

2017

FLÁVIA CRISTINA FONSECA DI SALVI

**O IMPACTO DO ESTRESSE LABORAL EM GESTORES DE UMA
INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área do Conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Yeda Cirera
Oswaldo

PIRACICABA

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Salvi, Flávia Cristina Fonseca Di

O Impacto do Estresse Laboral em Gestores de uma Instituição Bancária.
Flávia Cristina Fonseca Di Salvi – 2017.
75 f.

Orientadora: Yeda Cirera Oswaldo

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba

1. Gestores; 2. Estressores em Bancários; 3. Liderança. I. Oswaldo, Yeda Cirera. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. O Impacto do Estresse Laboral em Gestores de uma Instituição Bancária

FLÁVIA CRISTINA FONSECA DI SALVI

**O IMPACTO DO ESTRESSE LABORAL EM GESTORES DE UMA
INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área do Conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Yeda Cirera Oswaldo

Data da Defesa:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof^a.Dr^a. Yeda Cirera Oswaldo
Orientadora – UNIMEP

Prof^a. Dr^a. Graziela O.G. Cremonesi
UNIMEP

Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Xavier
FIEL

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus familiares,
cujo apoio foi decisivo para que
conseguisse concluir o Mestrado.*

AGRADECIMENTOS

À Prof^ª. Dr^ª. Yeda Cirera Oswaldo, a segura orientação, o compartilhamento da experiência e a atenção dedicada.

Ao Mestrado Profissional em Administração, na figura de seu Coordenador, Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, o incentivo e a receptividade.

Aos docentes do Curso, a dedicação e o desprendimento em repassar aos alunos seus conhecimentos.

À minha família, a compreensão pelas ausências, o carinho e o incentivo.

Aos colegas de curso, a agradável convivência, a colaboração e a amizade.

À Empresa Itaú/Unibanco que permitiu a realização da pesquisa entre seus funcionários.

A todos aqueles que de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho.

EPÍGRAFE

“O ignorante afirma, o sábio duvida, o sensato reflete.”

Aristóteles

RESUMO

O cenário atual define que as novas organizações de trabalho requerem múltiplas habilidades por parte do trabalhador, que deve ter a capacidade não apenas de prever problemas e desenvolver soluções alternativas, mas também de sugerir novas linhas de ação. Para os trabalhadores que continuam em seus postos, as inovações exigem maior qualificação, viabilizando ao máximo o aproveitamento da tecnologia. Esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar os sintomas e as fases do estresse laboral em gerentes da Agência Regional Bancária Itaú Unibanco, localizada na Região de Limeira, Estado de São Paulo. Trata-se de uma pesquisa diagnóstica, cujo estudo consistirá em proceder uma diagnose sobre a presença do estresse, as principais fases, os sintomas e os estressores que afetam os gerentes das agências bancárias pesquisadas. Como instrumento de pesquisa, foram utilizados: Questionário Sociodemográfico, contendo gênero, idade, escolaridade, estado civil, tempo na função e na empresa, e o ISSL- Inventário de Sintomas de Stress para adultos de LIPP (2000). Com esta pesquisa, pretende-se, através do diagnóstico das fases e dos sintomas, implantar estratégias de prevenção do estresse para os gerentes da instituição bancária. No que tange ao questionário sociodemográfico, apurou-se que a amostra possuía 17 homens e 4 mulheres, casados, com escolaridade em nível de pós-graduação; em sua maioria, 47,62% atuavam na empresa entre 6 a 10 anos, e através da análise das respostas entendeu-se, com relação ao tempo de atuação no cargo de gerência, que a maioria, ou seja, 57,14% atuava já entre 4 a 5 anos. Observou-se ainda que do total dos respondentes, 62% apresentou estresse e 38% não apresentou estresse. Em relação às fases, desses 62% que demonstraram já possuir estresse, 15% encontravam-se na fase de alerta, 20% na fase de quase-exaustão, 20% na fase de exaustão e 45% na fase de resistência. Os sintomas de estresse que prevaleceram foram os psicológicos.

Palavras chave: Gestores; Estressores em Bancários; Liderança.

ABSTRACT

The current scenario defines that new work organizations require multiple skills on the part of the worker, who should not only be able to foresee problems and develop alternative solutions, but also to suggest new lines of action. For the workers who remain in their posts, the innovations demand more qualification, making possible to the maximum the use of the technology. This research aims to diagnose the symptoms, phases and stressors in managers of the Itaú Unibanco Regional Banking Agency, located in the Region of Limeira, State of São Paulo. This is a diagnostic study, whose study will be to diagnose the presence of stress, the main phases, the symptoms and the stressors that affect the managers of the searched bank branches. As a research tool, the following were used: Sociodemographic Questionnaire, containing gender, age, schooling, marital status, time in function and in company, and ISSL - Stress Symptom Inventory for adults LIPP (2000). With this research, it is intended, through the diagnosis of the phases and the symptoms, to implant strategies of prevention of the stress for the managers of the banking institution. Concerning the sociodemographic questionnaire, it was found that the sample had 17 men and 4 women, married, with graduate school education, in the majority, 47.62% worked in the company between 6 and 10 years, and through Of the analysis of the answers was understood in relation to the time of performance in the managerial position, the majority, that is, 57.14% works between 4 and 5 years. It was also observed that of the total of respondents, 62% presented stress and 38% did not present stress. Regarding the stress phases, of those 62% who showed to be stressed, 15% were in the alert phase, 20% in the near-exhaustion phase, 20% in the exhaustion phase and 45% in the resistance phase. The stress symptoms that prevailed were the psychological ones, and the main labor stressors were related to the organizational climate and exposure to goals which generated pressure in the work environment.

Keywords: Managers; Labor Stressors; Banking Institution.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gênero dos participantes.....	48
Gráfico 2. Respondentes de acordo com o tempo que atua na instituição Pesquisada.....	49
Gráfico 3. Estado civil dos respondentes	50
Gráfico 4. Representação de escolaridade dos participantes da pesquisa	51
Gráfico 5. Tempo de atuação na função de gestor	52
Gráfico 6. Percentual de estresse junto aos gestores pesquisados	56
Gráfico 7. Fases do Estresse	58
Gráfico 8. Percentual dos sintomas de estresse na amostra pesquisada	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fatores potenciais e conseqüências do estresse no indivíduo e no trabalho	27
Figura 2. Causas do estresse nos indivíduos em conexão com o ambiente organizacional	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fases do estresse segundo Lipp (2003)	22
Quadro 2 . Perfil do gestor	38
Quadro 3. Comportamento do gestor	40
Quadro 4. Matriz de amarração da pesquisa	47
Quadro 5. Apresentação dos principais resultados nos gestores avaliados	53
Quadro 6. Distribuição das principais características sociodemográficas, fases e sintomas do estresse e estressores laborais encontrados na amostra	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problemas de Pesquisa.....	15
1.2 Objetivo Geral	15
1.3 Objetivos Específicos	15
1.4 Pressupostos.....	16
1.5 Justificativa.....	16
1.6 Metodologia.....	17
1.7 Estrutura do Trabalho.....	18
2 ESTRESSE	19
2.1 Fase de Alerta.....	21
2.2 Fases de Resistência	21
2.3 Fase de Quase Exaustão.....	22
2.4 Fase de Exaustão	22
2.5 Eustresse e Distresse	24
2.6 Estresse Laboral ou Ocupacional.....	26
2.6.1 Estressores laborais	30
2.7 Síndrome de Burnout	31
2.7.1 Estresse laboral em bancários	34
3 LIDERANÇA E GESTOR	37
4 EMPRESA ENVOLVIDA NO ESTUDO	42
5 METODOLOGIA.....	44
5.1 Tipologia da Pesquisa	44
5.2 Universo da Pesquisa	45
5.3 Instrumentos da Pesquisa.....	45
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	48
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	65
APENDICE I: QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO.....	75

1 INTRODUÇÃO

O estresse ocupacional é um tema de grande relevância nos dias atuais. Na visão de Siegrist (1996), o estado ocupacional refere-se às situações de contribuição e realização, levando-se em consideração se o indivíduo será recompensado ou estimado por pertencer a um grupo de pessoas. Dessa forma, o trabalho acaba influenciando sobremaneira nas questões emocionais e motivacionais na vida do trabalhador. O esforço no ambiente de trabalho é tido como uma relação de troca organizada na sociedade para que exista contribuição em termos de recompensas. E, as recompensas sociais são compreendidas pelos trabalhadores, por meio dos sistemas de comunicação, na forma de dinheiro, estima e estado de controle.

No cenário atual fica claro que as novas organizações de trabalho requerem múltiplas habilidades por parte do trabalhador, que deve ter a capacidade não apenas de prever problemas e desenvolver soluções alternativas, mas também de sugerir novas linhas de ação. Para os trabalhadores que continuam em seus postos, as inovações exigem maior qualificação, viabilizando ao máximo o aproveitamento da tecnologia. Ademais, segundo Goldberg (1986), nos últimos anos a aceleração das mudanças vem causando a degradação mental dos gerentes, levando-os a importantes quadros de estresse. Em decorrência disso, tornam-se vulneráveis a diversos tipos de doenças, como as cardíacas, os distúrbios do sistema imunológico, as manifestações psicológicas diversas, dentre outras.

Na visão de Capitão et al. (2010), apareceram diversos problemas para os bancários, como as demissões em massa e as baixas remunerações, situações essas que forçaram a mudança da qualidade de vida desses trabalhadores que, com isso, passaram a apresentar sintomas de ansiedade, depressão, exaustão e estresse.

Para Malvezzi (2000), as inovações no trabalho e a rapidez com que ocorrem as mudanças e transformações na organização, tendem a submeter o indivíduo a condições estressantes, o que sugere que haja o desenvolvimento de ações que lhe permita executar atividades que compensem essa exaustão, tais como o lazer, o esporte e as práticas de humanização no ambiente de trabalho.

O profissional de nível gerencial envolto nessa realidade pertence a uma cultura empresarial segundo a qual, para Cooper (2005), as pessoas passam a trabalhar mais horas e com mais afinco com o desejo de obter o sucesso pessoal e as recompensas materiais. Nesta pesquisa, foram estudados os gerentes de uma Instituição Bancária, correlacionando assim, a visão dos teóricos com a prática.

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo principal a identificação dos fatores causadores de estresse, e ainda, diagnosticar o nível de estresse ocupacional, em nível de gerência, da Instituição Bancária estudada, com atuação na Região de Limeira, Interior do Estado de São Paulo. Diante desse contexto, buscar-se-á neste estudo, diagnosticar o estresse, suas fases e sintomas em gerentes de Agência Regional Bancária Itaú Unibanco localizada na Região de Limeira.

1.1 Problema

Tendo em vista essas importantes questões relacionadas ao estresse ocupacional que afetam o ser humano, sobretudo os gestores da instituição bancária pesquisada, o presente estudo busca pesquisar e elucidar os fatos relacionados ao estresse no ambiente de trabalho.

Diante do exposto surge a seguinte indagação: Quais os sintomas e as fases do estresse em gerentes da Agência Regional Bancária Itaú Unibanco, localizada na Região de Limeira, Interior do Estado de São Paulo?

1.2 Objetivo Geral

Diagnosticar os sintomas, as fases e o estresse laboral em gestores da Agência Regional Bancária Itaú Unibanco localizada na Região de Limeira, Interior do Estado de São Paulo.

1.3 Objetivos Específicos

Em relação aos objetivos específicos, pretende-se:

- a) Levantar, por meio de um questionário sociodemográfico, as variáveis: idade, gênero, escolaridade, estado civil, tempo na empresa e na função e a relação com o estresse.
- b) Identificar as fases do estresse laboral em gerentes.
- c) Identificar os principais sintomas do estresse em gerentes.

1.4 Pressuposto

A presente dissertação tem como pressuposto:

P1: Com a análise da questão sociodemográfica e análise das fases e dos sintomas do estresse, a instituição em questão poderá implantar estratégias de prevenção do estresse nos gerentes da instituição bancária.

1.5 Justificativa

Stress é uma palavra derivada do latim que durante o Século XVII ganhou conotação de adversidade ou aflição. No final do século seguinte, seu uso evoluiu para expressar força, pressão ou esforço (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). O conceito de *stress* não é novo, mas foi apenas no início do Século XX que estudiosos das ciências biológicas e sociais iniciaram a investigação de seus efeitos na saúde física e mental das pessoas, como um estado do organismo após o esforço de adaptação que pode produzir deformação na capacidade de resposta do comportamento mental e afetivo, do estado físico e do relacionamento com as pessoas (NASCIMENTO et al., 1998).

Dessa forma, o estresse ocupacional, entendido como aquele relacionado ao trabalho, tornou-se uma fonte de preocupação, uma vez que é reconhecido como um dos principais riscos ao bem-estar psicossocial do indivíduo (BATEMAN; STRASSER, 1983).

Outras contribuições pretendidas pelo presente estudo residem em trazer os principais eventos estressores, diagnosticar as fases e sintomas do estresse nos

gerentes da instituição bancária pesquisada, para possíveis futuros projetos de intervenção por parte dos sistemas bancários.

A escolha do tema se deu devido à importância para a instituição pesquisada. A partir desse fundamento, o estudo permite reflexões no contexto empresarial, acerca da influência do estresse ocupacional sobre os resultados obtidos pelos gerentes da instituição bancária pesquisada.

Desse modo, com os resultados da pesquisa, espera-se contribuir para que a Instituição Bancária estudada possa introduzir medidas de controle e prevenção do estresse para esses gerentes. Todavia, objetiva-se também contribuir com informações relevantes para o Grupo de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (GEOGEP) do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), no que tange às vertentes de sua linha de pesquisa, mais propriamente em Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida do Trabalhador.

Pelo fato da autora do presente trabalho atuar como pesquisadora e também colaboradora da instituição financeira citada, na função de gerente, considera-se de suma importância a pesquisa, levando-se em conta que o produto desta pesquisa servirá como parâmetro para tomada de decisão.

1.6 Metodologia

A pesquisa foi de ordem qualitativa e quantitativa. Levou-se em conta para essa opção o fato de que a metodologia a ser utilizada em uma pesquisa deve estar atrelada diretamente à natureza da investigação e aos seus pressupostos (LAVILLE; DIONNE, 2007). Portanto, o presente estudo é caracterizado como pesquisa diagnóstica, consistindo em criar uma diagnose sobre a presença do estresse, as principais fases, sintomas e os estressores que afetam os gerentes das agências bancárias pesquisadas. Quanto ao instrumento utilizado, trata-se do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp, ISSL, que foi validado por Lipp e Guevara em 1994. Segundo Lipp (2005), essa ferramenta tem sido utilizada em muitas pesquisas e trabalhos clínicos sobre o estresse. Também fez-se uso de um Questionário de Pesquisa Sociodemográfico para identificação dos participantes.

1.7 Estrutura do Trabalho

A estrutura do presente trabalho é composta por oito tópicos, conforme descrito a seguir.

Primeiramente a introdução, na qual faz-se a apresentação da natureza do estudo. Em seguida expõem-se os objetivos (geral e específicos), pressupostos e justificativa. A seguir apresenta-se o referencial teórico da pesquisa, ocasião em que são tratados conceitos como fases do estresse (fase de alerta, de resistência, quase exaustão, exaustão), Estresse Ocupacional (fatores estressantes ou estressores laborais). Também faz parte do referencial teórico a síndrome de Burnout. No tópico seguinte, são delineados os procedimentos metodológicos da fase empírica desta pesquisa. Esse tópico contém quatro subtópicos, que são: (i) tipologia da pesquisa; (ii) caracterização da Instituição Pesquisada; (iii) participantes da pesquisa; e, (iv) instrumentos da pesquisa. Além disso, apresenta-se também, um quadro com a Matriz de Amarração da Pesquisa. Na sequência apresentam-se os resultados e as discussões referentes aos dados obtidos na pesquisa. O penúltimo tópico tratará das considerações finais. Por fim, o último tópico, contemplará as referências adotadas no trabalho.

2 ESTRESSE

As pesquisas sobre estresse tiveram início por volta de 1920, com o médico austríaco Hans Selye, que tinha como objetivo a avaliação de respostas patológicas e normais de pacientes que eram recepcionados em ambulatórios para tratamento de doenças diversas. Selye passou a perceber que alguns sintomas dos pacientes não tinham relação com a doença até então supostamente estabelecida. Sendo assim, a partir de estudos experimentais, conseguiu revolucionar a medicina com a chamada “Síndrome de Adaptação Geral” (SAG), considerada a síndrome de estar doente, que fora definida pelo mesmo pesquisador como a soma das reações do corpo que resultam da exposição às fontes de estresse (LIPP, 2000).

A identificação do estresse dos empregados no ambiente organizacional não é fenômeno recente. Para Canova e Porto (2012), pesquisas na área de psicologia e psiquiatria começaram a analisar os impactos de situações de estresse nas organizações, com base em fatores como ambiguidade de ordens dadas, conflito de papéis e sobrecarga de trabalho.

Segundo Kalimo (1980), o estresse é como uma relação de desequilíbrio entre o ambiente e o indivíduo. Os fatores do ambiente são denominados fatores de estresse ou estressores, e a resposta do indivíduo é caracterizada como reação de estresse, definição esta proposta por autores escandinavos. Conforme afirma Lipp (1998), o estresse resulta de uma interação entre o indivíduo e o mundo em que habita, situações novas e todas as mudanças às quais procura sempre se adequar. Quando o indivíduo se depara com uma ameaça, ou um perigo, seu organismo entra imediatamente em fase de prontidão, em “estado de alerta”, e fica preparado para agir, lutando ou fugindo do perigo.

Assim, toda vez que o organismo entra em “estado de alerta”, o equilíbrio interno passa a ser afetado, o que faz com que o indivíduo procure se esforçar para reestabelecer o equilíbrio biológico necessário para preservar a vida.

Para Lipp (2000), o estresse é o resultado de qualquer mudança que demande adaptação por parte do indivíduo. Desse modo, para a autora, todas as mudanças da organização, sejam de pequeno ou de grande porte, submetem o profissional a certo nível de estresse.

Entende-se o estresse sob a visão de Rodrigues e França (2010), a partir do que o autor chama de Síndrome Geral de Adaptação, tratando-se de um conjunto de relações variadas nas quais o organismo é exposto a um esforço percebido como estímulo ameaçador ao seu equilíbrio.

Para Lipp (2000), o estresse é uma reação complexa e global do organismo que envolve componentes físicos, psicológicos, mentais e hormonais que se desenvolve em etapas ou fases. Assim sendo, pode se manifestar em qualquer pessoa.

Trata-se de uma reação psicofisiológica, muito complexa, que possui em sua natureza a necessidade do organismo de lidar com algo que ameace seu equilíbrio interno. Sendo assim, trata-se de uma ação que a pessoa produz na tentativa de vencer um desafio, sobreviver a uma ameaça, ou ainda, lidar com uma adaptação necessária ao meio (LIPP, 2003). Segundo Borges e Gallo-Penna (2009, p. 121),

Selye (1956 apud LIPP, 2003, p.18) propôs o modelo trifásico de desenvolvimento do estresse, que compreende que o estresse envolve três alterações de relevância no organismo, que explicam como os sintomas se desenvolvem: fase de alerta, fase de resistência e fase de exaustão. Esta descoberta foi feita por meio de pesquisas realizadas com ratos, que mediante estímulos apresentados reagem a eles, apresentando importantes alterações orgânicas que apareciam como fonte de defesa.

Lipp (2003), durante a padronização do Inventário de Sintomas de Stress, descreveu mais uma fase que caracterizou o estresse, denominando-a de fase de quase-exaustão. Segundo a autora, essa fase permeia as fases de resistência e de exaustão, e acontece quando a pessoa não consegue se adaptar ou resistir ao fator estressor.

Segundo Lipp (2002 apud KOLTERMANN 2011), a Síndrome Geral de Adaptação citada anteriormente, e criada por Selye, divide-se em três fases: fase de alerta, fase de resistência e fase de exaustão. Assim sendo, a primeira fase é quando o organismo se prepara para a reação de luta, tentando preservar corpo e mente. Já na fase de resistência, o indivíduo tenta uma adaptação, porém, se há estressores de longa duração, podem ser gerados desgastes e fadiga. Na fase de exaustão, observa-se o estresse contínuo, o indivíduo se sente incapaz de absorver tal situação, ocasionando descontentamento e aparecimento de doenças.

Ainda nos estudos de Lipp (2002), a fase de quase exaustão foi descoberta por meio de pesquisas clínicas e estatísticas. Criou-se, assim, o modelo quadrifásico de desenvolvimento do estresse: Fase de Alerta, Fase de Resistência, Fase de Quase-exaustão e Fase de Exaustão. Para melhor entendimento, demonstra-se, a seguir, analiticamente, o estabelecimento dessas fases.

2.1 Fase de Alerta

Para Lipp (2002), essa é a fase positiva do estresse, sua ocorrência é percebida quando o organismo entra em contato com o agente estressor e se prepara para lutar ou fugir da situação. Desse modo, a autora identifica os sintomas físicos e psicológicos que surgem nessa fase, tais como mãos e pés frios; boca seca; nó ou pressão no estômago; aumento de sudorese; tensão muscular; aperto da mandíbula rangendo os dentes, ou roer as unhas; diarreia passageira, insônia; taquicardia; respiração rápida e ofegante; hipertensão arterial súbita e passageira; mudança de apetite; aumento súbito de motivação e entusiasmo repentino.

2.2 Fase Resistência

Segundo Lipp (2002), essa fase surge quando a fase de alerta permanece por longo tempo, ou no caso de novos estressores se acumularem, impedindo, assim, qualquer ação do organismo no sentido de evitar o desgaste completo de energia física e mental. Afirma, ainda, que a produtividade do indivíduo cai drasticamente e a vulnerabilidade para ocorrência de enfermidades aumenta. Os sintomas físicos e psicológicos que comumente se manifestam nessa fase são: mal-estar generalizado sem motivo aparente; formigamento das extremidades; sensação de desgaste físico constante; mudança de apetite; aparecimento de problemas dermatológicos; hipertensão arterial; cansaço constante; gastrite prolongada podendo gerar úlcera; tontura ou sensação de estar flutuando; dificuldade de memorização; sensibilidade emotiva excessiva; insegurança pessoal; obsessão; irritabilidade; libido diminuída.

2.3 Fase de Quase-Exaustão

Na visão de Lipp (2002), a fase de quase exaustão tem sua iminência quando o organismo está debilitado e não consegue se adaptar a situações ou apresentar resistência aos agentes estressores. Verifica-se nessa fase que a tensão excede o limite de tolerância, o que exige muito esforço do organismo para manter-se em ação. Evidencia-se, então, o processo de destruição das defesas imunológicas do organismo, acarretando, assim, o surgimento de doenças.

2.4 Fase de Exaustão

Dessa maneira, segundo Lipp (2002), a fase de exaustão é aquela mais negativa e patológica do estresse. Portanto, é o momento em que se nota o maior desequilíbrio interno, afetando o indivíduo física e mentalmente, gerando desconcentração e dificuldades para tomar decisões. A autora afirma que doenças graves podem surgir nessa fase, tais como úlceras, hipertensão arterial, arteriosclerose, artrite reumatoide, herpes, dermatites, vitiligo, dentre outras. Por conseguinte, os sintomas físicos e psicológicos que notadamente aparecem nessa fase são: diarreia frequente; dificuldades sexuais; insônia; náusea; tiques nervosos; hipertensão arterial aguda; problemas dermatológicos prolongados; mudança extrema de apetite; excesso de gases; tontura frequente; úlcera; enfarte; impossibilidade de trabalhar; pesadelos; sensação de incompetência; apatia; depressão; cansaço excessivo; obsessão exagerada; irritabilidade constante e excessiva; angustia frequente; ansiedade constante; hipersensibilidade emotiva e perda do senso de humor.

No Quadro 1, a seguir, define-se de forma sintética o Modelo Quadrifásico do Desenvolvimento do Estresse, na visão de Lipp (2003).

Quadro 1: Fases do estresse segundo Lipp (2003).

Modelo Quadrifásico de Desenvolvimento do Estresse	
Fase de Alerta	Quando a pessoa lida bem com o estresse, gerencia a fase de alerta eficientemente, alternando entre estar em alerta e sair de alerta, alcançando um estado de estresse considerado ideal. Após a permanência em alerta é necessário “oferecer” ao organismo um momento de reequilíbrio para que se recupere.
Fase Resistência	A fase de resistência caracteriza-se pelo aumento na resistência acima do normal, pois o córtex das supra-renais acumula grande quantidade de grânulos de secreção hormonal, e com isso, o sangue fica mais diluído. Na resistência, conforme descrições feitas por Lipp e Malagris (2004), há um grande desprendimento de energia em busca do reequilíbrio, ocorre um desgaste generalizado, levando a pessoa a dificuldades com a memória ou outras consequências. Nessa fase observa-se uma queda acentuada na produtividade e o indivíduo torna-se mais vulnerável à ação de vírus e bactérias.
Fase de Quase-Exaustão	Quando o indivíduo não consegue resistir às tensões, as defesas do organismo começam a ceder, o que impede o restabelecimento do equilíbrio interno, entrando, assim, na fase de quase-exaustão. Nessa fase há oscilação entre momentos em que consegue ou não resistir, e esta situação gera uma sensação de bem estar e tranquilidade ou provoca momentos de desconforto, ansiedade e cansaço. Há muita ansiedade nesta fase, podendo aparecer algumas doenças, pois o cortisol é produzido em maior quantidade, iniciando um processo de destruição das defesas imunológicas. Segundo Lipp (2003), a pessoa apresenta maior índice de produtividade exatamente quando está nas fases de resistência e quase-exaustão. Esse fato ocorre porque nesses estágios há maior liberação de adrenalina e, assim, abastecida de níveis maiores de energia a pessoa sente-se, aparentemente, fortalecida e acaba utilizando toda esta energia para a produtividade, esquecendo-se que precisaria dela para defender-se e manter-se em equilíbrio.
Fase de Exaustão	Assim, se permanece por longo tempo na fase anterior, inevitavelmente acabam-se essas energias e a pessoa entra no estágio de exaustão: a fase mais negativa do desenvolvimento do estresse. Nessa fase todas as formas de resistência são quebradas. Ocorre o aumento das estruturas linfáticas, a pessoa começa a se sentir exausta física e psicologicamente, podendo aparecer doenças que poderiam inclusive levar à morte.

Fonte: Lipp (2003).

Já Benevides-Pereira (2014) compreendem que o estresse tem a função de ajustar a homeostase, ou seja, adequar o estado de equilíbrio do organismo frente às demandas e melhorar a capacidade do indivíduo, para assegurar e garantir sua sobrevivência ou a sobrevivida. Para o autor, o estresse tem seu lado positivo.

No eustresse o indivíduo consegue lidar com as pressões e os desafios. Já o distresse está ligado a uma situação que foge ao controle da pessoa e é percebida como ameaça ou perigo. Nessa dimensão, ocorre a quebra do equilíbrio biopsicossocial, por excesso ou falta de esforço incompatível com o tempo, a realização e os resultados obtidos. O indivíduo não consegue superar os desafios, o que vem a ocasionar um desequilíbrio patológico, além de uma debilidade física e psicológica de intensidades variáveis. Como consequência, o distresse faz menção à condição de vulnerabilidade do indivíduo ao adoecimento causado pelo excesso de sobrecarga adaptativa (FELDMAN; DUNN; STEMKE BELL; GREESON, 2014).

Contudo, o estresse se manifesta de duas formas, o distresse (estresse da derrota) e o eustresse (considerado estresse positivo). A seguir apresenta-se a contextualização de ambos.

2.5 Eutresse e Distresse

Selye (1959) faz uma distinção entre dois tipos de estresse, que podem ser classificados, segundo seus resultados, como eustresse ou distresse. O mecanismo bioquímico desses dois tipos de estresse é o mesmo; o que os diferencia são os resultados positivos ou negativos que podem proporcionar para a vida do indivíduo.

Sob a visão de Limongi-França e Rodrigues (2014) e Limongi-França (2014), o estresse pode ser verificado em duas dimensões, sendo positiva (eustresse) ou negativa (distresse). Assim, o eustresse tem correlação com o esforço realizado pelo indivíduo para adaptar-se ao que consiste em uma situação tensa, mas que acaba lhe proporcionando sensações positivas, tais como: realização pessoal, bem-estar e ter suas necessidades satisfeitas, em uma relação de equilíbrio entre esforço, tempo dispendido, capacidade de realizar-se e resultados alcançados. Nessa dimensão, ocorre o rompimento do equilíbrio biopsicossocial, por excesso ou falta de esforço incompatível com o tempo, com a realização e os resultados obtidos. O indivíduo não consegue superar os desafios, e isso

ocasiona um desequilíbrio patológico e uma debilidade física e psicológica de intensidades variáveis.

Para Maffia (2013), o eustresse é o estresse da realização, do contentamento, do sentimento de dever cumprido, de vitória. Ao final de determinado evento, quando atingidos resultados positivos, são despertadas emoções positivas, sentimento de realização. Nesse caso o estresse pode ser classificado como eustresse. Por outro lado, quando o indivíduo se depara com uma situação de ameaça, o eustresse atua preparando o organismo para os comportamentos de enfrentamento ou fuga, com vistas à preservação do indivíduo.

Sob outra visão, Arroba e James (1994) consideram que todos precisam de certa quantidade de pressões. Mas as pressões podem conduzir ao estresse, assim, sob essa perspectiva não existe estresse positivo. As pressões podem ser positivas quando os resultados almejados são alcançados. Já o estresse é por natureza negativo. Neste estudo, o estresse será sempre considerado como negativo, pois o foco deste trabalho é o estresse disfuncional, e assim, prejudicial à saúde e ao bem-estar dos indivíduos.

Wallau (2003) salienta a importância de compreender que o estresse não deve ser considerado apenas um fenômeno negativo, e que o distresse, também pode ser uma reação de ordem positiva do organismo, o denominado eustresse, que ocorre quando determinada situação exige esforço psíquico e físico. Costuma ocorrer na fase inicial do estresse, ou seja, de alerta.

Por outro lado, Couto (1987) assevera que há quem pense que o executivo sob estresse trabalha melhor. Esse é um grande engano. Pode-se dizer corretamente que o executivo, sob um grau moderado de tensão, trabalha melhor, contudo, é preciso estar atento aos limites de tensão suportáveis pelo indivíduo. Caso seja muito elevado, poderá resultar no estresse, forçando a queda da produtividade.

Para Limongi-França e Rodrigues (2005), pesquisas relacionadas ao estresse laboral estimam que, a partir de 2020 existe a possibilidade de que o estresse laboral seja um fator decisivo para o aparecimento de outras doenças, como a síndrome metabólica, síndrome da fadiga crônica, distúrbios do sono, diabetes e a Síndrome de Burnout, esta última, a ser apresentada no capítulo a seguir.

2.6 Estresse Laboral ou Ocupacional

Entende-se que a saúde do trabalhador é afetada pelas condições de trabalho, de modo a interferir nas relações sociais e familiares.

Essa sobrecarga por estar relacionada ao trabalho do indivíduo. Assim, segundo Dolan (2006), o estresse ocupacional que afeta o indivíduo em seu trabalho, trata-se de um processo que remete o sujeito a perceber e interpretar seu ambiente como insuportável e sem possibilidade alguma de mudanças, afetando de modo negativo o indivíduo.

Com a observação do avanço tecnológico e econômico, as agências bancárias passam a realizar diversos tipos de serviços com alta complexidade. Tal fato, faz com os gerentes assumam papel de vendedores. Sob a visão de Chiodo (2011), o bancário assume o papel de vendedor ativo, sendo cobrado constantemente pela diretoria. Em alguns casos, possui até mesmo uma remuneração variável de acordo com sua produtividade.

Segundo Guimarães e Fontes (2004), o trabalho cria oportunidades para situações prazerosas e realizadoras através das conquistas, mas também pode ser objeto de sofrimento e enfermidades, podendo gerar diferentes doenças. De acordo com Lipp (2005, p. 83), “a profissão exercida pela pessoa determina, em grande parte, o nível de stress ao qual ela está sujeita, a sua saúde e o seu bem estar”.

Para Davel e Melo (2005), dentre as ocupações com alta carga de tensão no dia-a-dia está a dos gestores, de modo que as mudanças organizacionais, por vezes, geram um mal-estar nesses profissionais, seja por ausência de perspectivas futuras, imprecisão na definição de tarefas e responsabilidade, baixo reconhecimento, clima social afetado, insegurança, o aumento dos meios de controle e a pressão por maior produtividade, elevação da jornada de trabalho, informatização e integração de funções distintas, e eliminação de outras.

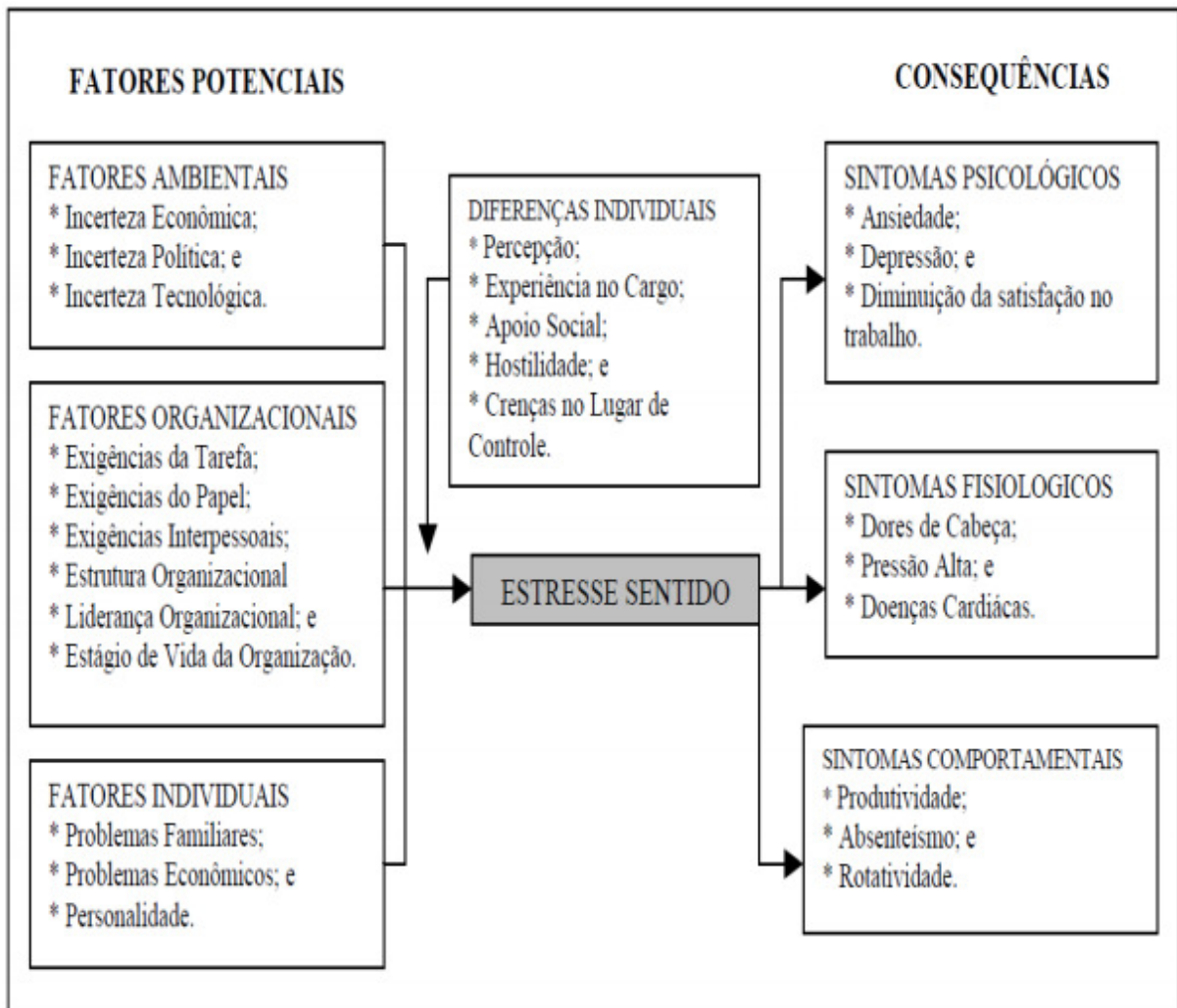
No que tange aos bancários, passou-se a desenvolver um serviço de venda de produtos, como empréstimos, linhas de crédito, dentre outros. Sob esta linha de pensamento, as organizações buscam um profissional que tenha domínio sobre as tecnologias, possua criatividade, flexibilidade e tenha habilidades interpessoais, conforme afirmam Merlo e Barbarini (2002, apud CHIODO, 2011).

Para Dolan (2006), o estresse ocupacional é uma situação a qual o ser humano não consegue visualizar. Contudo, suas consequências sobre a saúde e o bem-estar dos indivíduos e das empresas são catastróficas.

Robbins (2005) apresenta um conjunto de fatores considerados potenciais causadores do estresse e suas consequências, em nível de indivíduo, e também de trabalho.

A Figura 1 apresenta fatores potenciais e consequências do estresse no indivíduo e no trabalho.

Figura 1. Fatores potenciais e consequências do estresse no indivíduo e no trabalho.

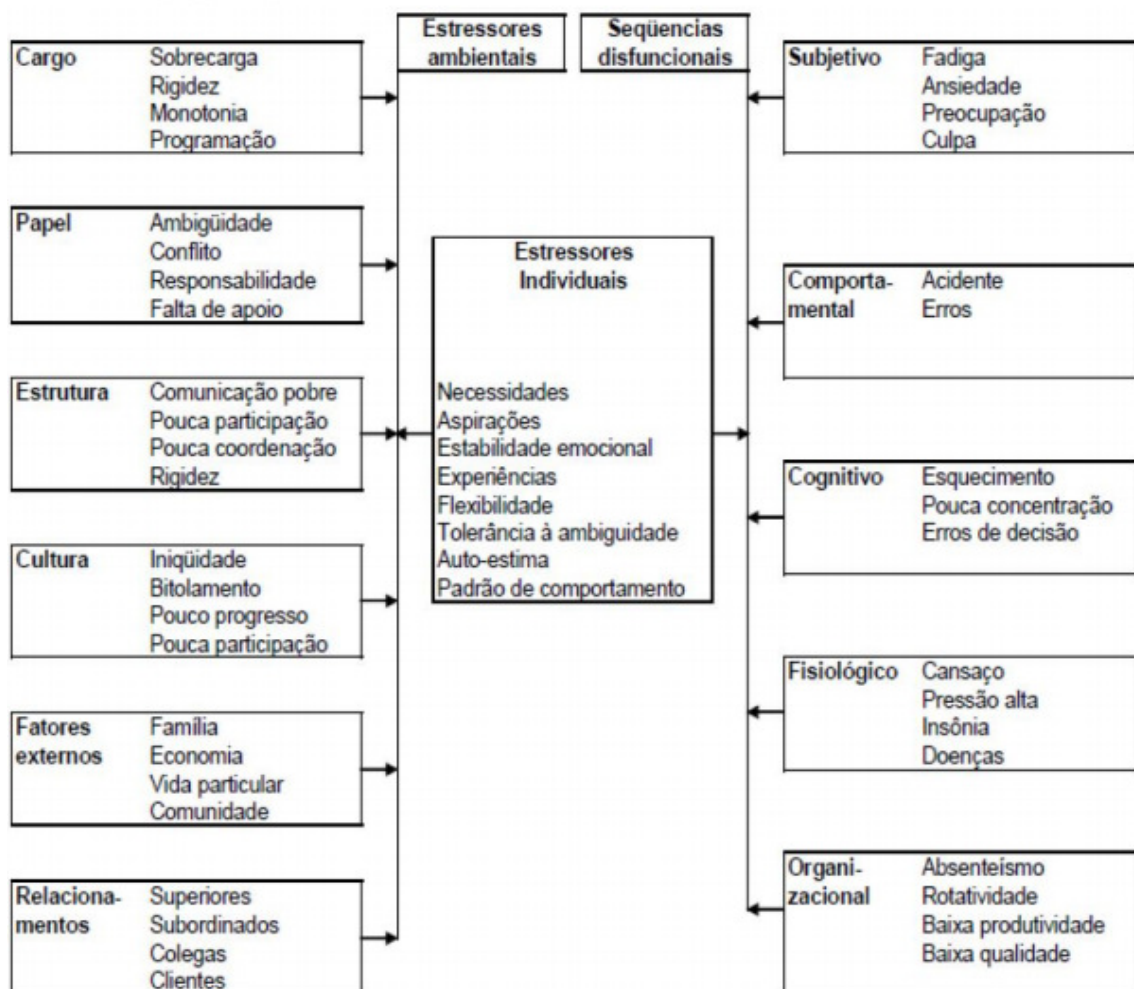


Fonte: Robbins (2005, p. 583).

Conforme apresentado na Figura 1, há uma diversidade de fatores ambientais, organizacionais e individuais que propiciam a manifestação do estresse nos indivíduos.

O estresse ocupacional ocorre no momento em que o indivíduo tem a percepção de que o ambiente de trabalho no qual atua passa a ser uma ameaça às suas necessidades, seja de realização pessoal ou profissional. (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005).

Figura 2: Causas do estresse nos indivíduos em conexão com o ambiente organizacional.



Fonte: Chiavenato (2005, p. 434).

Na Figura 2, verifica-se que as causas do estresse, em nível interno da organização, estão relacionadas às exigências do cargo, à estrutura organizacional, enfim, à cultura do indivíduo frente à realidade institucional.

Na visão de Siegrist (2011), o estresse ocupacional é influenciado de forma direta pela recompensa que é percebida pelo trabalhador como gratificação pelo esforço despendido. Assim sendo, quando o nível de recompensa é baixo, sobretudo quando a exigência é alta, os trabalhadores percebem um desequilíbrio entre a gratificação que é percebida e o esforço que é exigido, o que pode conduzir a quadros de estresse.

Segundo Karasek (1979) e Karasek e Theorell (1990), entre os novos modelos teóricos que fornecem dados importantes sobre o estresse ocupacional distinguem-se o modelo americano Demand-Control Model (D/C) [DemandaControle] e o modelo alemão Effort-Reward Imbalance Model (ERI) [Crise de Gratificação no Trabalho ou Desequilíbrio entre Esforço e Recompensa no Trabalho]. (SIEGRIST, 1996). Apresenta-se a seguir, a conceituação de tais modelos.

Modelo Demanda-Controle (D/C)

O ponto principal desse modelo é que a demanda, ou exigência do trabalho, resume-se na combinação de duas dimensões do conteúdo ocupacional: a) dimensão da quantidade e do tipo de demanda; b) dimensão do controle sobre as tarefas realizadas no marco da divisão do trabalho. (KARASEK,1979; KARASEK; THEORELL, 1990).

Nos dias atuais, verifica-se um acúmulo de postos de trabalho definidos por elevados esforços psicomentais (trabalhos com incentivos sobre a produção individual) e, ao mesmo tempo, um mínimo de controle ou margem de decisão sobre as tarefas realizadas e seus resultados. Nesse modelo, apura-se baixo controle no processo ocupacional e nos conteúdos de trabalho, margem baixa de decisão e autonomia pessoal e pouco aproveitamento da capacidade pessoal. (GUIMARÃES; FREIRE, 2004).

Modelo Crise de Gratificação no Trabalho ou Desequilíbrio entre Esforço - Recompensa no Trabalho (ERI)

A análise deste modelo é importante para a pesquisa, uma vez que, segundo Siegrist (1996), tem origem na relação de interinfluência da função ocupacional, no processo da reciprocidade social. Nesse sentido, para que um

esforço seja despendido são concedidas gratificações as quais aludem a três incentivos aceitos pela sociedade:

- i. salário ou benefícios;
- ii. estima e valorização no trabalho;
- iii. promoção e segurança no emprego.

Através desse modelo identificam-se as reações mais estressantes no ambiente de trabalho, caracterizadas por um alto “custo/esforço” e um baixo “benefício/recompensa”. (GUIMARÃES; FREIRE, 2004).

De acordo com Dunham (2001), os novos modelos teóricos do estresse ocupacional possibilitam identificar os fatores psicossociais, no trabalho, que são prejudiciais para a saúde e exigem medidas preventivas para superação do estresse no âmbito das organizações.

2.6.1 Estressores laborais

Segundo Schermerhorn (2000), os estressores relacionados ao trabalho, são, dentre muitos, demanda de tarefas, dilemas éticos, problemas interpessoais, desenvolvimento da carreira e ambiente físico. Por outro lado, existem estressores externos que influenciam no trabalho tais como, nascimento de um filho, dificuldades econômicas, separação ou divórcio. Para Straub (2005), o termo estressor define o evento ou estímulo que provoca ou conduz ao estresse.

Cooper e Marshall (1976), Balassiano, Tavares e Pimenta (2011) e Limongi-França e Rodrigues (2014) delimitam os estressores laborais em cinco fontes de estresse relacionadas ao trabalho:

- a) Fatores intrínsecos ao trabalho – acobertam aspectos ligados a condições de trabalho ruim, como, ventilação, iluminação, decoração, barulho, jornada de trabalho extensa, sobrecarga de trabalho, sobrecarga de informações, pressão por prazos e transformações tecnológicas.
- b) Papel na organização – refere-se à expectativa dos indivíduos em relação a outros, quanto ao desempenho de papéis, na organização, bem como ao nível de responsabilidade que têm em termos de tarefas, comparando com a.

- c) Desenvolvimento de carreira – define questões como ausência de segurança no trabalho, medo de tornar-se inútil e ultrapassado, falta de definição de posicionamento organizacional em termos de carreira.
- d) Relacionamentos no trabalho – referem-se às ocorrências de isolamento, rivalidade, falta de suporte social, conflitos, ressentimentos e pressões exercidas no dia a dia.
- e) Estrutura e clima organizacional – incluem aspectos que influenciam a individualidade, a liberdade, a autonomia e a identidade pessoal, assim como a falta de senso de pertencimento, participação, consulta, comunicação e envolvimento na tomada de decisão.

O estresse no ambiente de trabalho é avaliado por Lipp (1997), como fator que coloca em risco a saúde dos colaboradores. Desse modo existem indícios de que, quando as pessoas são expostas a situações prolongadas de estresse, isso acaba interferindo incisivamente no bem-estar psicológico e na qualidade de vida. A seguir, discutir-se-á a Síndrome de Burnout.

2.7 Síndrome de Burnout

O termo Burnout passou a ser empregado para explicar o sofrimento do profissional em seu ambiente de trabalho, relacionado à desmotivação e ao alto nível de insatisfação decorrentes do desgaste e da exaustão emocional. (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

A conceituação de Burnout foi desenvolvida nos anos 70, nos Estados Unidos, por Cristina Maslach, psicóloga social, e por Herbert J. Freudenberger, psicanalista. Assim sendo, o Burnout é uma resposta emocional do indivíduo diante de diferentes situações estressantes crônicas, em função de relações intensas com outras pessoas em situações de trabalho, ou de profissionais que demonstram grandes expectativas quanto à dedicação à sua profissão, assim como ao desenvolvimento e à realização profissional, mas que, devido a diferentes situações, não alcançam os objetivos traçados.

Wallau (2003) define a síndrome de Burnout como uma resposta ao estresse crônico, tendo como consequência o cansaço físico e psicológico. Contudo,

em situações de menor gravidade, o indivíduo pode não entrar em estado de depressão profunda, mas conviver constantemente com estados de tensão e ansiedade, derivados da própria situação.

O Burnout é tido como uma solução emocional às situações de estresse crônico, visualizadas em função das relações intensas, em situações de trabalho, com outras pessoas. Nesse sentido, o que diferencia o burnout do estresse é o fato dessa síndrome apresentar-se, sobretudo, em profissionais que desempenham funções com características de auxílio, e que apresentam como peculiaridades comuns uma alta intensidade de afeto interpessoal. (ANDRADE; CARDOSO, 2012).

Apesar de sua semelhança com o estresse, a Síndrome de Burnout não deve ser confundida. Esta é mais perigosa para a saúde, pois, quanto ao estresse existem maneiras para controlá-lo, já no Burnout, não existe método de controle. (ROCHA, 2005)

Segundo Costa et. al (2013), a Síndrome de Burnout é considerada um elemento de enorme importância no contexto da prevenção de riscos inerentes ao trabalho e da análise das condições de trabalho, por ter uma relação direta com custos organizacionais e pessoais. O autor descreve ainda, que essa síndrome é tida, nos dias atuais, como um dos agravos ocupacionais de caráter psicossocial mais importantes para a sociedade.

Rocha (2005) define a Síndrome de Burnout como reação à tensão emocional crônica criada a partir do excesso e de longas jornadas que fazem o indivíduo perder sua relação com o trabalho. Para esse autor, essa síndrome aparece mais em trabalhadores que têm responsabilidade hierárquica e por desenvolvimento organizacional.

A Síndrome de Burnout é composta por três aspectos multidimensionais, que se referem a um conjunto de variáveis: a exaustão emocional (EE), a despersonalização (DP) e o envolvimento pessoal no trabalho (EPT). (SCHAUFELI; LEITER; MASLACH, 2009; ENACHE, 2013).

A dimensão da Exaustão Emocional (EE) pode ser definida pela perda de energia, pouca tolerância, fadiga crônica, nervosismo, além de rigidez no comportamento, tudo isso resultado de um trabalho estressante. (MENDES, 2002; BAKKER, 2005).

A Despersonalização (DP) alude ao componente do contexto interpessoal no Burnout, caracterizada por atitudes e comportamentos negativos, irônicos e

cínicos (CHAN, 2006; TAMAYO, 2008). Segundo Maslach (2007), neste caso o trabalhador reduz seu envolvimento com a organização, com perda de produtividade, decaindo o desempenho.

A terceira e última dimensão, denominada Envolvimento Pessoal do Trabalho (EPT), é considerada uma combinação das outras duas (EE e DP), pois em um ambiente organizacional propício, essas duas dimensões indicam o surgimento de um sentimento de baixa realização profissional, acompanhado de ineficácia e incompetência. (MASLACH; JACKSON; LEITER, 1996; MASLACH, 2007).

O Burnout foi relacionado a diversas formas de reações negativas ao emprego, com foco na insatisfação com o trabalho, baixo comprometimento organizacional, alta rotatividade e intenção em pedir demissão. (SCHAUFELI; ENZMANN, 1998)

Para Maslach e Leiter (1997), os seis principais de fatores de risco organizacionais para o Burnout são a sobrecarga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores. No que tange à sobrecarga de trabalho, os empregados sentem que há coisas demais a serem feitas e não possuem tempo para realizar todas as tarefas, havendo um desequilíbrio ou incompatibilidade clara entre as exigências do trabalho e a capacidade do indivíduo em atender essas exigências. Com foco na falta de controle, os funcionários que não têm permissão de usar sua própria sabedoria ou experiência para tomar decisões; sentem que não possuem autonomia em seu trabalho. A respeito das recompensas insuficientes, os empregados acreditam que não são adequadamente recompensados por seu desempenho e produtividade. Com relação à ruptura na comunidade, os empregados sentem que há falta de apoio e confiança por parte dos demais e definem a existência de conflitos não resolvidos. No tocante à justiça, os empregados percebem a sua inexistência, assim como a igualdade no local de trabalho. No que tange aos conflitos de valor, os empregados acreditam que trabalham em uma situação na qual há um conflito entre os valores pessoais e os da organização

Para Limongi-França e Rodrigues (2012), existem quatro estratégias que as organizações podem utilizar como prevenção à Síndrome de Burnout: (a) incluir maior diversidade de atividades laborais buscando evitar essa monotonia; (b) adequar e controlar o excesso das horas extras; (c) criar programas de suporte

social e organizacional; (d) investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

Caballero e Millán (1999) afirmam que a Síndrome de Burnout apresenta sintomas sob quatro grandes ordens, sendo elas:

- a) Fisiológica – falta de apetite, cansaço, insônia, dor cervical e úlceras.
- b) Psicológica – irritabilidade ocasional ou instantânea, gritos, ansiedade, depressão, frustração, respostas rígidas e inflexíveis.
- c) De conduta – expressões de hostilidade ou irritabilidade, incapacidade para poder concentrar-se no trabalho, aumento das relações conflitivas com os demais colegas.
- d) Outros – aumento do absenteísmo, apatia perante a organização, isolamento, queda da qualidade do trabalho, atitude cínica e fadiga emocional, aumento do consumo de café, álcool, barbitúricos e cigarros.

A seguir, tratar-se-á do estresse laboral em bancários.

2.7.1 Estresse laboral em bancários

Em 1989 foi criada a Diretoria para Assuntos de Saúde do Trabalhador. Logo depois, o Departamento de Saúde do Sindicato, e a contratação de médicos da área de medicina ocupacional, demonstrando a preocupação com a saúde do trabalhador. Já em 1990, realizou-se o Seminário de Saúde dos Bancários da Bahia com o lema “Saúde é coisa séria”, onde se editou o primeiro boletim, Saúde do Bancário, que tratava de diversos aspectos de doenças profissionais. (NEVES, 1998).

Assim sendo, Merlo e Barbarini (2002) argumentam que o profissional bancário precisa de maiores qualificações para que disponha de conhecimento suficiente acerca do mercado financeiro, tenha habilidade interpessoal, criatividade, e tenha foco na tomada de decisão. Desse modo, verifica-se que o profissional bancário, sobretudo os que ocupam níveis de gerência, possuem funções com alta cobrança.

Para Back (2005), os bancários estão mais propensos ao estresse no trabalho, níveis de qualidade de vida no trabalho menores, e a queda de produtividade. Ademais, os bancários sofrem pressão social.

Blum, Field e Goodman (1994) constataram em seus estudos que a mulher vem ocupando um bom espaço em cargos de chefia. Contudo, Reszecki (2001) evidenciou em sua pesquisa que as mulheres ainda são minoria em cargos estratégicos.

Segundo Pinto (2011), a pressão por resultados maiores condiciona os funcionários a focarem prioritariamente no alcance das metas propostas, prejudicando as relações interpessoais e um melhor clima organizacional, o que causa maior rotatividade em empresas privadas. Para Kouzes et al. (1997), o gestor necessita ter credibilidade e confiança, fatores estes que são conquistados com o tempo e a prática. Para Grisci e Bessi (2004), o trabalho bancário passou por profundas transformações, sendo que todos os trabalhadores desse ramo foram afetados de alguma forma.

Para Bourdieu (2006), as mulheres bancárias, mesmo sendo o gênero ocupante da maior parte das vagas de trabalho no setor, ainda sofrem pela estrutura do sistema, e por causa da educação informal e também da religião, ainda são colocadas em posição inferior em relação ao sexo masculino.

Segnini (1998), em sua pesquisa, identificou que mulheres que trabalham em instituições financeiras se restringem, em sua maioria, aos postos de trabalho relacionados às operações simplificadas. Não obstante, as mulheres possuem formação superior à de seus colegas do sexo masculino.

Os fatores estressores, conforme asseveram Torquato et al. (2010), podem resultar na falta de sono, dificuldade de concentração, ansiedade, dentre outros sintomas. Habitualmente essa sintomática altera a capacidade de raciocínio, a memorização e o interesse do indivíduo.

Segundo Davel e Melo (2005), a função de gerência sofre alta carga de tensão, portanto, as mudanças organizacionais promovem reflexos nítidos nesses profissionais, tais como: insegurança, imprecisão na definição de tarefas, pressão por maior produtividade, elevação da jornada de trabalho dentre outras.

Já os estudos de Bruschini (2007) apontam que as mulheres estão ocupando um número exponencial dos cargos ligados à gerência no que tange ao setor bancário. Talvez uma explicação para isso esteja ligada às características da

mulher, como receptividade, sensibilidade, disposição em ajudar e escutar as pessoas. No entanto, as situações salariais continuam, em grande parte das instituições, menores em relação às médias salariais masculinas.

Segundo Pinto (2011), a pressão por resultados maiores condiciona os funcionários a focarem prioritariamente no alcance das metas propostas, prejudicando as relações interpessoais e um melhor clima organizacional, o que causa maior rotatividade em empresas privadas.

Ferreira, Silva e Scheffer (2012) identificaram que a sobrecarga de trabalho tem o propósito de economizar custos, e exige mais do que o funcionário pode aguentar. Assim, tal sobrecarga acaba afetando o bom desempenho do funcionário, levando-o a fadiga física e mental.

Apresenta-se, no próximo capítulo, a conceituação de Liderança e Gestor.

3 LIDERANÇA E GESTOR

Fayol (1949) relata que o administrador de pessoas era aquele que tinha por função planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho de uma unidade de comando. Outras abordagens sobre o que é o gestor são apontadas por autores teóricos, como Sloan (1963), segundo o qual o gestor era quem que infundia seus valores pessoais e profissionais em toda a organização; já Schumpeter (1938) retrata esse profissional como um empreendedor e promotor de inovações; Simon (1947) define como um tomador de decisões não-programadas, em um ambiente complexo e incerto; Katz e Kahn (1976) referem-se ao gerente como um gestor eficaz, detentor de certos traços de personalidade específicos. Mas foram Mintzberg (1973) e Stewart (1967) os precursores de uma série de observações mais aprofundadas sobre as atividades diárias dos gerentes.

Ao se imaginar um ambiente de alta complexidade, logo vem a ideia da relevância de se ter um gestor competente, um bom gestor. Para contextualizar essa situação, pode-se utilizar a visão de Motta (1994) sobre o tema. Para esse autor, ser dirigente seria como reger uma orquestra onde as partituras se alteram a cada segundo, contudo, os músicos possuem habilidades para seguir o ritmo. Assim sendo, os conceitos de liderança relacionados à administração científica, apresentam-se como uma das funções gerenciais, ao lado de planejamento, organização e controle.

Ainda sob a visão de Motta (1994), a liderança é um processo no qual se influencia outros a comprometerem-se com a busca por objetivos idênticos. Desse modo, a liderança é uma interação pessoal, sendo vista assim, como uma função gerencial.

Segundo Kotter (1997), a liderança pode tornar claro como será o futuro, podendo, assim, alinhar as pessoas da organização em uma ação focada em resultados.

Conforme relata Attadia (2007), a gestão empresarial tornou-se muito complexa, precisando ser articulada de forma sistêmica, considerando a correlação entre as atividades de planejamento, organização, liderança e controle, criando um ambiente de alta competitividade da organização no cenário ao qual está envolta.

Para Kishore et al. (2009), gestores são basicamente negociadores e alocadores de recursos e há reduzido estímulo para a inovação e tomada de riscos.

O Quadro 2, a seguir, sintetiza as competências que fazem parte da formação do perfil de liderança.

Quadro 2 . Perfil do gestor

Aspecto	Descrição
Habilidades Técnicas	Envolve a posse de conhecimentos e o domínio de métodos e técnicas de gestão que estão dentro do campo de sua especialidade (MAXIMIANO, 2006). Domínio sobre o processo de produção do produto/serviço. Domínio do mercado, ou seja, conhecimento do perfil e comportamento de compra dos clientes, das ameaças e das oportunidades.
Habilidades Interpessoais	Relacionamento Interpessoal: facilitar e reforçar as relações entre membros da organização. Comunicação: saber falar e saber ouvir. A habilidade de saber ouvir engloba a capacidade de estar atento à mensagem do interlocutor, decodificando a mensagem. Percepção: processo ativo por meio do qual as sensações são interpretadas, usando-se o conhecimento e a compreensão do mundo, dando um significado ao comportamento humano. O ato da percepção é influenciado por um conjunto de fatores que podem estar em quem percebe, no objeto ou alvo que está sendo percebido ou no contexto da situação em que a percepção é realizada. Persuasão: capacidade de argumentação e convencimento por meio da utilização de fatos e dados para fundamentar uma apresentação lógica das ideias. Empatia: capacidade de se colocar no lugar da outra parte.
Habilidades Conceituais	Visão sistêmica: visão global da organização, da interdependência das partes e da influência do ambiente. Diagnóstico: capacidade de captar informações do ambiente, interpretar situações e identificar problemas. Prognóstico: capacidade de resolução de problemas e conflitos.

Fonte: Attadia (2010).

Assim sendo, o sucesso de uma liderança está diretamente relacionado à forma positiva segundo a qual é considerado por seus seguidores. Desse modo, o liderado somente permitirá essa liderança se conhecer as regras do jogo e estiver disposto a segui-las até que os objetivos pretendidos sejam alcançados. Caso

contrário, o gestor logo perderá a posição, gerando ressentimentos nos seguidores, comprometendo seriamente sua eficácia nessa posição. (BERGAMINI, 2008).

No início da década de 50, originou-se uma visão com foco na abordagem comportamental, com o intuito de compreender o que os gestores realmente fazem, centralizando a atenção nos tipos de comportamento adotados pelos gestores, e quais deles seriam de maior eficiência para a organização. (BLAKE E MOUTON, 1978).

Para tornar-se um gestor, é preciso desenvolver capacidade de: visão de futuro e do cenário a ser construído; trabalhar em equipe na construção da organização; estar instrumentalizado para conduzir o processo de mudança; ser criativo; assumir a capacidade de resolver conflitos; ter compromisso ético, saber ouvir e comunicar-se. (KISIL, 1998).

O gestor necessita ter um discurso sem ambiguidades, ou seja, cumprir aquilo que fala. Ter coerência entre os valores adotados e os praticados, assim sendo, a liderança é um relacionamento baseado na credibilidade e na confiança. (KOUZES et. al. 1997).

O Quadro 3 a seguir sintetiza os aspectos que podem ser utilizados para analisar o comportamento do gestor.

Quadro 3. Comportamento do gestor

Aspecto	Descrição
Atitudes	<p>Confiança: confirmar sentimentos e emoções e reforçar as relações para a organização.</p> <p>Foco: concentrar nos aspectos realmente relevantes para a organização.</p> <p>Bom senso: equacionar os problemas e necessidades da melhor maneira possível.</p> <p>Persistência: perseverança para atingir objetivos.</p> <p>Ética: capacidade de encarnar verdadeiramente os propósitos e valores que assumidos pela organização, comprometendo-se com o alcance dos objetivos e metas e servindo de exemplo para colaboradores.</p> <p>Responsabilidade: assumir os riscos e as conseqüências de suas próprias ações.</p>
Tipos de poder	<p>Coerção: uso do medo ou ameaça de coerção física.</p> <p>Recompensa: pessoa se submete à vontade ou ordem de outra porque isso lhe trará algum benefício.</p> <p>Autoridade: poder que uma pessoa recebe como resultado da posição ocupada na hierarquia formal da organização.</p> <p>Talento: poder derivado da perícia possuída por uma pessoa ao realizar determinada atividade.</p> <p>Referência: poder derivado do carisma possuído por uma pessoa. O carisma é a capacidade de influenciar pessoas pela força do caráter.</p>
Estilo de liderança	<p>Estilo autocrático: o líder fixa as diretrizes, toma as decisões sem qualquer participação do grupo. Cabem aos funcionários operacionalizar as tarefas. O líder é dominador.</p> <p>Estilo democrático: o líder estimula e orienta o debate sobre os objetivos e decisões a serem tomadas. Quem decide é o grupo. O grupo debate as tarefas e o líder aconselha e dá orientação para que o grupo decida. O líder procura ser um orientador da equipe, baseando as críticas e elogios nos fatos.</p> <p>Estilo liberal: o grupo tem total liberdade para definir objetivos, tomar decisões e dividir tarefas. O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.</p>
Forma de ação	<p>Orientado para tarefas: os líderes com este comportamento tendem a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, enfatizam a preocupação com a realidade das tarefas e o alcance das metas, bem como, o cumprimento de prazos, do orçamento e dos padrões de qualidade;</p> <p>Orientado para pessoas: enfatizam as relações interpessoais; demonstrando interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitando as diferenças entre os membros do grupo. Caracteriza também, o estilo do líder que busca valorizar o desenvolvimento da equipe.</p>

Fonte: Attadia (2007, p. 110)

O Quadro 3 elenca aspectos e descreve comportamento dos gestores. Conforme descrito, os aspectos se subdividem em atitudes, tipos de poder, estilos de liderança e forma de ação.

No próximo capítulo encontra-se a descrição da Empresa da qual trata o presente estudo.

4 EMPRESA ENVOLVIDA NO ESTUDO

A empresa estudada é o Itaú Unibanco, maior banco privado do Brasil e uma das maiores empresas do mundo, segundo o ranking da Forbes, levando em conta atributos como negócios gerados, ativos e valor de mercado.

A história do Itaú Unibanco só pode ser escrita levando em conta cada uma das pessoas que participaram e que ainda fazem parte de sua construção. O início se deu em anos bem distantes, nas mãos de cinco pessoas que sonharam grande: Alfredo Egydio de Souza Aranha, Eudoro Libânio Villela, Olavo Egídio Setubal, Walther Moreira Salles e João Moreira Salles. Trata-se de visionários que tinham compromisso com o negócio e com o país. Desse modo, ao longo de mais de 90 anos, essa história se fortaleceu apoiada no talento e na confiança de seus colaboradores e clientes.

O Itaú Unibanco tem como visão ser o banco gestor em performance sustentável e na satisfação dos clientes.

O foco da empresa é o de transformar a vida das pessoas para melhor, e isso permitiu que ao longo dos anos fosse implementada uma sólida cultura interna, baseada na valorização pessoal e no foco no cliente.

A missão do Itaú Unibanco é fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros, de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com acionistas e clientes.

Promover o desenvolvimento da sociedade também é um foco do Itaú Unibanco, ao apoiar causas nas áreas de educação, cultura, esporte e mobilidade urbana. Anualmente, cerca de meio bilhão de reais são direcionados a iniciativas voltadas a esses pilares.

Baseados na missão e na visão da empresa, os objetivos do Itaú Unibanco são:

- criar estruturas específicas para atender às necessidades de cada tipo de cliente;
- oferecer maior segurança e transparência aos clientes;
- ajudar na conquista de sonhos (por meio do Consórcio Itaú, Financiamento Imobiliário e o Carleasing);

- estar constantemente disponível (por meio do Itaú 30 horas – agências, caixas eletrônicos, internet e celular);
- exercer importante papel de empresa cidadã e atuar com a mesma competência também no exterior.

Trata-se de uma empresa que possui cerca de 5 mil agências no Brasil e no exterior, mais de 26.000 caixas eletrônicos e pontos de atendimento, atuando em 21 países.

Na sequência descrevem-se os passos adotados no que tange à metodologia da pesquisa.

5 METODOLOGIA

5.1 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Os pesquisadores que adotam esse tipo de pesquisa são contrários ao pressuposto que defende um modelo único para todas as ciências. Entendem que o pesquisador não pode fazer julgamentos, nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (GOLDENBERG, 1997).

Quando se trata de pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de seus estudos. O desenvolvimento da pesquisa não tem previsibilidade alguma. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado e o objetivo da amostra é o de produzir informações aprofundadas e ilustrativas. Seja ela pequena ou grande, o que importa é que possibilite produzir novas informações. (DESLAURIERS, 1991).

Fonseca (2002) infere que, diferentemente do que se passa na pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser mensurados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. Além disso, esse tipo de pesquisa concentra-se na objetividade, e recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis.

Para Vergara (2007), a pesquisa diagnóstica apresenta um conjunto de técnicas e instrumentos de análise que permitem diagnosticar e fundamentar um sistema, proporcionando a descoberta de pontos fortes e fracos atinentes ao estudo. Gil (2007) afirma que a metodologia qualitativa permite descrever a complexidade de um problema, compreendendo processos vividos por grupos sociais. Além disso, contribui com o processo de mudança de determinado grupo e possibilita que haja maior profundidade no entendimento das particularidades dos comportamentos individuais.

Em seu estudo, Roesch (2009), esclareceu que a pesquisa diagnóstica explora melhor o ambiente organizacional, identificando os problemas relativos a grupos de pessoas, que é o objetivo do presente trabalho, ou seja, realizar uma

pesquisa-diagnóstico, em função do problema abordado, do objetivo geral, o qual consiste em diagnosticar a presença de estresse, suas principais fases e sintomas, nos gerentes comerciais das plataformas do segmento empresas do Banco Itau Unibanco, localizadas na Região de Limeira, Interior do Estado de São Paulo.

5.2 Universo da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma Instituição Financeira, o Itaú Unibanco, que é o maior banco privado do Brasil, e uma das maiores empresas do mundo, segundo ranking da Forbes (2015). Foram levados em conta atributos como negócios gerados, ativos e valor de mercado. Com 91 anos de história e tradição, conta hoje com mais de 94 mil colaboradores, quase 60 milhões de clientes e mais de 95 mil acionistas. Trata-se da marca mais valiosa do país cuja história só pode ser escrita levando em conta cada uma das pessoas que participaram, e que ainda fazem parte de sua construção. O início se deu a partir do sonho de 5 pessoas: Alfredo Egydio de Souza Aranha, Eudoro Libânio Villela, Olavo Egídio Setubal, Walther Moreira Salles e João Moreira Salles, todos eles visionários, que tinham compromisso com o negócio e com o país. Desse modo, ao longo de mais de 90 anos, essa história se fortaleceu apoiada no talento e na confiança dos colaboradores e clientes da instituição.

Contudo, a coleta de dados foi realizada junto a 21 gestores de pessoas jurídicas (denomina-se 21 plataformas), responsáveis por gerir em torno de 140 pessoas. Nessas plataformas, têm-se os gestores nas seguintes cidades: Mogi mirim, Araraquara, São Carlos, Rio claro, Piracicaba (2), Bauru (2), Sorocaba (4), Araçatuba, Marília, Jau, Presidente Prudente, Poços de Caldas (2) Itu, Botucatu e Limeira.

5.3 Instrumentos da Pesquisa

Foram utilizados um Questionário Sociodemográfico, contendo gênero, idade, escolaridade, estado civil, tempo na função e na empresa (Apêndice I), além do ISSL- Inventário de Sintomas de Stress para adultos, de LIPP(2000).

O Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp, ISSL, foi validado por Lipp e Guevara em 1994, segundo Lipp (2005), e tem sido utilizado

em muitas pesquisas e trabalhos clínicos sobre o estresse, pois permite realizar um diagnóstico preciso, determinando em qual fase do estresse a pessoa se encontra, e se a manifestação vem se dando por meio de sintomas na área física ou psicológica, tornando mais simples o estabelecimento de condutas de intervenção.

Para Borges e Gallo-Penna (2009), o teste é dividido em três partes. A primeira proporciona a identificação dos sintomas percebidos pela pessoa nas últimas 24 horas, cuja média de corte é seis, indicando que a pessoa tem estresse. Na segunda etapa, permite-se relacionar os sintomas sentidos pela pessoa na última semana, com média de corte nesse caso igual a três e indica que a pessoa tem estresse. A terceira e última etapa permite que o indivíduo identifique os sintomas percebidos no último mês, sendo oito a nota de corte, o que significa que a pessoa tem estresse. Assim sendo, de acordo com a porcentagem obtida é possível verificar o nível de estresse e se os sintomas são físicos ou psicológicos, ou físicos e psicológicos.

A aplicação do referido instrumento de pesquisa, denominado ISSL, é simples e pode ser utilizado em pessoas com idade superior a 15 anos, não existindo a necessidade de ser alfabetizado, pois pode ser preenchido por outra pessoa, além do que sua aplicação não ultrapassa os vinte minutos.

No Quadro 4, apresentado a seguir, pode-se verificar a Matriz de Amarração da Pesquisa.

Quadro 4: Matriz de amarração da pesquisa.

Problema: Quais os sintomas e fases do estresse em gerentes de uma Instituição Bancária ?			
Objetivo Geral: Diagnosticar os sintomas e fases do estresse em gerentes em uma Instituição Bancária			
Objetivos Específicos	Pressupostos	Instrumentos de Pesquisa	Fontes Consultadas
a) Levantar por meio de um questionário sociodemográfico as variáveis: idade, gênero, escolaridade, estado civil, tempo da empresa e na função.	P1. Com o levantamento das variáveis em relação ao questionário sócio-demográfico, foi possível aferir a relação com os sintomas e fases do estresse	Questionário Sociodemográfico	Lipp (2003)
b) Identificar as fases e sintomas do estresse laboral em gerentes;	P.2 Com o diagnóstico das fases e dos sintomas do estresse, a instituição poderá implantar estratégias de prevenção do estresse nos gerentes da instituição bancária.	Questionário Sociodemográfico	Lipp (2003)

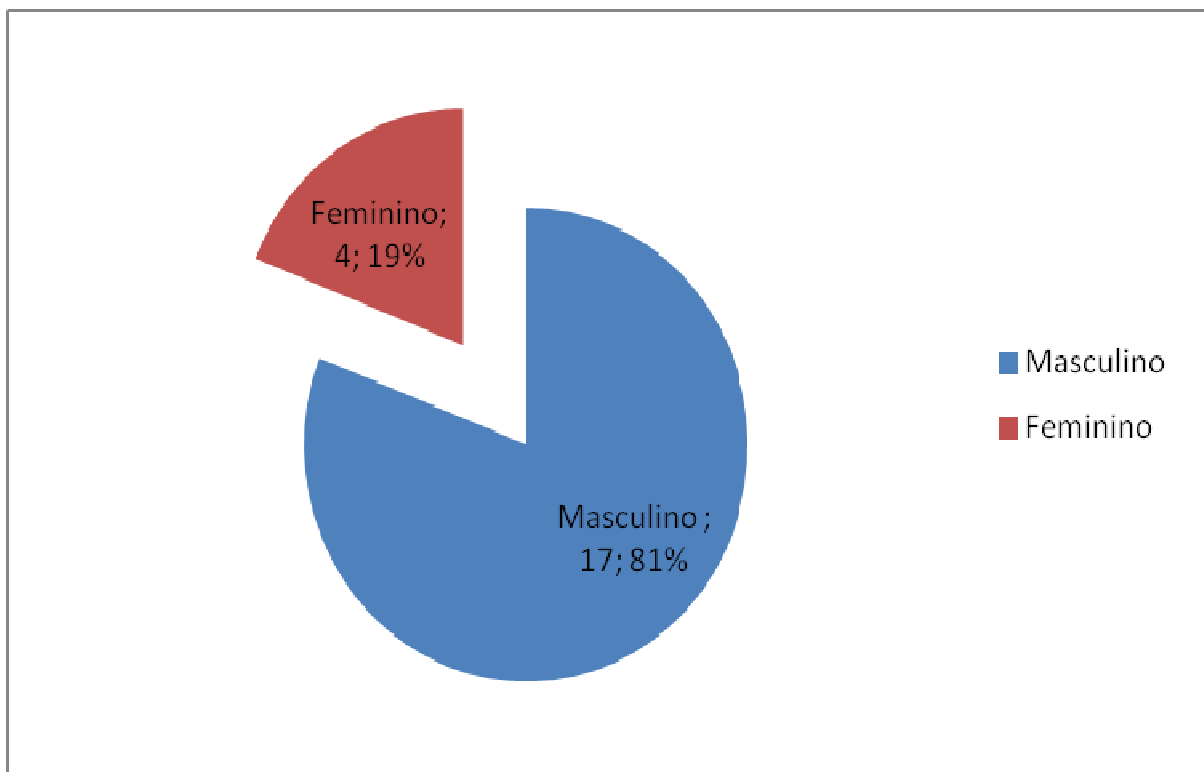
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos nesta pesquisa e a discussão a respeito dos mesmos. Contudo, iniciar-se-á com a caracterização do perfil sociodemográfico dos participantes, tais como: gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de atuação na empresa e tempo de atuação na função atual.

Foram analisados 21 gestores. Assim sendo, o Gráfico 1, demonstra a distribuição dos participantes da pesquisa em termos de gênero.

Gráfico 1. Gênero dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

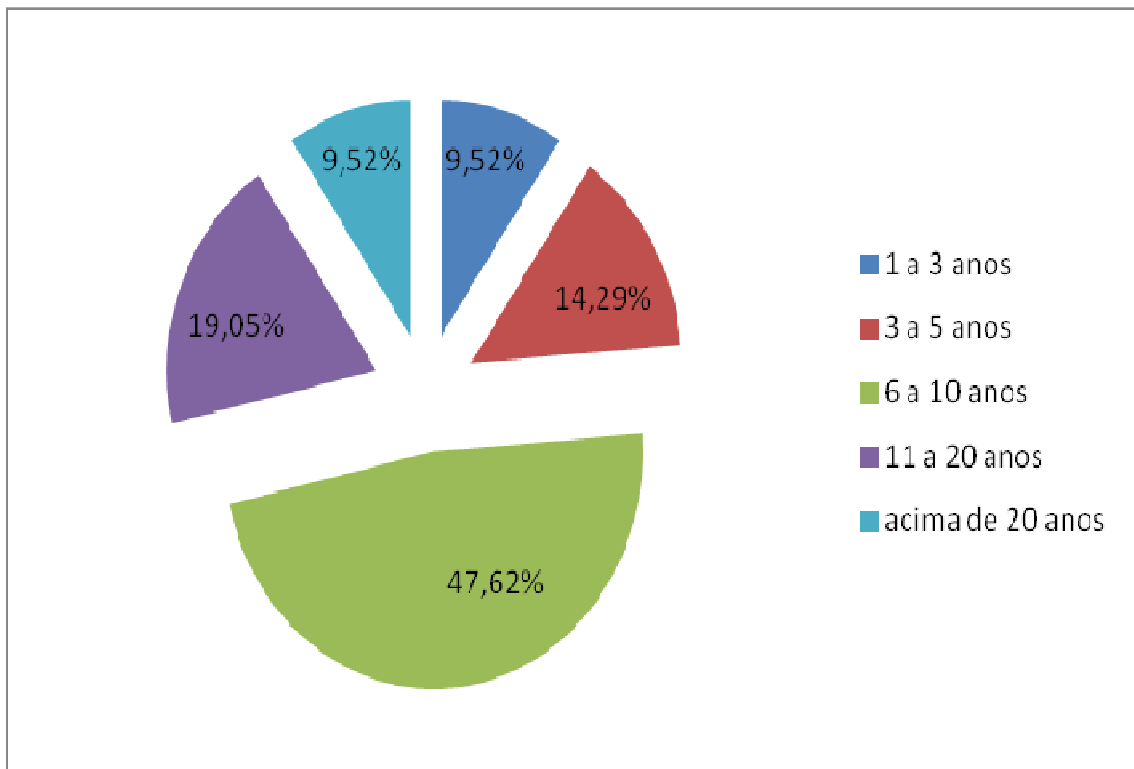
Observa-se no Gráfico 1, que 81%, ou 17 dos participantes são do sexo masculino, e 19%, ou 4 dos participantes, do sexo feminino. Blum, Field e Goodman (1994) observaram em seu estudo que a presença feminina na gestão organizacional e, sobretudo em posições de liderança, tem crescido bastante, uma vez que estas têm se mostrado cada vez mais competentes para ocupar esse tipo de função. Reszecki (2001) evidenciou em sua pesquisa que as mulheres ainda são

minoria em cargos estratégicos, corroborando com os dados encontrados no presente estudo.

No sistema bancário as mulheres enfrentam grandes barreiras. Por vezes, até mesmo com níveis de escolaridade superior aos dos homens, recebem menores salários e, apesar de serem maioria nas agências, chegam a números bem menos importantes no que tange a cargos administrativos e de gerência. (DIEESE, 2005). Tais fatos confirmam a visualização do que tem ocorrido na instituição pesquisada.

A seguir, apresenta-se o Gráfico 2, no qual são evidenciados os participantes de acordo com o tempo em que atuam na instituição pesquisada.

Gráfico 2. Respondentes de acordo com o tempo que atua na instituição pesquisada.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com relação ao tempo em que os participantes da amostra atuam na empresa, evidencia-se que 47,62%, ou 10, respondentes, atuam na empresa entre 6 a 10 anos. Contudo, apenas 9,52%, ou 2, atuam na empresa há mais de 20 anos. Segundo Pinto (2011), a pressão por resultados maiores condiciona os funcionários a focarem prioritariamente no alcance das metas propostas, prejudicando as relações interpessoais e um melhor clima organizacional, o que causa maior

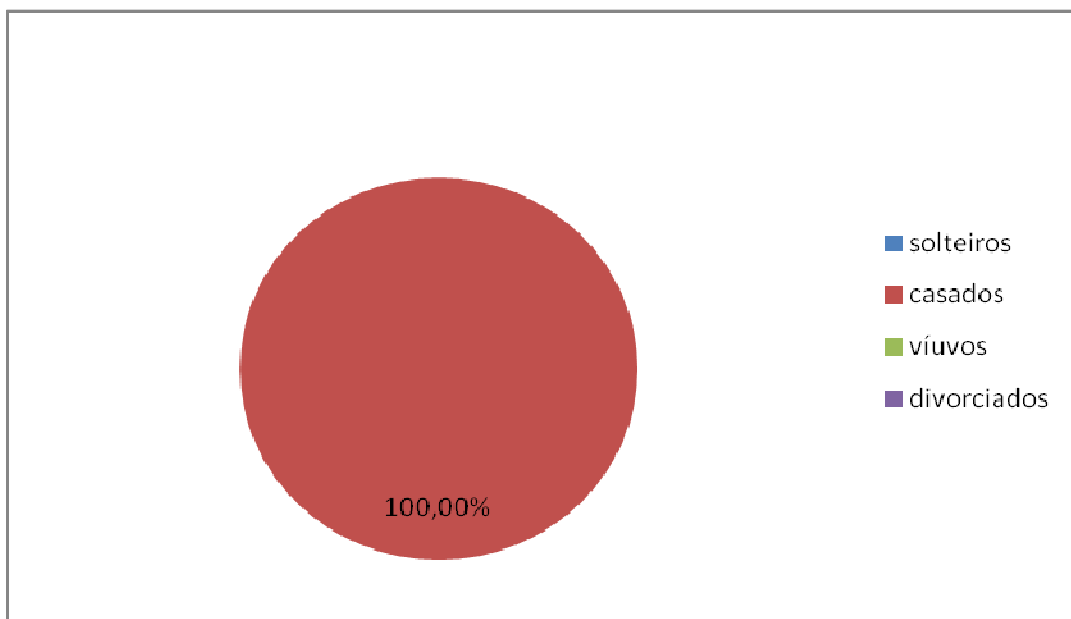
rotatividade em empresas privadas. No entanto, verificou-se nesta pesquisa que a maioria dos gestores possuem mais de 3 anos de atuação junto à instituição pesquisada. Assim sendo, essa situação confirma o estudo de Kouzes et. al. (1997) no qual comprovou que o gestor necessita ter credibilidade e confiança, fatores estes que são conquistados com o tempo e prática.

Dessa maneira, o profissional que ocupa a função de liderança, necessita possuir autoconhecimento, entender suas limitações, qualidades e, sobretudo, assimilar sua capacidade interpessoal. É frequente a ocorrência de desentendimentos profissionais com seus subordinados, problemas de naturezas diversas, diversidade de ideais, além de conflitos na vida particular. Tais fatos acarretam estado de tensão permanente, obrigando o indivíduo a ter severas limitações para relaxar e equilibrar tempos dentro e fora do trabalho. Pode-se dizer então, que o problema está nesse estado prolongado de preocupação e ansiedade. (COUTO, 1987; MORAES; KILIMNIK, 1992).

Contudo, ao analisar as respostas dos pesquisados, percebeu-se que a concentração dos respondentes com estresse, em sua maioria, está nos gestores com maior tempo de casa, ou seja, dos 13 respondentes com estresse, 10 estão entre os profissionais com mais de 6 anos de atuação junto à instituição.

O Gráfico 3, ilustra a distribuição percentual dos resultados obtidos em relação ao estado civil dos respondentes.

Gráfico 3. Estado civil dos respondentes.

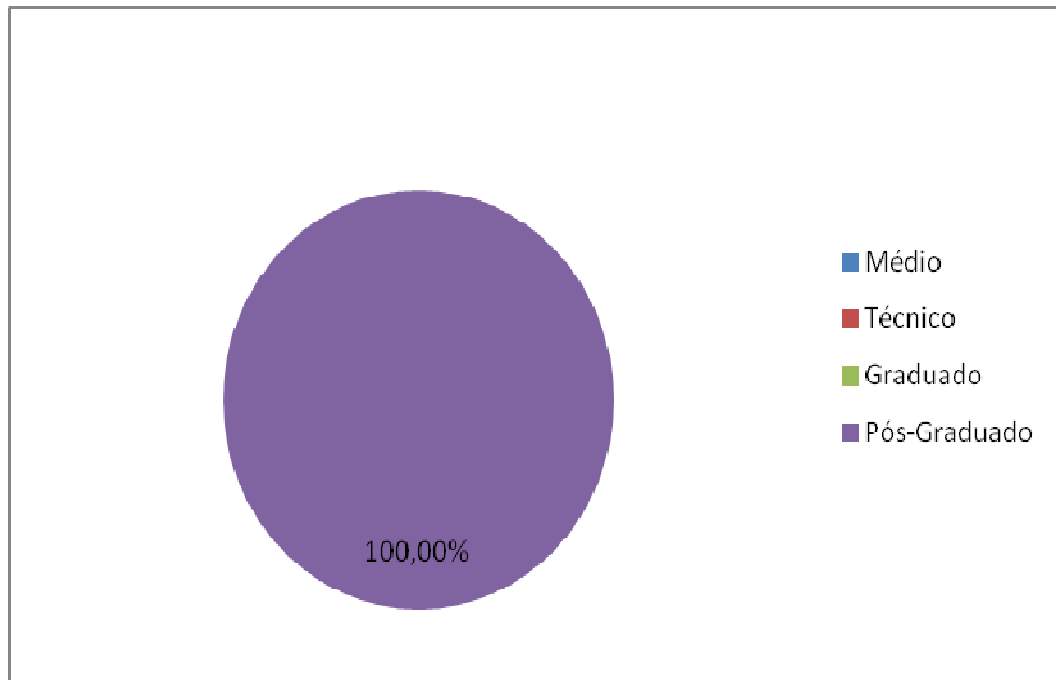


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quanto ao estado civil, houve predominância absoluta dos casados, ou seja, 100,00% dos pesquisados são casados.

No Gráfico 4 apresentam-se os dados encontrados sobre o nível de escolaridade dos participantes.

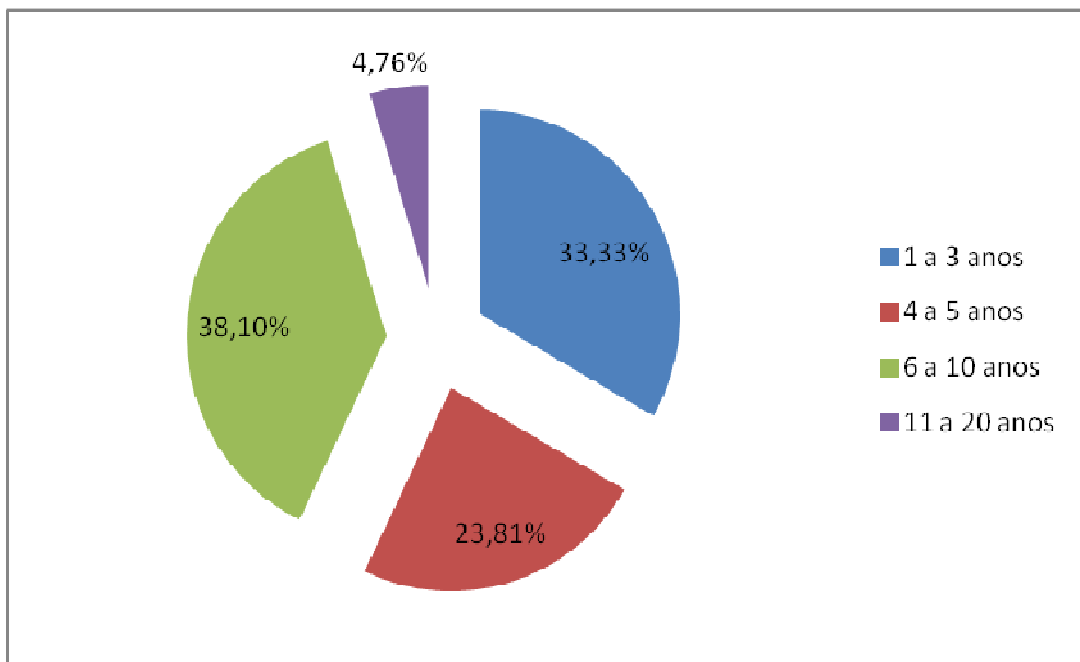
Gráfico 4. Representação de escolaridade dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com relação à escolaridade dos participantes, verificou-se que 100,00% possuem escolaridade em nível de pós-graduação. Para Motta (1994), os conceitos de liderança estão relacionados à administração científica e apresentam-se como uma das funções gerenciais, ao lado de planejamento, organização e controle. Dessa forma, entende-se que a escolaridade é um fator crucial para obtenção de conhecimento suficiente para ocupar uma função de liderança.

No Gráfico 5, apresenta-se o tempo de atuação dos pesquisados na função de gerência.

Gráfico 5. Tempo de atuação na função de gestor

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O tempo de atuação na função de gerência é demonstrado no Gráfico 5. Dessa forma pôde-se verificar que 33,33% dos pesquisados possuem de 1 a 3 anos na função de gerência; 23,81% dos entrevistados possuem de 4 a 5 anos na função pesquisada; 38,10% atuam de 6 a 10 anos, e apenas 4,76% possuem de 11 a 20 anos na função de gerência.

Para Grisci e Bessi (2004), o trabalho bancário passou por profundas transformações, que acabaram por afetar todos esses trabalhadores de alguma forma. Desse modo, a intensidade das mudanças ocorridas nos quadros de funcionários e a tecnologia, colaboraram para que o trabalhador bancário perdesse a estabilidade. Por intermédio desta pesquisa, percebeu-se que a concentração dos respondentes com estresse, em sua maioria, está nos gestores com maior tempo de casa, ou seja, dos 13 respondentes com estresse, 10 tratavam-se de profissionais com mais de 6 anos de atuação junto à instituição.

Assim sendo, o sucesso do gestor depende da forma, positiva ou não, pela qual o seguidor o considera. Desse modo, o liderado somente colaborará com a liderança se conhecer as regras do jogo e estiver disposto a continuar com seu apoio até que os objetivos pretendidos sejam alcançados. Caso não consiga facilitar o alcance dos objetivos do seguidor, o gestor logo perderá a posição de merecedor

da fidelidade destes, gerando ressentimentos que comprometerão seriamente sua função de comando. (BERGAMINI, 2008).

Segundo Davel e Melo (2005), a função de gerência sofre alta carga de tensão, portanto, as mudanças organizacionais promovem reflexos nítidos nestes profissionais, tais como: insegurança, imprecisão na definição de tarefas, pressão por maior produtividade, elevação da jornada de trabalho, dentre outras.

Deste modo, os fatores estressores, conforme asseveram Torquato et al. (2010), acarretam falta de sono, dificuldade de concentração, ansiedade, dentre outros sintomas. Contudo, nesta pesquisa, apurou-se como sintomas psicológicos a sensibilidade emotiva excessiva (nervosismo), irritabilidade, angústia e ansiedade diária e sintomas físicos como tensão muscular, cansaço constante, mudança de apetite, mal estar generalizado, aparecimento de úlcera.

Na sequência, apresentam-se os principais resultados dos gestores pesquisados no que tange ao estresse relacionado com o gênero, estado civil e escolaridade.

Quadro 5. Apresentação dos principais resultados nos gestores avaliados.

Participante	Estresse	Sexo	Estado Civil	Escolaridade
Gestor 1	Sim	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 2	Não	Feminino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 3	Não	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 4	Sim	Feminino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 5	Não	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 6	Sim	Feminino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 7	Sim	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 8	Sim	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 9	Sim	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 10	Não	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 11	Não	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 12	Sim	Masculino	Casado	Pós-Graduado

Continua.

Quadro 5. Continuação.

Participante	Estresse	Sexo	Estado Civil	Escolaridade
Gestor 13	Sim	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 14	Não	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 15	Sim	Feminino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 16	Não	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 17	Não	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 18	Sim	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 19	Sim	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 20	Sim	Masculino	Casado	Pós-Graduado
Gestor 21	Sim	Masculino	Casado	Pós-Graduado

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Ao observar os resultados do Quadro 5, verificou-se que, dos quatro gestores do sexo feminino, 3 apresentaram estresse. Dos 17 gestores do gênero masculino, 10 apresentaram estresse e apenas 7 não demonstraram sinais de estresse. Portanto, verificou-se neste estudo a presença relativamente maior de estresse em pessoas do sexo feminino.

Deste modo, há que se levar em consideração que a mulher nos dias atuais ocupa a função de chefe de família, empresária, executiva, gestor política, dentre tantas outras. Constata-se, enfim, que mudanças vertiginosas ocorreram no tocante às relações sociais e às relações entre capital e trabalho, causadas pelas novas formas de organização do trabalho e pela introdução das novas tecnologias. (IBGE, 2014).

No entanto, tudo isso não tem sido suficiente, uma vez que a participação da mulher no mercado de trabalho ainda está subordinada ao poder masculino. (BOURDIEU, 2006). As mulheres bancárias, mesmo sendo o gênero ocupante da maior parte das vagas de trabalho no setor, ainda sofrem restrições pela estrutura do sistema, da educação informal e também da religião, sendo ainda são colocadas em posição inferior em relação ao sexo masculino.

Com o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, como observado no estudo de Souza e Lemos (2007), ocorreu a expansão da

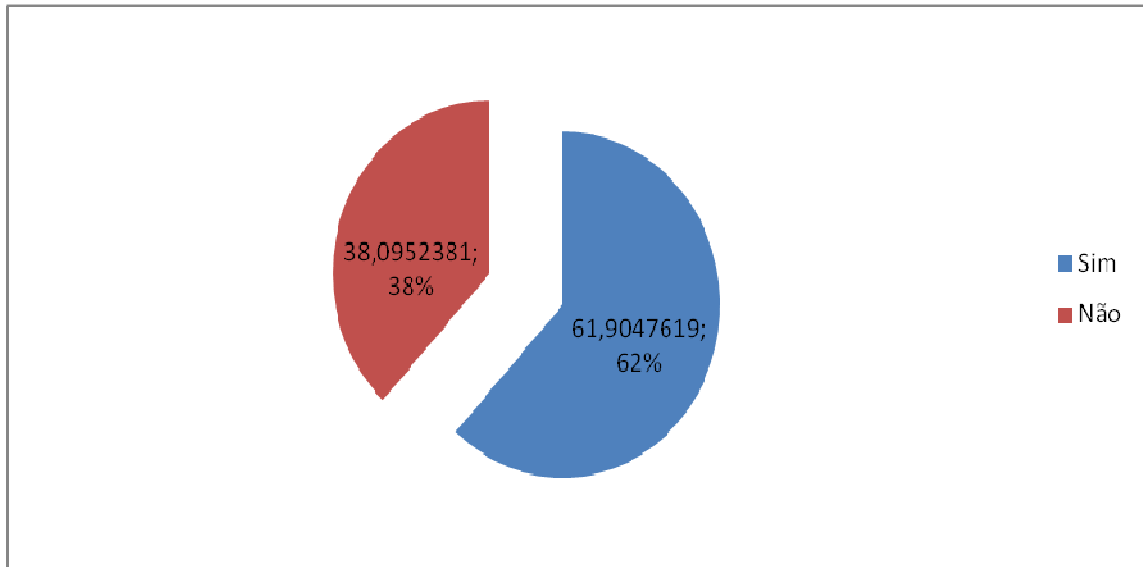
superexploração da mulher, pois esta assume dupla, e até mesmo tripla jornada de trabalho.

Wagner III e Hollenbeck (2000) afirmam que a incerteza que uma pessoa tem em relação a enfrentar um desafio é que gera o estresse, e não o medo de obter um resultado negativo. Mesmo porque um desafio não precisa ser negativo para gerar estresse. Desse modo, infere-se que o fato do gestor ocupar uma função com uma certa sobrecarga de trabalho, metas desafiadoras e incertezas futuras pode propiciar o aparecimento do estresse. Quanto à variável escolaridade, chama atenção o fato de todos os respondentes possuírem nível de pós-graduação, o que corrobora o pensamento de Maximiano (2006) acerca das habilidades técnicas do gestor serem adquiridas através do conhecimento científico.

De acordo com o Inventário de Sintomas de Estresse para Adultos de LIPP, verificou-se nas respostas dos avaliados que apresentarem estresse, que 11 destes identificaram possuir tensão muscular, cansaço constante, angústia/ansiedade diária.

O estresse no ambiente de trabalho é avaliado por Lipp (1997) como fator que coloca em risco a saúde dos colaboradores. Desse modo existem indícios de que quando as pessoas são expostas a situações prolongadas de estresse, isso acaba interferindo incisivamente no bem-estar psicológico e na qualidade de vida.

A seguir, apresentam-se os resultados do ISSL da amostra pesquisada: Fases do estresse (7) e sintomas do estresse (8).

Gráfico 6. Percentual de estresse junto aos gestores pesquisados

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme demonstra o Gráfico 6, dos gestores pesquisados, 61,9% apresentaram o quadro de estresse e 38,09% não. Ressalte-se que, desses 13 participantes que tinham estresse, 11 eram do sexo masculino.

Perante a historicidade, tem-se que as mulheres vêm ganhando espaço e qualificação no mercado de trabalho, ainda que timidamente. Contudo, sob a visão de Perrot (1988), a participação da mulher no trabalho assalariado é temporária, cadenciada pela necessidade familiar, a qual vem a liderar com um mísero salário, confinada às tarefas não qualificadas. Para Araújo (2003), infelizmente o que se vê ainda, é que a sociedade do trabalho coloca as mulheres numa posição de inferioridade em relação aos homens. Esse autor assevera que, para as mulheres estão reservados os cargos que exigem delicadeza, sociabilidade, de atendimento (atendimento ao público, telefonista, caixa, etc.). Ademais, até mesmo quando têm alta qualificação para exercerem outros cargos, encontram dificuldades.

Segnini (1998) em sua pesquisa identificou que mulheres que trabalham em instituições financeiras se restringem, em sua maioria, aos postos de trabalho relacionados às operações simplificadas. Não obstante, as mulheres possuem formação superior à de seus colegas do sexo masculino.

A divisão sexual horizontal e vertical de trabalho não pode mais ser baseada na falta de qualificação feminina. Em 2009, a média de escolaridade das mulheres ocupadas foi de 8,8 anos de estudo, contra 7,7 anos para os homens.

Entretanto, ao relacionar a rendimentos, independente da área de atuação, os salários dos profissionais do sexo masculino estão cerca de 30% mais altos. (IBGE, 2010). Além desse fato, as mulheres têm ocupado funções com caráter descontínuo, por conta da maternidade e cuidado com os filhos. (GONÇALVES, 2010).

Já os estudos de Bruschini (2007) apontam que as mulheres estão ocupando um número exponencial de cargos ligados à gerência no que tange ao setor bancário. Talvez uma explicação para isso esteja ligada às características da mulher, tais como receptividade, sensibilidade, disposição em ajudar e escutar as pessoas. No entanto, as situações salariais continuam, em grande parte das instituições, menores em relação às médias salariais masculinas.

Tais dados corroboram com o que dizem Davel e Melo (2005), que dentre as ocupações com alta carga de tensão no dia-a-dia estão os gestores. As mudanças organizacionais, por vezes, geram um mal-estar nesses profissionais, seja por ausência de perspectivas futuras, imprecisão na definição de tarefas e responsabilidade, baixo reconhecimento, clima social afetado, insegurança, aumento dos meios de controle e pressão por maior produtividade, elevação da jornada de trabalho, informatização e integração de funções distintas e eliminação de outras. Na presente pesquisa, visualizou-se a presença do estresse em 13 respondentes, e destes, 11 pertenciam ao sexo masculino.

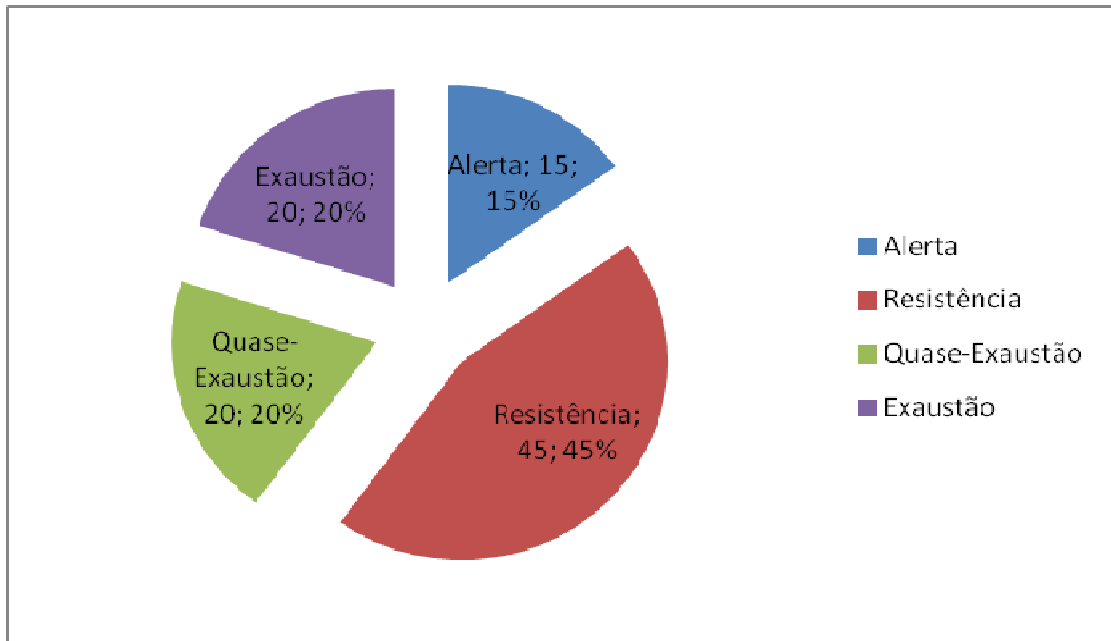
Ainda de acordo com Davel e Melo (2005), o gerente não desempenha um trabalho neutro em termos de relações de gênero. As sociedades capitalistas foram estabelecidas baseadas na divisão sexual do trabalho, que replica tal situação nas organizações, conduzindo, assim, a uma influência nas possibilidades de ação das mulheres que venham a executar a função de gerência.

Carter e McGoldrick (2001) afirmam que as mulheres que trabalham fora de casa têm menos sofrimento psicológico, melhor status social e positividade em relação aos filhos. Para Rocha e Debert-Ribeiro (2001), que estudaram trabalho e gênero em analistas de sistemas em São Paulo, os fatores de incômodo em virtude das situações de trabalho são parecidos entre homens e mulheres, contudo, as mulheres demonstraram sintomas visuais e musculares relacionados ao estresse, insatisfação quanto ao trabalho, maior cansaço físico e mental do que os homens.

Por intermédio da amostra estudada não é possível correlacionar estresse com estado civil, visto que todos os respondentes são casados.

A seguir, por meio do Gráfico 7, apresentam-se os resultados do ISSL da amostra pesquisada com relação às fases do estresse.

Gráfico 7. Fases do Estresse.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com foco nos participantes que demonstraram a presença de estresse ocupacional, tem-se que, 45% apresentaram maior incidência na fase de resistência, 20% nas fases de exaustão e quase-exaustão respectivamente, e apenas 15% encontravam-se na fase de alerta.

A fase resistência ocorre quando há exposição repetida ao fator estressante, forçando a queda da resistência do organismo, o que permite a aceitação de vírus e bactérias com maior frequência, podendo a pessoa apresentar gripes e resfriados constantes. Desse modo, o organismo passa a utilizar as reservas de energia na tentativa de se reequilibrar, entretanto, se a reserva não for suficiente, a pessoa não se recupera e passa para outra fase do estresse, ocorrendo, portanto, a evolução do processo de estresse. (JUNIOR E LIPP, 2008). Existindo persistência da fase de alerta, o organismo altera seu padrão de normalidade e concentra a reação interna em um determinado órgão-alvo. Assim sendo, nesta fase, ocorre a manifestação de sintomas como ansiedade, medo,

isolamento social, roer unhas, oscilação do apetite, impotência sexual, dentre outros. (CAMELO; ANGERAMI, 2004).

Na fase de Quase Exaustão ocorreria a oscilação de humor e predisposição a doenças crônicas com maior frequência. Assim, Pré-diabéticos ou pré-hipertensos devem tomar cuidados extras. As pessoas não entram em exaustão subitamente, portanto, é de se supor a existência de um período de transição antes dessa fase, na qual o indivíduo não seja mais capaz de resistir, mas ainda não tenha atingido a exaustão completa (LIPP, 2004).

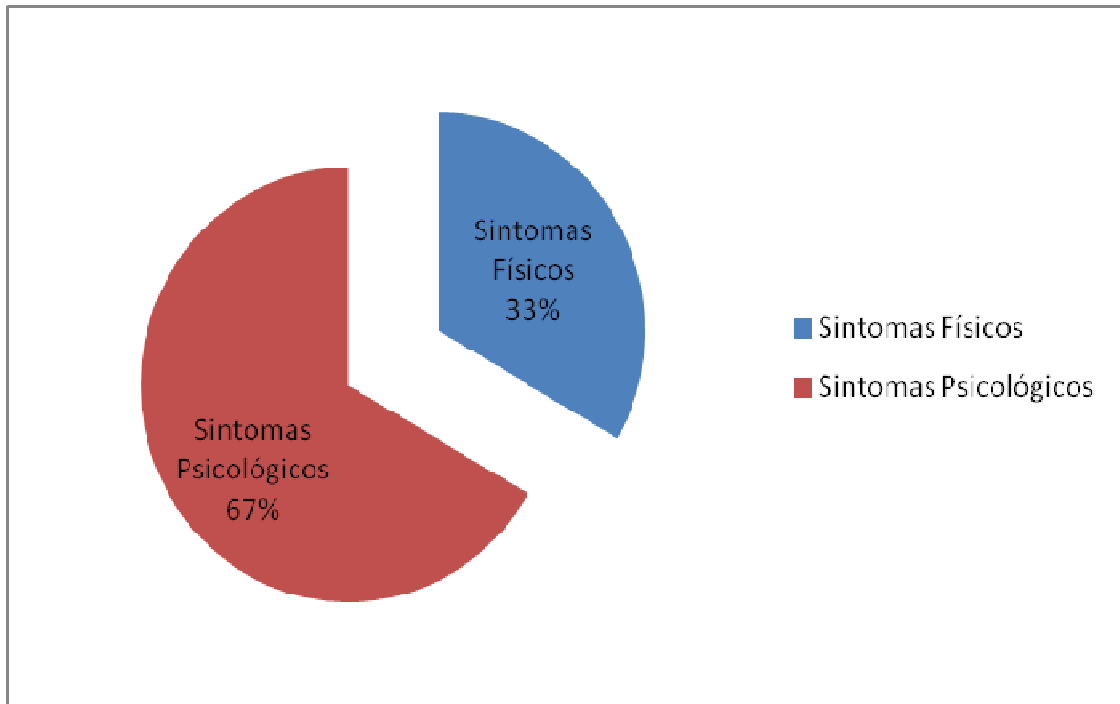
Fase de Exaustão é a fase patológica do estresse, com maior desequilíbrio psicológico e fisiológico, incluindo a necessidade de ajuda terapêutica para a recuperação (LIPP, 2004).

Fase de alerta é a primeira fase e trata-se de uma resposta natural do organismo a momentos que exigem maior atenção e cuidado do indivíduo, por ocorrer uma descarga de adrenalina e aumento da circulação sanguínea, que retorna ao seu estágio inicial assim que a situação se acalma. Cannon (1939) confirmou que nesse momento o organismo se prepara para a luta ou fuga, com a consequente quebra da homeostase. Contudo, a aceleração do organismo frente a determinadas situações é muito importante para a preservação da vida. Para Camelo e Angerami (2004), nessa fase o organismo tem uma excitação de agressão ou de fuga ao estressor, que pode ser entendida como um comportamento de adaptação. Em ambos casos, visualiza-se uma reação saudável ao estresse, pois possibilita retorno à situação de equilíbrio logo após a experiência estressante. Nessa fase percebem-se sintomas como taquicardia, tensão crônica, dor de cabeça, sensação de esgotamento, hipocloremia, pressão no peito, dentre outros.

Para Lipp (2002), a Fase de Alerta é a fase positiva do estresse. Sua ocorrência é percebida quando o organismo entra em contato com o agente estressor e se prepara para lutar ou fugir da situação. Desse modo, a autora identifica os sintomas físicos e psicológicos que surgem nessa fase, tais como mãos e pés frios; boca seca; nó ou pressão no estômago; aumento de sudorese; tensão muscular; aperto da mandíbula rangendo os dentes ou roer as unhas; diarreia passageira, insônia; taquicardia; respiração rápida e ofegante; hipertensão arterial súbita e passageira; alteração do apetite; aumento súbito de motivação e entusiasmo repentino.

A seguir, apresentam-se os percentuais dos sintomas de estresse predominantes na amostra pesquisada.

Gráfico 8. Percentual dos Sintomas de Estresse na amostra pesquisada.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com relação ao Gráfico 8, verificou-se que dos 13 participantes que possuíam estresse, 67% apresentavam sintomas psicológicos e 33% apresentavam sintomas físicos. De acordo com Lipp (2000), a sintomatologia do indivíduo é de suma importância, pois, uma maior incidência de estresse especificamente em uma área, pode significar que a pessoa tem uma maior vulnerabilidade. Ademais, certos indivíduos sob a influência do estresse, podem vir a ser acometidos por depressão, o que pode provocar gastrites ou outros sintomas físicos. Desse modo, a identificação da vulnerabilidade do indivíduo, pode contribuir na formulação de algum tratamento ou ação profilática.

A seguir apresentam-se alguns exemplos dos sintomas Físicos e Psicológicos segundo os estudos de (LIPP, 2003):

- Sintomas Físicos: problemas cardíacos e gastrointestinais; facilidade em ficar doente; alergias; asma; insônia; tensão muscular; mãos frias

e suadas; dor de cabeça ou enxaqueca; problemas de pele; queda de cabelos.

- Sintomas Psicológicos: ansiedade; angústia; nervosismo; preocupação em excesso; irritação; medo; impaciência; problemas de concentração e de memória; dificuldade de tomar decisões; esquecimentos; sensação de perda do controle.

A partir dos dados obtidos neste estudo, apresenta-se no Quadro 6, a distribuição das principais características sociodemográficas, fases e sintomas do estresse encontrados na amostra pesquisada.

Quadro 6. Distribuição das principais características sociodemográficas, fases e sintomas do estresse encontrados na amostra.

Variável	Categoria	%	ISSL
Gênero	Masculino Feminino	81 19	Estresse Apresentaram = 62% Não apresentaram = 38% Fases do Estresse Alerta= 15% Resistência= 45% Quase-Exaustão= 20% Exaustão= 20% Sintomas do Estresse Psicológicos =67% Físicos = 33% Sintomas Psicológicos = sensibilidade emotiva excessiva (nervosismo), irritabilidade, angústia e ansiedade diária. Sintomas Físicos = Tensão muscular, cansaço constante, mudança de apetite, mal estar generalizado, aparecimento de úlcera.
Estado Civil	Solteiro Casado	100	
Escolaridade	Pós-Graduado Graduado Técnico Ensino Médio	100	
Tempo de Trabalho na Instituição	1 a 3 anos		
	3 a 5 anos	9,52	
	6 a 10 anos	14,29	
	11 a 20 anos	47,62	
	acima de 20 anos	19,05	
Tempo de atuação no Cargo	1 a 3 anos	33,33	
	4 a 5 anos	23,81	
	6 a 10 anos	38,10	
	11 a 20 anos	4,76	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com base no Quadro 6, observa-se que do total dos respondentes, 62% apresentou estresse, enquanto 38% não apresentou. Com relação às fases,

desses 62% que demonstraram possuir estresse, 15% encontrava-se na fase de alerta, 20% na fase de quase-exaustão, 20% na fase de exaustão e 45% na fase de resistência. Com relação aos sintomas de estresse, prevaleceram os psicológicos.

No que diz respeito à pesquisa sociodemográfica, encontrou-se que 81% dos respondentes eram do sexo masculino, o que alerta para uma situação recorrente nos estudos sobre o estresse em bancários.

Em se tratando de estado civil e escolaridade, constatou-se que todos os respondentes eram casados e pós-graduados. Isso mostra que uma das prerrogativas para ocupar a função de gestor da instituição bancária aqui tratada é possuir nível elevado de conhecimento técnico.

Quanto ao tempo de trabalho na instituição, foi possível detectar que a ampla maioria dos respondentes possuía entre 6 a 10 anos de atuação. No entanto, no que concerne ao tempo de atuação no cargo, a maioria dos pesquisados ocupava tal função entre 4 a 5 anos.

Silva e Martinez (2005) realizaram uma pesquisa com o intuito de avaliar o nível de estresse e sua sintomatologia em pessoas atendidas por um serviço ofertado à sociedade. Desse modo, perceberam que a maior parte dos sintomas apresentados pelos participantes (53%), eram sintomas psicológicos: sensibilidade emotiva, pensamento em um único assunto e incertezas. As pesquisas desses autores vão de encontro ao resultado encontrado na pesquisa atual. Para Lipp (2011), a pessoa estressada lida mal com as mudanças, visto que suas habilidades de adaptação estão envolvidas no combate ao estresse.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo diagnosticar os sintomas e as fases do estresse em gestores da Agência Regional Bancária Itaú Unibanco, localizada na Região de Limeira, Estado de São Paulo.

Por meio da presente pesquisa foram avaliados, ao todo, 21 gestores da Instituição Financeira Itaú Unibanco, que é o maior banco privado do Brasil, e uma das maiores empresas do mundo, segundo ranking da Forbes (2015). A coleta de dados foi realizada junto a 21 plataformas, responsáveis por gerir em torno de 140 pessoas. Esses gestores responderam a dois questionários, sendo um deles sociodemográfico, para avaliar dados como: faixa etária, gênero, estado civil, tempo de atuação na empresa pesquisada e tempo de atuação na função de gerência. Com relação ao estresse foi utilizado o ISSL – Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP. Os resultados coletados foram analisados utilizando-se uma planilha do Software Excel.

Considerando os objetivos propostos, a literatura revisada e as informações analisadas, foi possível concluir que o estresse percebido está em nível preocupante e significativo junto aos gestores pesquisados. Segundo Rosch (2001), alguns profissionais como bancários, são “vítimas” do estresse no ambiente de trabalho. Tal fato remonta ao que foi apurado nos Estados Unidos, onde a cada dia se avolumam o número de indenizações resultantes da sobrecarga de trabalho em indivíduos com nível acelerado de estresse.

Corroborando com Rosch (2001), este estudo constatou que 62% dos gestores apresentam estresse. Ademais, revelou que, dos participantes que apresentavam estresse, 45% possuíam maior incidência na fase de resistência, 20% nas fases de exaustão e quase-exaustão respectivamente. Além desses, apenas 15% encontravam-se na fase de alerta. No que tange aos sintomas do estresse, prevaleceram, em termos de sintomas psicológicos, a sensibilidade emotiva excessiva, irritabilidade, angústia e ansiedade diária; e, no aspecto de sintomas físicos, a tensão muscular, cansaço constante, mudança de apetite, mal estar generalizado e aparecimento de úlcera.

Dos 21 respondentes, foram 17 do sexo masculino e 4 do sexo feminino; todos casados e, em termos de escolaridade, todos possuíam pós-graduação. O

tempo médio de atuação na empresa girava em torno de 6 a 10 anos (47,62% dos respondentes), e para o tempo de atuação no cargo encontrou-se: 1 a 3 anos, 33,33%; 4 a 5 anos, 23,81%; 6 a 10 anos, 38,10%; e, de 11 a 20 anos, 4,76%. Já os sintomas de estresse prevalentes foram os psicológicos. Portanto, a instituição deve preocupar-se quanto à causa desses sintomas, uma vez que poderá ocorrer o desenvolvimento de patologias tais como a depressão.

O estudo demonstrou, através da análise dos dados, que a função exercida pelos participantes da pesquisa está inserida dentre tantas outras funções do mundo moderno, com sobrecarga de trabalho, metas desafiadoras e incertezas futuras. Tais fatores contribuem para o aparecimento e desenvolvimento do estresse no ambiente de trabalho.

A pesquisadora não tem a presunção que os resultados desta pesquisa possam servir de base para tomada de decisão em outras instituições. Contudo, os resultados obtidos devem servir para alertar as instituições bancárias sobre o aparecimento de estresse em seus profissionais que ocupam funções de liderança.

Salienta-se a perspectiva para que novos estudos sejam realizados no tocante a essa temática, com objetivos semelhantes, que possam vir a dar suporte a novas discussões acerca do impacto do estresse laboral em gestores bancários.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, P. S.; CARDOSO, T. A. O. Prazer e Dor na Docência: revisão bibliográfica sobre a Síndrome de Burnout. *Saúde e Sociedade*. São Paulo. 21, n. 1, p. 129-140. 2012.

ARAUJO, H. de. A Mulher no setor bancário. In: XXII SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA. ANPUH. João Pessoa, 2003. *Anais...* ANPUH, João Pessoa, 2003.

ARROBA, T.; JAMES, K. *Pressão no trabalho: um guia de sobrevivência para gerentes e executivos*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BACK, A. R. Estilo de vida, estresse e produtividade de bancários. 2005. 151f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BAKER, M. J. Selecting a research methodology. *The Marketing Review*. Westburn, 2005.

BALASSIANO, M.; TAVARES, E.; PIMENTA, R. C. Estresse Ocupacional na Administração Pública Brasileira: Quais os Fatores Impactantes? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 751-774, maio/jun. 2011.

BALLONE, G. J. Estresse. 2002. Disponível em: <<http://www.psiqweb.med.br/cursos/stress1.html>>. Acesso em: 20 jan. 2014

BATEMAN, T. S.; STRASSER, S. A cross-lagged regression test of the relationship between job tension and employee satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 68, p. 439-445, 1983.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (Org.). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador*. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas Organizações*. 5.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BLUM, Terry C; FIELDS, Dail L; GOODMAN, Jodi S. Organization-level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor, v. 37, n. 2, p. 241-269, 1994.

BORGES, S. B. J; GALLO-PENNA, E. C. Estresse e suas Implicações em um Grupo de Bancários do Setor Público. *FAZU em Revista*, Uberaba, n. 6, p. 121-192, 2009.

BOURDIEU, Pierre. *Dominação masculina*. Tradução: M.H. Kuhner. 4.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BRUSCHINI, M. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL MERCADO DE TRABALHO E GÊNERO: COMPARAÇÕES BRASIL-FRANÇA. Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* UFRJ/IFCS, Rio de Janeiro, 09 a 12 de abril de 2007.

CAMELO, S. H.; ANGERAMI, L.S. Sintomas de Estresse nos Trabalhadores Atuantes em Cinco Núcleos de Saúde da Família. *Rev Latino-am Enfermagem*. 2004 janeiro-fevereiro; 12(1):14-21

CANNON, W. B. *The wisdom of the body*. Nova York: Norton. 1939.

CAPITÃO, C. G.; ROMARO, R. A.; SILVA, L. D. S. Estudo dos indicadores de estresse em gerentes de bancos. *Revista Psicologia e Saúde*, v. 2, n. 2, p. 31-41, jul/dez. 2010.

CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. *As mudanças nos ciclos de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar*. 2ª ed. Tradução Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: ArtMed. 2001. 510 p.

CHAN, D. W. Emotional intelligence and components of burnout among chinese secondary school teachers in Hong Kong. In: CHAN, D.W. (Org) *Teaching and teacher education*, Elsevier, 2006.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidade sobre estresse dos gerentes. In: DAVEL, E.P.B; MELO, M.C.e O. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIODO, Paola Beatriz Guerreiro. Cobrança por resultados no trabalho bancário: as principais queixas dos executivos. 2011. 54 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77625/000894691.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: ROSSI, A.M.; PERREWÉ, P.L.; SAUTER, S.L. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

COOPER, C. L.; MARSHALL, J. Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, v. 49, p. 11-28, 1976

COSTA, L. S. T. et al. Prevalência da síndrome de burnout em uma amostra de professores universitários brasileiros. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. Porto Alegre, v. 26, n. 4, p. 636-642. 2013

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

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. (Orgs.). *A gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DE BENEDICTO, E. P. Diagnóstico do Estresse Laboral e Fadiga em Gestores Educacionais: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior Privada. Dissertação (mestrado) 2016. Universidade Metodista de Piracicaba. 2016.

DIEESE. As Mulheres nos Bancos. In: Estudos e Pesquisas. São Paulo, Mar. 2005. Ano 1, n. 7.

DOLAN, L. *Estresse, auto-estima, saúde e trabalho*. Tradução J. Simões; supervisão técnica de Edson Ferreira. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

ENACHE, R. G. Burnout syndrome and work accidents.. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78 (2013) 170 – 174. 2013.

FAYOL, H. *General and industrial management*. London: Pitman, 1949

FELDMAN, G., DUNN, E., STEMKE, C., BELL, K., & GREESON, J. Mindfulness and rumination as predictors of persistence with a distress tolerance task. *Personality and Individual Differences*, 56,154-158. 2014.

FERREIRA, Simara Segabinazzi; SILVA, Flávia Pereira da; SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. *Assédio moral nas relações de trabalho de uma agência em uma instituição financeira*. *Revista Acadêmica São Marcos*, Alvorada, ano 2, n. 2, p. 111-134, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.saomarcos.com.br/ojs>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

FURUCHO, N. Y. Diagnóstico de Vulnerabilidade ao Estresse Laboral: um estudo de caso com profissionais da saúde. 2016. Dissertação (mestrado em Administração), Universidade Metodista de Piracicaba. 2016.

GOLDBERG, P. *A saúde dos executivos: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

GONÇALVES, Eliane. "Remar o próprio barco": a centralidade do trabalho no mundo das mulheres "sós". *Cad. Pagu*, n.º 34 Campinas Jan./Jun. 2010.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, 12. ISSN 1517-4522. 2004.

GUIMARÃES, L. A. M.; FREIRE, H. B. G. Sobre o estresse ocupacional e suas repercussões na saúde. In: GUIMARÃES, L. A. M.; GRUBITS, S. (Org.). *Saúde mental e trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 29-54. v. II.

GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. O duplo planejamento. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo demográfico: resultados preliminares. São Paulo; Rio de Janeiro, 2010.

ITAÚ. <http://ww13.itaubr.com.br/portali/index.aspx?Url=http://ww13.itaubr.com.br/Portali/HTM>.

KALIMO, R. Stress in work: conceptual analysis and a study on prison personnel. *Scand. J. Work Environ. Health*, v.6 Suppl.3, p.1-148, 1980.

KARASEK, R. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, n. 24, p. 285-308, 1979.

KARASEK, R.; THEORELL, T. *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.

KILIMNIK, Zélia Miranda. (Orgs). *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 140-154.

KISIL, M. *Gestão da mudança organizacional*. v. 4. - São Paulo (SP): Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. (Série Saúde e Cidadania.)

KOTTER, J. Como liderar a mudança: por que os esforços de transformação fracassam. In: CHAMPY, J.; NOHRIA, N. (Org.). *Avanço rápido: as melhores ideias sobre o gerenciamento de mudanças dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 45-62.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *O desafio da liderança*. 2ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 1997.

LAVILLE; C.; DIONNE, J. *A Construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho - uma abordagem psicossomática*. v. 1. 191 p. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 4. ed. e 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2014.

LIPP, M. E. N. (org.) *Pesquisas sobre stress no Brasil: Saúde, ocupações e grupos de risco*. 2ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1996.

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

LIPP, M.E.N. *Manual do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL)*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

LIPP, M. E. N.; TANGANELLI, M. S. Stress e qualidade de vida em magistrados da justiça do trabalho: diferenças entre homens e mulheres. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 15, n. 3, p. 537-548. 2002.

Lipp, M. E. N. *Mecanismos neuropsicológicos do stress: teoria e aplicações clínicas*. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2003.

LIPP, M. E. N. . Stress emocional: esboço da teoria de "Temas de Vida". Em M. E. N. Lipp (Org.), *O stress no Brasil: pesquisas avançadas* (pp. 17-30). Campinas: Papyrus. 2004.

LIPP, M. E. N; MALAGRIS, L. E. N; NOVAIS, L. E. *Stress ao longo da vida*. São Paulo: Ícone, 2007. 110 p.

LIPP, M.E.N. Estresse entre Professoras do Ensino Fundamental de Escolas Públicas Estaduais. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 13, n. 4, p. 847-857, out./dez. 2008.

MAFFIA, L. Estresse Ocupacional em Gestores. Estudo nas Secretarias de Estado de Minas Gerais. 2013. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. 2013.

MALVEZZI, S. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. *Organização e Sociedade*, v. 7, n. 17, p. 137-143, jan./abr. 2000.

MASLACH, C. Entendendo o Burnout. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. *Stress e Qualidade de vida no Trabalho: Perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo, Atlas, 2007.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

MERLO, A. R. C.; BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. *Revista Psicologia & Sociedade*, Porto Alegre, 14 (1), jan./jun, 2002, p. 103-122.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

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

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994

NAKONECZNY, Carla Natalia; MELLER, Fernanda. O assédio moral nas relações de trabalho em razão do cumprimento de metas. In: SIMPÓSIO SUSTENTABILIDADE E CONTEMPORANEIDADE NAS CIÊNCIAS SOCIAIS, 2013, Paraná. Anais... Paraná, 2013. Disponível em: <http://www.fag.edu.br>>. Acesso em: 10 fev. 2015

NASCIMENTO, A. B. et al. Os efeitos do estresse sobre o tempo de reação e habilidade de resolução rápida de problemas. In: ENCONTRO INTERNO DE PSICOBIOLOGIA, I, Londrina, 1998. *Anais...*, Londrina, 1998, p. 12-12, 1998.

OLIVERA, J. B. Stress: diferenças de gênero em amostra de juízes e servidores públicos. In: LIPP, M. E. N.(org.). *Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco* (2ª ed.). 2001. Campinas: Papirus.

OMS – Organização Mundial da Saúde. Constituição da Organização Mundial da Saúde (OMS/WHO) de 1946. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html>>. Acesso em: 25 maio 2015.

PERREWÉ, P. L. As consequências do humor deprimido no local de trabalho: uma perspectiva teórica. In: *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

PERROT, Michelle. *Os excluídos – Operários, mulheres e prisioneiros*. Tradução de Denise Bottmann. 2ª ed. São Paulo: Paz e terra, 1992. 332p

PINTO, Cristiano dos Passos. Estudo de caso sobre os fatores motivacionais de uma agência bancária. 2011. 67 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36654/000789899.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 10 fev. 2015.

RESZECKI, Maria Cristina. *Diversidade cultural: analisando a ocupação das mulheres em cargos de média e alta administração*. Caderno Learning to Read Cultures, 2001.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

ROCHA, E. L.; LIMA, D.M.R. Distúrbios Psíquicos Relacionados ao Trabalho. In: FERREIRA JUNIOR, M.F. *Saúde no Trabalho*. Tema básico para o profissional que cuida da saúde dos trabalhadores. São Paulo: Editora Roca Ltda, 2000.

ROCHA, E. L.; DEBERT-RIBEIRO, M. Trabalho, saúde e gênero: estudo comparativo sobre analistas de sistema. *Revista de Saúde Pública*, v. 35, n. 6, p. 539-547. 2001.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSCH, P. J. A epidemia do stress profissional e da espiritualidade no trabalho. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. III. CONGRESSO DA ISMA – BR – INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION. Porto Alegre. 2001. *Anais...* Porto Alegre: ISMA – BR, 2001. p. 7.

ROSSI, A. M. Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. In: ROSSI, A. M. et al. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

SAUTER, S. L.; MURPHY, L. R. Abordagens à prevenção do estresse no trabalho dos Estados Unidos. In: ROSSI, A. M. et al. *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHAUFELI, W. B.; LEITER, P. M.; MASLACH, C. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development international*, v. 14, n. 3, pp. 204-220. Emerald Insight, 2009.

SCHERMERHORN, J. R. *Organization behavior*. 7. ed. New York: John Wiley & Sons INC, 2000.

SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

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

SIEGRIST, J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, p. 27-41, 1996.

Silva, E. A. T.; Martinez, A. Diferença em nível de stress em duas amostras: capital e interior de São Paulo. *Estudos de Psicologia*, 22(1), 53-61. 2001. 2005.

SLOAN, A. *My years with General Motors*. New York: doubleday, 1963.

SOUZA, Sandra Duarte de; LEMOS, Carolina Teles. *A Casa, as mulheres e a Igreja: relação de gênero e religião no contexto familiar*. SP: Fonte Editorial, 2009.

STEWART, R. *Managers and their jobs*. London: Pan Piper, 1967.

TAMAYO, M. R. Burnout: aspectos gerais e relação com o estresse no trabalho. In TAMAYO, A. (Ed.). *Estresse e cultura organizacional* (pp. 75-105). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2008.

TANGANELLI, M. S. O treino de controle do stress aplicado a mulheres. In: LIPP, M. E. N. (org.). *Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: teoria e aplicações clínicas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003. p. 205-210.

TORQUATO, J. A. et al. Avaliação do estresse em estudantes universitários. *InterSciencePlace*, v. 3, n. 14, p. 140-154, Campos dos Goytacazes, 2010.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2000.

WALLAU, S. M. *Estresse laboral e síndrome de burnout: uma dualidade em estudo*. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2003.

ZILLE, L. P. Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos. 2005. 253f. Tese (Doutorado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. 2005.

APENDICE I: QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Data: ____ / ____ / ____

Sexo:

Feminino ()

Masculino ()

Idade: _____**Escolaridade:**

() Médio

() Técnico

() Graduado

() Pós-graduado

Estado Civil:

() Solteiro(a)

() Casado(a)

() Viúvo(a)

() Divorciado(a)

Tempo que trabalha na instituição:

() 1 a 3 anos

() 3 a 5

() 6 a 10

() 11 a 20

() acima de 20 anos

Tempo de atuação no cargo:

() 1 a 3 anos

() 4 a 5 anos

() 6 a 10 anos

() 11 a 20 anos