

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCIELE MOURA DE SÁ

**A SÍNDROME DE BURNOUT EM BANCÁRIOS DO SETOR  
COMERCIAL DE BANCOS PRIVADOS NO RIO GRANDE DO SUL**

PORTO ALEGRE  
2021

FRANCIELE MOURA DE SÁ

**A SÍNDROME DE BURNOUT EM BANCÁRIOS DO SETOR COMERCIAL DE  
BANCOS PRIVADOS NO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel no curso de Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Simone Antonello

PORTO ALEGRE  
2021

FRANCIELE MOURA DE SÁ

**A SÍNDROME DE BURNOUT EM BANCÁRIOS DO SETOR COMERCIAL DE  
BANCOS PRIVADOS NO RIO GRANDE DO SUL**

Este trabalho de conclusão de curso foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de bacharel em Administração de empresas e aprovado em sua forma final pela Orientadora e pela Banca Examinadora designada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra.. Claudia Simone Antonello

Conceito Final: A  
Aprovada em: 17 maio 2021

BANCA EXAMINADORA:

---

Claudia Simone Antonello  
(UFRGS)

---

Gean Carlos Tomazzoni  
(UFRGS)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, pois tenho certeza que sempre esteve comigo e me ajudou em todos os obstáculos até aqui. Aos meus pais, que sempre me incentivaram a estudar e me ajudaram como puderam. Ao meu irmão Felipe que sempre me motivou e ajudou com seus conselhos e ao meu irmão Thiago, que me aconselhou a abandonar meu estágio para estudar integralmente a passar na UFRGS e arcou com todos os custos durante aquele ano. Muito obrigada família, sem vocês eu não teria chegado até aqui.

Ao meu maravilhoso esposo, Samuel, que está comigo desde o início da minha graduação. Obrigada por me incentivar e ajudar como pode, você foi meu sol em muitos dias nublados, sou grata a Deus por ter você em minha vida.

E um agradecimento especial à minha orientadora, professora Claudia Antonello, por todas as suas correções e ensinamentos, ao professor Gean Tomazzoni, que me ajudou muito na análise dos dados, e a todos os professores da UFRGS que durante a graduação me transmitiram o conhecimento necessário para que eu pudesse apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional.

## RESUMO

Cada vez mais presente no ambiente organizacional, a Síndrome de Burnout resulta de um estresse crônico no trabalho que não foi administrado com êxito. O objetivo deste estudo é identificar quais os estressores ocupacionais podem gerar vulnerabilidade para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout em bancários que atuam no setor comercial da rede de agências privadas do estado do Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada para essa pesquisa quantitativa foi um questionário aplicado na rede de agências composto por perguntas de múltipla escolha criadas pela autora, o *MBI - Maslach Burnout Inventory*, questionário de auto-informe elaborado por Christina Maslach e Susan Jackson e adaptado por Tamayo, em 1997 e o questionário que analisa a Escala de Estresse no Trabalho (EET), desenvolvida por Paschoal e Tamayo, em 2004. Os resultados apontam que os bancários que responderam à pesquisa não estão afetados pela síndrome Burnout. Contudo, há grande possibilidade de virem a desenvolvê-la. Os dados revelam que, apesar de não terem desenvolvido a síndrome, há um alto nível de estresse ocupacional. Com isso, evidencia-se que é preciso desenvolver ações para prevenir a síndrome e melhorar as relações de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Síndrome de Burnout; Estresse ocupacional; Bancários; *MBI - Maslach Burnout Inventory*

## **ABSTRACT**

Increasingly present in the organizational environment, a Burnout Syndrome results from chronic stress at work that has not been successfully managed. The objective of the study is to identify which occupational stressors can generate vulnerability for the development of Burnout Syndrome in bank employees who work in the commercial sector of the network of private branches in the state of Rio Grande do Sul. The methodology used for this quantitative research was a questionnaire applied in the branch network composed of multiple choice questions created by the author, the MBI - Maslach Burnout Inventory, a self-report questionnaire prepared by Christina Maslach and Susan Jackson and adapted by Tamayo, in 1997 and the questionnaire that analyzes the Stress at Work Scale (TSE), developed by Paschoal and Tamayo, in 2004. The results show that bank employees who responded to the survey are not affected by the Burnout syndrome. However, there is a great possibility that they will develop it. The data reveal that, despite not having developed the syndrome, there is a high level of occupational stress. Thus, it is evident that it is necessary to develop actions to prevent the syndrome and improve work relationships.

**KEYWORDS:** Burnout syndrome; Occupational stress; Banking; MBI - Maslach Burnout Inventory

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 - Modo de obtenção dos objetivos.....</b>	<b>23</b>
<b>Tabela 01 - Categorização das médias .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 02 - Confiabilidade das escalas.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 03 -Perfil da amostra de pesquisa.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 04- Frequência das Atividades Estressantes.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 05 - Atividades Estressantes.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 06 - Frequência dos Eventos mais Estressores na Atividade e Ambiente Organizacional.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 07 - Eventos mais Estressores na Atividade e Ambiente Organizacional.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 08- Níveis de Estresse Ocupacional.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 09- Estatísticas descritivas da escala de Estresse Ocupacional.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 10-Níveis de Síndrome de <i>Burnout</i>.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 11- Estatísticas descritivas da escala de Síndrome de <i>Burnout</i> .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabela 12 – Matriz de correlações.....</b>	<b>38</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
1.1 JUSTIFICATIVA	14
<b>2. REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
2.1 SÍNDROME DE BURNOUT	15
2.2.1 Liderança nas agências	18
2.2.2 Clima organizacional nas agências	20
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>22</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>25</b>
4.1. PERFIL DOS RESPONDENTES	25
4.2. ATIVIDADES E EVENTOS ESTRESSORES	27
4.3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS DA ESCALA DE ESTRESSE NO TRABALHO (EET):	31
4.4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO MBI:	34
4.5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DAS CORRELAÇÕES	38
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>47</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Conforme Dias e Angélico (2018) o termo Burnout surgiu em meados dos anos 1970, quando o psicólogo Herbert J. Freudenberger utilizou o termo para descrever o seu estado de esgotamento profissional, mas só no ano de 2019 a Organização Mundial da Saúde (OMS) incluiu a Síndrome de Burnout na classificação internacional de doenças. Esta inclusão é importante, pois agora é possível um diagnóstico mais assertivo já que os sintomas da Síndrome são similares aos de outras doenças. Uma pesquisa da Isma-BR apontou que 72% dos brasileiros que estão no mercado de trabalho sofrem com algum problema ocasionado pelo estresse. Destes, 32% sofrem de burnout e 92% das pessoas com a síndrome continuam trabalhando (ROSSI, 2019).

Existem inúmeras pesquisas relacionadas à Síndrome de Burnout, uma delas evidencia que a motivação no ambiente de trabalho está ligada a implicação da Síndrome nos colaboradores:

Atualmente, a motivação está sendo um dos assuntos importantes no estudo do homem com o seu trabalho, porque o funcionário motivado realiza sua atividade com mais qualidade diante da sociedade. No trabalho isso é fundamental, e é por isso que as organizações precisam motivar os funcionários para que possam provocar maior satisfação no trabalho, pois funcionário desmotivado é possível que seja afetado pela Síndrome de Burnout que é uma demonstração indicando quando o funcionário perdeu a energia pelo trabalho (MOREIRA, 2011, p.186).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (2019), Síndrome de Burnout é uma síndrome resultante de um estresse crônico no trabalho que não foi administrado com êxito e que se caracteriza por três elementos: “sensação de esgotamento, cinismo ou sentimentos negativos relacionados a seu trabalho e eficácia profissional reduzida”. A síndrome refere-se especificamente a sintomas resultantes do ambiente profissional, ou seja, não se deve utilizar para descrever sintomas resultantes de experiências em outros âmbitos da vida.

Na opinião de Gomes e Miguez (2011), o estresse é uma decorrência natural que surge quando as pessoas recebem uma demanda maior que acreditam que consigam suportar, funcionando como uma constante busca pelo equilíbrio entre a possibilidade e a realidade. Tido como reação ao estresse crônico, cada vez mais o

Burnout é reconhecido como problema de saúde pública, por sua associação a consequências não só para a saúde (notadamente depressão), mas também socioeconômicas (absenteísmo, rotatividade, aumento de gastos previdenciários) (VIEIRA; RUSSO, 2019).

Normalmente, as pessoas que sofrem dessa síndrome trabalham em lugares de alta competitividade, ambientes que exigem muita responsabilidade, que ficam expostas a algum tipo de perigo e de atendimento ao público. Esses ambientes de trabalho resultam em um estado de estresse e esgotamento, tanto físico quanto mental. Um dos locais que possui essas características é o setor bancário:

Os bancários apresentam, em relação à síndrome de burnout, dois fatores que concorrem para sua ocorrência: seus contextos de trabalho foram objeto de transformações organizacionais e prestam serviços ao público. O envolvimento cotidiano com clientes expõe os bancários diariamente às problemáticas e dificuldades das pessoas atendidas (JACQUES, 2006, p.101).

Os bancários frequentemente são expostos a violência verbal por parte de clientes que descontam seu estresse e descontentamento no trabalhador. Não obstante, são expostos a riscos como assaltos e sequestros que são recorrentes em agências bancárias. Em dez anos, o estado do Rio Grande do Sul teve 1,9 mil ataques a bancos registrados, mais de 70% dos municípios tiveram ocorrências de arrombamentos, furtos e roubos (MARTINS, 2019).

É preciso considerar também, a exigência dos bancos no cumprimento de metas comerciais, o que resulta em estados de ansiedade e competitividade entre os colaboradores. Essa exigência e pressão por resultados, juntamente com os demais desgastes emocionais enfrentados no setor bancário, tornam os bancários mais vulneráveis às doenças ocupacionais, sobretudo o estresse. Chanlat (1996) identifica o que chamou de “neurose da excelência” como um quadro típico, em que o trabalhador se apropria psicologicamente das demandas de excelência propagadas pelo modelo de gestão e as reproduz de modo sintomático. Na intenção de manter o emprego, os trabalhadores contemporâneos acabam muitas vezes abdicando seu tempo livre para conseguirem cumprir as exigências organizacionais. Neste contexto, há um aumento da preocupação com o bem-estar do colaborador, atentando para a qualidade de vida no trabalho, visto que o desempenho da

empresa está totalmente interligado com o desempenho dos que nela trabalham (FREITAS, 2019).

Por ser um serviço essencial, apenas os funcionários de risco foram afastados durante a pandemia do Covid 19, quem ficou atuando em agências bancárias precisou equilibrar a pressão do trabalho habitual com o temor de ser vítima da doença. Os serviços prestados pelos bancos são de suma importância para o desenvolvimento econômico mundial, sendo necessário que os profissionais que atuam nesse setor sejam valorizados para desempenharem melhor suas atividades (LIMA, 2019).

De acordo com os autores Santini e Molina Neto (2005):

Freudenberger (1974) caracteriza como um sentimento crônico de desânimo, de apatia, de despersonalização que atinge o trabalhador. Para o autor, essa síndrome afeta principalmente os trabalhadores encarregados de cuidar, ou seja, pessoas que trabalham em contato direto com outras (SANTINI; MOLINA NETO, 2005, p. 209-210).

Diversos sintomas são atribuídos à síndrome de Burnout, mas há um consenso que todos esses sintomas são consequência de um estresse vivenciado pelo funcionário em seu ambiente de trabalho. Estes sintomas combinados geram uma fórmula explosiva, que vai muito além do estresse natural que todos temos no trabalho. É algo que beira à situação vegetativa, incontrolável, o esgotamento mental (PERIARD, 2010). Nesse estado, o colaborador está desmotivado e perde o interesse em seu trabalho. Em outros casos, como os de assédio moral, em que os superiores pressionam seus subordinados para o alcance de pontuações estabelecidas pela própria organização bancária, contribuem para o descontentamento, à ansiedade e até mesmo, à tentativa de suicídio (FREITAS, 2019). Dentre os sintomas descritos pelo Ministério da Saúde (2019) estão: cansaço excessivo, físico e mental; dor de cabeça frequente; alterações no apetite; insônia; dificuldades de concentração; sentimentos de fracasso e insegurança; negatividade constante; sentimentos de derrota e desesperança; sentimentos de incompetência; alterações repentinas de humor; isolamento; fadiga; pressão alta; dores musculares; problemas gastrointestinais, alteração nos batimentos cardíacos.

Uma pesquisa realizada por Antônio Lima (2017) em uma agência bancária pública de Fortaleza com 29 funcionários aponta que as atividades mais

estressantes são: reclamações de clientes (93,1%), condições físicas do ambiente de trabalho (75,9), atendimento presencial (62,1%) e cobrar clientes inadimplentes (58,6%). A pesquisa também aponta a ocorrência de sintomas entre os funcionários, entre os principais estão: tensão muscular (dores nas costas, pescoço e ombros), mãos e/ou pés frios, insônia ou dificuldade de dormir. Com os resultados apontados, percebemos que ações para evitar o estresse precisam ser desenvolvidas, pois caso ações preventivas não sejam trabalhadas, sérios problemas de saúde poderão ser desencadeados resultando inclusive no afastamento do funcionário.

Empresas têm adotado medidas para prevenção e a redução da incidência da síndrome em seus colaboradores. Uma das medidas que tem sido adotada é a meditação que auxiliou a reduzir as taxas de afastamento por motivos de saúde. Além de mudanças na rotina de trabalho, tratamento médico, quando necessário, técnicas de meditação podem ser usadas para aliviar os sintomas da síndrome e até mesmo para prevenir o problema (ACHKAR, 2019). A meditação auxilia o colaborador a desenvolver habilidades de concentração, tranquilidade e o foco no presente, almejando alcançar um estado de clareza mental e emocional. A técnica resulta em um alívio do estresse e da ansiedade, sintomas comuns em colaboradores com síndrome de Burnout.

Embora controverso quanto ao status nosológico, em geral lida-se com o burnout de maneira análoga a uma doença: ele é diagnosticado por meio de um inventário de “sintomas” (o MBI) é tratado por meio de psicoterapia e até medicamentos, dependendo da intensidade destes sintomas. O grau de medicalização, entretanto, varia de país para país (VIEIRA; RUSSO, 2019, p.03).

Segundo Silva (2016) as estratégias de intervenção para a prevenção e tratamento da Síndrome de Burnout podem ser agrupadas em três categorias: 1) Estratégias individuais: Dentro das estratégias do nível individual o uso do treinamento na solução dos problemas é recomendado, o treinamento da assertividade, e os programas de treinamento para manejar o tempo de maneira eficaz. 2) Estratégias grupais: No nível do grupo, a estratégia por excelência é o uso do apoio social no trabalho por parte dos companheiros e dos supervisores. 3) Estratégias Organizacionais, porque a origem do problema está no contexto laboral e, conseqüentemente, o sentido da organização deve desenvolver os programas de prevenção dirigidos para melhorar a atmosfera e o clima da organização.

Ainda não há uma técnica específica para evitar a síndrome nos colaboradores e ainda não há um tratamento específico, hoje o tratamento é feito basicamente com psicoterapia e pode envolver medicamentos antidepressivos. Normalmente os sintomas surgem levemente e vão piorando conforme o tempo, por esse motivo, muitas pessoas costumam pensar que será algo passageiro e não buscam ajuda profissional. Poucas empresas têm adotado estratégias para diminuir a pressão, o estresse e a ansiedade no ambiente de trabalho e são essas estratégias que evitam o desenvolvimento da doença ou auxiliam a tratar os sintomas no início.

A prevenção da Síndrome de Burnout inicia com uma mudança na rotina do local de trabalho, procurando não atingir metas, mas, incluindo o bem-estar de cada um, vendo o profissional dentro de uma perspectiva holística e vendo o ambiente de trabalho como um todo, seja na climatização, na diminuição dos ruídos, nos recursos materiais para que juntos, com uma valorização do profissional, contribuam para seu crescimento profissional (SILVA, 2016, p. 82).

Por isso, tem-se como questão de pesquisa: Quais as atividades realizadas pelos bancários podem, com mais frequência, desencadear a síndrome de Burnout na rede de agências privadas do estado do Rio Grande do Sul, especificamente no setor comercial, para verificar quais ações preventivas podem ser adotadas, pois são a forma mais eficaz para coibir o desenvolvimento da síndrome.

Para responder esta questão foram estabelecidos os seguintes objetivos.

### **Objetivo Geral:**

Identificar quais estressores ocupacionais podem gerar vulnerabilidade para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout em bancários que atuam no setor comercial da rede de agências privadas do Rio Grande do Sul.

### **Objetivos específicos:**

- a) Mapear as atividades dos bancários a fim de identificar as mais estressantes;
- b) Identificar a incidência destes estressores no desencadeamento de Burnout;
- c) Identificar os fatores de exaustão emocional, despersonalização e realização profissional que constituem o Burnout;

- d) Propor ações que previnam o desencadeamento de Burnout nos pesquisados, a partir da identificação dos estressores ocupacionais críticos.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Através deste estudo iremos conhecer os aspectos que resultam na Síndrome de Burnout, especificamente no setor comercial da rede de agências do setor privado do estado do Rio Grande do Sul. Com isso, obteremos embasamento teórico e prático para entender quais ações preventivas podem ser adotadas para coibir a Síndrome nos bancários e a identificar em estágio inicial para que possa ser tratado e acompanhado antes de se tornar crítico a ponto deste funcionário ser afastado de suas atividades, por isso, é de suma importância para área de gestão de pessoas.

O estudo é de fundamental importância para entendermos como a síndrome de Burnout afeta os bancários e quais as atividades são mais estressantes para determinar os fatores desencadeantes da síndrome. Os resultados deste estudo serão compartilhados com os bancos que possuem agências no estado do Rio Grande do Sul para que essas estratégias e ações possam ser adotadas a fim de prevenir a Síndrome de Burnout nos bancários.

O presente trabalho constitui-se além desta introdução, do capítulo 2 no qual é apresentado o referencial teórico com os argumentos de outros autores sobre o assunto. Este capítulo servirá como embasamento para o desenvolvimento deste trabalho. O capítulo 3, no qual é são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o atingimento dos resultados, o capítulo 4 com a apresentação e discussão dos resultados obtidos e o capítulo 5 com as conclusões finais deste projeto.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Abaixo dissertaremos sobre a Síndrome de Burnout, apresentando conceitos e definições, trazendo a revisão de referências desse tema. Também, relações de trabalho e gestão de pessoas no setor bancário, o qual abordará liderança e clima organizacional nas agências.

### 2.1 SÍNDROME DE BURNOUT

Segundo Carlotto e Câmara (2004) um trabalho sobre o estudo das emoções e maneiras de lidar com elas resultou nas primeiras pesquisas sobre Síndrome de Burnout. Esse trabalho foi desenvolvido com profissionais que necessitavam manter o contato direto com outras pessoas, pois nesses profissionais foi identificado a manifestação de estresse emocional. A síndrome afeta principalmente aqueles que trabalham em contato direto com público, pois é uma reação à tensão emocional causada por se lidar diretamente com pessoas, como é o caso dos bancários, podendo também ser encontrada em profissionais com pouco envolvimento com atendimento ao público.

A Síndrome de Burnout difere-se do estresse ocupacional por ser o resultado de elevados níveis de estresse no ambiente de trabalho que provém do envolvimento com pessoas durante o expediente de trabalho. O estresse ocupacional é uma resposta física e emocional, em geral prejudicial, que ocorre quando as exigências do trabalho não correspondem às capacidades, aos recursos ou às necessidades do trabalhador, sendo um problema prevalente e oneroso para as organizações (COELHO et al, 2018).

O estresse é uma das concepções mais mencionadas e estudadas em psicologia, de acordo com dados da Organização Mundial da Saúde (2019), aproximadamente 90% da população mundial chega a ser afetada pelo estresse, o que faz com que esta problemática se torne em uma epidemia global. O estresse é um estado que se manifesta regularmente na vida das pessoas e pode colocar em risco a saúde física e mental. O estresse laboral é influenciado pela percepção que o

sujeito tem das demandas no ambiente de trabalho e sua capacidade para enfrentá-las (HIRSCHLE; GONDIM 2020). Além das condições que desencadeiam a síndrome no ambiente de trabalho, questões de autoestima e estabilidade emocional influenciam nos fatores de bem-estar.

A síndrome pode ser definida por três dimensões sintomatológicas: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização profissional (LEITE; BELLEMO, 2019). A exaustão emocional trata-se da ausência ou inexistência de energia e entusiasmo, o que resulta em um sentimento de esgotamento. A despersonalização é a situação em que o profissional passa a tratar os clientes, colegas e a organização como objetos. Já a diminuição da realização profissional ocorre quando o profissional passa a se auto-avaliar negativamente.

Christina Maslach, psicóloga social, foi quem entendeu primeiramente, em estudos com profissionais de serviços sociais e de saúde, que as pessoas com burnout apresentavam atitudes negativas e de distanciamento pessoal (CARLOTTO; CÂMARA, 2004). Sentimentos de incompetência e insatisfação com o desenvolvimento profissional afetam as pessoas com a síndrome, elas se sentem infelizes consigo mesmas o que, inclusive, pode afetar a capacidade de interação com os outros.

O trabalhador que se encontra em um nível elevado de estresse regularmente é associado a resultados negativos. Segundo um estudo realizado por Hirschle e Gondin (2020) pode-se identificar os principais preditores negativos, positivos e de tensão no bem-estar no trabalho. Como negativos, destacam-se os estressores e a falta de recursos no trabalho: pressão e sobrecarga, altas demandas e baixo controle, a monotonia e o baixo poder de decisão, as interações sociais negativas e a falta de apoio social. Como preditores positivos, ressaltam-se os recursos pessoais como a autoestima, o otimismo, a autoeficácia, o comprometimento afetivo no trabalho, a experiência de emoções positivas. De tensão, destacam-se as altas demandas, a falta de recursos, apoio social e o baixo desapego psicológico do trabalho.

Segundo Graça e Zagonel (2019), ao se deparar com um estressor, o organismo experimenta três fases. A primeira fase é de alarme ou alerta, ou seja, o corpo identifica o estressor e ativa o sistema neuroendócrino. A segunda fase, de



adaptação ou resistência, é o período em que o organismo repara os danos causados pela reação de alarme e reduz os níveis hormonais. A terceira fase ocorre se o estressor continuar presente, é a fase de exaustão, que abrange o surgimento da síndrome de Burnout.

Estressores ocupacionais normalmente estão relacionados à organização do trabalho como pressão, condições desfavoráveis à segurança no trabalho, indisponibilidade de treinamento e orientação, relação abusiva entre supervisores e subordinados, falta de controle sobre a tarefa (CARAYON; SMITH; HAIMS, 1999 apud MURTA 2004, p. 39). Neste cenário, o trabalhar é exposto a altas demandas e se o indivíduo não souber enfrentar, será desencadeado o estresse ocupacional.

Reconhecer os estressores no ambiente de trabalho representa um agente de mudança, visto que, estratégias de *coping* podem ser desenvolvidas para tornar o cotidiano do colaborador mais produtivo, menos desgastante e, possivelmente, reconhecê-lo mais como ser humano e como profissional. O *coping* costuma ser definido como o grupo de estratégias utilizadas por um indivíduo visando à adaptação a situações estressoras (PIETROWSKI et al, 2018). Refere-se à interação entre o colaborador e o ambiente de trabalho e tem como objetivo perceber e avaliar o estímulo estressor e mobilizar esforços cognitivos e comportamentais para reduzir as demandas internas e externas que surgem como ameaçadoras para o trabalhador.

Segundo Pietrowski et al., (2018) existem três grandes categorias de estratégias de *coping*: foco no problema, foco na emoção ou foco na evitação. Se focalizado no problema ou controle pode ser interpretado como a atividade do colaborador enfrentar a situação que desencadeou o estresse, ou seja, almeja modificar a relação do indivíduo com o ambiente estressor. O focalizado na emoção normalmente é definido como uma tentativa de regular as emoções associadas ao estresse, com isso, busca diminuir o desconforto físico que o mesmo ocasiona. O de evitação, por sua vez, pode ser entendido como a tentativa de evitar situações estressoras.

## 2.2 RELAÇÕES DE TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR BANCÁRIO

A gestão de pessoas busca constantemente diminuir o absenteísmo e a rotatividade entre os funcionários e um dos processos utilizados é a qualidade de vida no trabalho, que se refere ao envolvimento de vários fatores que criam um ambiente cômodo para se trabalhar, o qual visa oferecer ao trabalhador mais motivação e satisfação no trabalho. Quando esse processo é trabalhado, a empresa não está investindo apenas no colaborador, mas também está garantindo maior produtividade e engajamento de sua equipe.

Diariamente os gestores precisam buscar a melhoria no ambiente de trabalho, a fim de aumentar a percepção de qualidade de vida, o que resultará na melhoria da produtividade. Conforme Soares e Moura (2016):

Considerando-se a rotina de trabalho dos bancários, a qual é marcada pelo cumprimento de metas e, dessa forma, pressões corporativas, torna-se imprescindível que os bancos se atentem a oferecer um bom ambiente laboral. Adotar o hábito de praticar ginástica laboral na entre jornada de trabalho, incentivar atividades de lazer e relacionamento entre colegas para ter um clima agradável e melhorar o bem-estar no trabalho. (SOARES; MOURA, 2016, p.46)

### 2.2.1 Liderança nas agências

Considerando que as agências bancárias operam em torno do alcance constante de metas e resultados, cabe ao gerente contribuir para o bom andamento do trabalho. Segundo Robbins (2002, p. 304), a liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, estabelecendo uma direção e desenvolvendo uma visão de futuro, inspirando-o a vencer obstáculos”.

Existem diferenças básicas entre a postura do líder e a postura do gerente. Segundo Silva (2010) já se sabe que os líderes não controlam, mas sim, agem no sentido de capacitarem os outros para agir. Desta forma, líderes conseguem desenvolver nas pessoas o desejo de fazer as atividades certas, enquanto que os gerentes conseguem que elas façam certas as atividades.

Nesse aspecto, o gerente de agência precisa ser um líder e precisa ter: comprometimento, intuição, comunicação, integridade, calma, ser inspirador e influente. Conforme Rodrigues e Silva (2018):

A liderança quando é bem exercida pode levar a empresa a atingir as metas e os objetivos que almeja no mercado em que está inserida. Logo, o líder que está envolvido no planejamento que foi adotado pela organização e que consegue fazer com que seus subordinados realizem suas funções adequadamente, independentemente da situação em que se encontrarem, demonstra competência e confirma que está alinhado aos interesses e necessidades da empresa. (RODRIGUES; SILVA, 2018, p. 87)

O líder dentro de uma agência bancária precisa manter a equipe unida e aliado com as metas do banco, ele precisa ser capaz de influenciar e apoiar a equipe a fim de conduzi-la a atingir o resultado esperado. Os líderes são considerados peças chaves nas organizações, no que diz respeito a explorar de uma equipe suas potencialidades de forma eficaz, através de processos que envolvem, desde métodos motivacionais, a medidas participativas durante a tomada de decisões (RODRIGUES; SILVA, 2018).

A postura do líder no setor bancário pode influenciar de forma positiva ou negativa seus colaboradores e isso pode afetar a produção, uma vez que é motivada pelas relações profissionais estabelecidas entre os superiores e os colaboradores. Um líder precisa, além de do conhecimento técnico, possuir competência para lidar com o fator emocional e humano:

O ato de liderar em uma organização não é somente delegar ordens, impor regras e exigir que os funcionários sigam as determinações para que a empresa avance com o objetivo que foi traçado. Ao contrário disso, um líder nato nem sempre precisa exercer sua autoridade a punhos de ferro para que sejam cumpridas suas ordens, e sim, o basta saber conversar e se expressar, a fim de que possa influenciá-los, e deste modo, causar a satisfação de todos. (RODRIGUES; SILVA, 2018, p.86).

As mudanças ocorridas nas últimas décadas acabaram por trazer profundas transformações no trabalho e no contexto do trabalho bancário, provocando o aparecimento de queixas de assédio moral e consequências sérias para a saúde de alguns trabalhadores, tais como a depressão e o suicídio (MACIEL et al., 2007). Por se tratar de um ambiente competitivo, em diversas situações o bancário acaba se tornando uma peça, nessa conjuntura o empregado se submete a diversas

imposições na busca em alcançar os resultados, em alguns casos, o colaborador é submetido a condições degradantes de trabalho, que resulta no assédio moral.

Os sindicatos se deparam com essas situações complexas já que muitos trabalhadores buscam auxílio sindical no momento do afastamento ou adoecimento. O Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região (SindBancários) foi fundado em 18 de janeiro de 1933, em uma Assembleia Geral que contou com 185 bancários. O sindicato possui um papel importante na luta por melhorias no ambiente de trabalho do sistema bancário.

### **2.2.2 Clima organizacional nas agências**

Tão importante quanto uma liderança adequada às necessidades de um departamento ou unidade em uma organização, é conseguir criar um clima organizacional que favoreça positivamente a execução das atividades por parte dos liderados (SORIANI; ANDREOLI, 2018). Formado por uma sequência de fatores, o clima organizacional é como os empregados compreendem a empresa. Nesse sentido, o gerente possui grande importância, pois o estilo de liderança, a estrutura da organização e a administração são responsáveis por determiná-lo.

Devido a alta concorrência e o atual cenário econômico, o setor bancário almeja incansavelmente o lucro, resultando recorrentemente em ambientes estressantes e que prejudicam o bem-estar do bancário. Conhecida por cobranças e exigência para entrega de resultados no final de cada mês, o ambiente da rede de agências regularmente desestabiliza o funcionário devido a grande pressão. Silva et al. (2017) apontam que os profissionais das instituições bancárias são conduzidos a se empenharem diariamente na busca pela obtenção de maiores lucros.

Por se tratar de um serviço de atendimento ao público, os bancários regularmente são expostos a violência verbal por parte de clientes que descontam seu estresse e descontentamento no trabalhador. Além disso, são frequentemente acometidos de assédio moral por parte de gestores que realizam a cobrança por resultados. Em geral, o assédio moral apresenta-se como qualquer conduta abusiva, que intencional e frequentemente, fere a dignidade e integridade física e psíquica de

uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando seu clima de trabalho. A vítima é submetida a condições humilhantes ou constrangedoras (HELOANI, 2004).

Na rede de agências, a segurança do colaborador regularmente é posta em risco, pois há muitos casos de assaltos e inclusive sequestros relâmpagos, esses são caracterizados como acidentes de trabalho e podem resultar no afastamento do colaborador e, inclusive, indenização. Por se tratar de um trabalho que gerencia a vida financeira de um cliente, requer muita responsabilidade por parte do colaborador que precisa estar em constante alerta para evitar fraudes.

Segundo a Lei n. 8.213/1991, o colaborador pode ser afastado por 15 dias e se superar esse período pode obter o direito de algum benefício por incapacidade, como o auxílio-doença. A concessão do benefício de auxílio-doença decorrente de doença profissional ou acidente do trabalho, bem como a aposentadoria por invalidez e o fato gerador à obtenção do benefício consiste na incapacidade total do trabalhador (RAMOS, 2020). O tempo que este colaborador precisará ficar afastado que irá determinar se o benefício será o auxílio-doença ou se ele precisará ser aposentado por invalidez.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo quantitativo mediante a aplicação de um questionário em agências privadas do estado do Rio Grande do Sul. A população nesse caso, são todas as agências de bancos privados do estado, principalmente da região metropolitana, no qual foi selecionada uma amostra que totaliza 40 agências dos maiores bancos privados: Itaú, Santander e Bradesco. Por trabalhar na rede bancária, o critério utilizado para escolha dessas agências foi de proximidade com um ou mais colegas bancários. Com isso, os resultados desta pesquisa

O instrumento para coleta dos dados foi um questionário criado através da ferramenta Google Formulários, o qual foi aplicado nos bancários que atuam na área comercial da rede de agências, sendo enviado através de e-mail para um colaborador da agência compartilhar com os demais. Por este motivo, não atingiu todo o estado, visto que a abertura foi maior com os bancários da rede de agências da região metropolitana. Os dados foram analisados utilizando-se a estatística descritiva, organizados em gráficos, no qual poderá ser analisado o percentual de respostas em cada pergunta. Na sequência se estabelecerão as correlações dos dados obtidos.

O objetivo deste trabalho é analisar quais estressores ocupacionais podem gerar vulnerabilidade para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout em bancários da rede de agências privadas do Rio Grande do Sul. Para isso, o questionário se constituiu em quatro blocos (vide apêndice A). O primeiro bloco com objetivo de delinear o perfil demográfico, segundo identificar as atividades desenvolvidas e consideradas mais estressantes, no terceiro será utilizada a escala de Estresse no Trabalho (EET), desenvolvida por Paschoal e Tamayo (2004), e o quarto bloco a escala *Maslach Burnout Inventory* (MBI) desenvolvida por elaborado por Christina Maslach e Susan Jackson e adaptado por Tamayo, em 1997, com intuito de atingir os objetivos geral e específicos do presente estudo conforme quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 – Modo de obtenção dos objetivos**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questões</b>
Mapear as atividades dos bancários a fim de identificar as mais estressantes	Questões de múltipla escolha elaboradas pela autora
Identificar a incidência destes estressores no desencadeamento da Síndrome de Burnout	Escala de Estresse no Trabalho (EET)
Identificar os fatores de exaustão emocional, despersonalização e realização profissional que constituem o Burnout	<i>Maslach Burnout Inventory</i> (MBI)

Fonte: elaborado pela autora a partir da literatura e objetivos do estudo

Segundo Paschoal e Tamayo (2004), a Escala de Estresse no trabalho (EET) é composta por 23 questões elaboradas através da análise da literatura sobre estressores organizacionais de natureza psicossocial e sobre reações psicológicas ao estresse ocupacional, assim como, análise de instrumentos já existentes. Apresenta uma escala do tipo ordinal, que varia de 1 a 5, sendo 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- concordo em parte, 4- concordo e 5- concordo totalmente.

O MBI é um questionário composto por 22 perguntas e é utilizado para levantamento de dados, a fim de averiguar a presença ou ausência da Síndrome de Burnout. O questionário é composto por três dimensões: exaustão emocional (EE), despersonalização (DE) e baixa realização profissional (RP). As respostas foram avaliadas mediante a escala Likert, a qual varia de nunca, raramente, algumas vezes, frequentemente e sempre. Uma pessoa que revela pontuações altas em EE e DE e valores baixos em RP é considerado o desenvolvimento da síndrome.

Como o questionário foi enviado para as agências, alguns colaboradores da área operacional também o responderam, como o trabalho objetiva analisar o setor comercial da rede de agências, foi necessário descartar as respostas dos seguintes cargos: caixa, supervisor e gerente operacional. Nesse caso a amostra foi de 322 respondentes, porém 215 questionários puderam ser aproveitados.

Para análise dos dados, preliminarmente, realizou-se a verificação da confiabilidade das escalas de mensuração, por meio do cálculo do indicador de

alpha de Cronbach. Garantida a confiabilidade das escalas, realizaram-se análises descritivas (frequências, médias e desvio padrão) e análises de correlação, por meio da técnica correlação de Spearman. Os dados foram analisados com o auxílio dos softwares “Microsoft Excel” versão 2010, “Statistical Package for Social Sciences” versão 18, ferramenta que permite realizar cálculos estatísticos complexos e visualizar os resultados correlacionados entre as variáveis apresentadas. Para os testes, foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças que representaram um  $p < 0,05$ .

Por se tratar de um questionário estruturado, com cinco opções de resposta (escala Likert de 1 a 5), que engloba itens referentes ao estresse ocupacional e às três dimensões da síndrome de *burnout*, a média dos respondentes foi categorizada em três níveis (baixo, médio e alto), detalhados na Tabela 01. Para a escala de Estresse Ocupacional, seguiram-se os parâmetros definidos por Paschoal e Tamayo (2004) para categorização das médias em níveis. Para a escala Síndrome de *Burnout*, a categorização das médias foi definida considerando a amplitude de 4 pontos por escala, dividindo-a igualmente entre os três níveis pré-estabelecidos.

**Tabela 1 – Categorização das médias**

ESCALA DE ESTRESSE OCUPACIONAL	Itens	Padrões para a média		
		Baixo	Mediano	Alto
Estresse Ocupacional	23	< 2,00	2,01 – 2,99	> 3,00

  

ESCALA DE SÍNDROME DE BURNOUT	Itens	Padrões para a média		
		Baixo	Mediano	Alto
Exaustão Emocional	9	< 2,33	2,34 – 3,66	> 3,67
Despersonalização	5	< 2,33	2,34 – 3,66	> 3,67
Realização Profissional	8	< 2,33	2,34 – 3,66	> 3,67

Fonte: Dados da pesquisa.



## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário, os relacionando com o referencial teórico deste projeto.

Para o desenvolvimento deste estudo foram considerados bons indicadores de confiabilidade valores acima de 0,7 (HAIR et al., 2007). Assim, conforme apresentado na Tabela 2 a seguir os resultados do cálculo do indicador de alpha de Cronbach, todos os itens analisados apresentaram confiabilidade.

**Tabela 2 – Confiabilidade das escalas**

<b>ESCALA DE ESTRESSE OCUPACIONAL</b>	<b>Itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Conclusão</b>
Estresse ocupacional	23	0,958	Excelente

  

<b>ESCALA DE SÍNDROME DE BURNOUT</b>	<b>Itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Conclusão</b>
Exaustão Emocional	9	0,916	Excelente
Despersonalização	5	0,783	Satisfatório
Realização Profissional	8	0,780	Satisfatório

Fonte: Dados da Pesquisa.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O questionário foi enviado a agências dos bancos privados do estado do Rio Grande do Sul conforme abertura e proximidade, tendo maior representatividade a região metropolitana de Porto Alegre. Contou com a participação de 322 pessoas, porém, muitas respondentes não eram da área comercial. Nesse caso 215 respostas foram aproveitadas, sendo 157 (73,02%) do sexo feminino e 58 (26,98%) do sexo masculino. Grande parte dos colaboradores, correspondendo a 90 (41,86%), possui entre 35 e 44 anos, seguido de 78 (36,28%) respondentes que possui entre 25 e 34

anos, 27 (12,56%) possui entre 45 a 54 anos, 16 (7,44%) entre 18 e 24 anos e 4 (1,86%) acima de 54 anos (vide Tabela 3).

Se tratando de tempo de serviço 75 (34,88%) trabalham de 5 a 10 anos no banco, seguido de 49 (22,79%) de 10 a 15 anos e 46 (21,40%) de 1 a 5 anos. Com relação ao cargo, 101 (46,98%) são gerentes de relacionamento, 71 (33,02%) atendente comercial e 20 (9,30%) gerente de agência.

**Tabela 3 – Perfil da amostra de pesquisa**

<b>SEXO</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Feminino	157	73,02%
Masculino	58	26,98%

  

<b>IDADE</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
18 anos a 24 anos	16	7,44%
25 anos a 34 anos	78	36,28%
35 anos a 44 anos	90	41,86%
45 anos a 54 anos	27	12,56%
Mais de 54 anos	4	1,86%

  

<b>TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Menos de 1 ano	9	4,19%
De 1 a 5 anos	46	21,40%
De 5 a 10 anos	75	34,88%
De 10 a 15 anos	49	22,79%
De 15 a 20 anos	26	12,09%
Mais de 20 anos	10	4,65%

  

<b>CARGO</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Agente Comercial	1	0,47%
Agente de Negócios	2	0,93%
Assistente de Negócios	12	5,58%
Atendente Comercial	71	33,02%
Estagiário	8	3,72%
Gerente de Agência	20	9,30%

---

 Fonte: Dados da Pesquisa.

## 4.2 ATIVIDADES E EVENTOS ESTRESSORES

Um dos objetivos deste estudo era mapear as atividades dos bancários a fim de identificar as mais estressantes. Com base na descrição e atribuições dos cargos, mapeamos as seguintes atividades (vide Tabela 4): Atendimento presencial, cobrar inadimplentes, reclamações de clientes, ofertar e vender produtos, condições físicas do ambiente, atividades operacionais e administrativas, atendimento telefônico, convívio com colegas, reuniões, convívio imediato com o chefe.

**Tabela 4 – Frequência das Atividades Estressantes**

<b>ATIVIDADES ESTRESSANTES</b>	Nunca	Rarament.	Algumas Veze	Frequent.	Sempre
Atendimento Presencial	12 (5,6%)	31 (14,4%)	83 (38,6%)	57 (26,5%)	32 (14,9%)
Cobrar inadimplentes	10 (4,7%)	34 (15,8%)	71 (33,0%)	62 (28,8%)	38 (17,7%)
Reclamações de clientes	1 (0,5%)	17 (7,9%)	46 (21,4%)	67 (31,2%)	84 (39,1%)
Ofertar e vender produtos	8 (3,7%)	28 (13,0%)	56 (26,0%)	53 (24,7%)	70 (32,6%)
Condições físicas do ambiente	25 (11,6%)	59 (27,4%)	55 (25,6%)	42 (19,5%)	34 (15,8%)
Atividades operacionais ou administrativas	26 (12,1%)	61 (28,4%)	55 (25,6%)	44 (20,5%)	29 (13,5%)
Atendimento telefônico	9 (4,2%)	41 (19,1%)	60 (27,9%)	57 (26,5%)	48 (22,3%)
Convívio com colegas	35 (16,3%)	79 (36,7%)	55 (25,6%)	27 (12,6%)	19 (8,8%)
Reuniões	19 (8,8%)	38 (17,7%)	67 (31,2%)	46 (21,4%)	45 (20,9%)

Convívio com chefe imediato	26 (12,1%)	49 (22,8%)	57 (26,5%)	45 (20,9%)	38 (17,7%)
-----------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base nos resultados obtidos, elencamos como atividades mais estressantes, conforme apresentado na Tabela 5, reclamação dos clientes (média 4,01), ofertar e vender produtos (3,69), atendimento telefônico (3,44), cobrar inadimplentes (3,39), atendimento presencial (3,31), reuniões (3,28), convívio com chefe imediato (3,09), condições físicas do ambiente (3,01), atividades operacionais ou administrativas (2,95) e por último convívio com os colegas (2,61).

Como vimos, a síndrome afeta principalmente aqueles que trabalham em contato direto com público, pois é uma reação à tensão emocional causada por se lidar diretamente com pessoas, os resultados aqui obtidos corroboram com essa afirmativa.

**Tabela 5 – Atividades Estressantes**

<b>ATIVIDADES ESTRESSANTES</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Atendimento Presencial	3,31	1,07
Cobrar inadimplentes	3,39	1,09
Reclamações de clientes	4,01	0,98
Ofertar e vender produtos	3,69	1,16
Condições físicas do ambiente	3,01	1,25
Atividades operacionais ou administrativas	2,95	1,23
Atendimento telefônico	3,44	1,15
Convívio com colegas	2,61	1,16
Reuniões	3,28	1,23
Convívio com chefe imediato	3,09	1,28

Fonte: Dados da Pesquisa.

O segundo objetivo específico desta pesquisa era identificar a frequência dos eventos mais estressores na atividade e ambiente organizacional. Para isso, mapeamos as seguintes atividades consideradas estressantes (vide Tabela 6):

Pressão ou cobrança do superior, possibilidade de ser responsabilizado por perda de valores, insuficiência de pessoal, preocupação com avaliação do desempenho e ascensão, acúmulo de funções e de responsabilidades, necessidade de seguir ordens do banco contrárias ao interesse próprio ou de clientes, pressão de clientes e risco de assalto.

**Tabela 6 – Frequência dos Eventos mais Estressores na Atividade e Ambiente Organizacional**

<b>ATIVIDADE DES ESTRES SANTES</b>	Nunca	Rarament.	Algumas Vezes	Frequent.	Sempre
Pressão ou cobrança do superior	2 (0,9%)	14 (6,5%)	44 (20,5%)	67 (31,2%)	88 (40,9%)
Possibilid ade de ser responsa bilizado por perda de valores	13 (6,0%)	24 (11,2%)	48 (22,3%)	45 (20,9%)	85 (39,5%)
Insuficiên cia de pessoal	4 (1,9%)	9 (4,2%)	39 (18,2%)	75 (35,0%)	87 (40,7%)
Preocupa ção com avaliação do desempe nho e ascensão	9 (4,2%)	20 (9,3%)	38 (17,7%)	62 (28,8%)	86 (40,0%)
Acúmulo de funções e de responsa bilidades	3 (1,4%)	12 (5,6%)	35 (16,3%)	67 (31,2%)	98 (45,6%)
Necessid ade de seguir ordens do banco contrárias ao interesse	6 (2,8%)	18 (8,4%)	38 (17,8%)	58 (27,1%)	94 (43,9%)

próprio ou de clientes					
Pressão de clientes	6 (2,8%)	23 (10,7%)	51 (23,7%)	65 (30,2%)	70 (32,6%)
Risco de assalto	33 (15,4%)	57 (26,4%)	52 (24,3%)	33 (15,4%)	39 (18,2%)

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base nos resultados obtidos, elencamos os seguintes eventos como mais estressante (vide Tabela 7): Acúmulo de funções e de responsabilidades (média 4,14), insuficiência de pessoal (4,08), pressão ou cobrança do superior (4,05), necessidade de seguir ordens do banco contrárias ao interesse próprio ou de clientes (4,01), preocupação com avaliação do desempenho e ascensão (3,91), pressão de clientes (3,79), possibilidade de ser responsabilizado por perda de valores (3,77) e por último risco de assalto (2,94).

**Tabela 7 – Eventos mais Estressores na Atividade e Ambiente Organizacional**

<b>EVENTOS MAIS ESTRESSORES</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Pressão ou cobrança do superior	4,05	0,98
Possibilidade de ser responsabilizado por perda de valores	3,77	1,25
Insuficiência de pessoal	4,08	0,96
Preocupação com avaliação do desempenho e ascensão	3,91	1,15
Acúmulo de funções e de responsabilidades	4,14	0,98
Necessidade de seguir ordens do banco contrárias ao interesse próprio ou de clientes	4,01	1,10
Pressão de clientes	3,79	1,10
Risco de assalto	2,94	1,33

Fonte: Dados da Pesquisa.

Neste trabalho foi abordado a liderança nas agências, no qual foi discutido a diferenciação entre um líder dentro da agência e um gerente. Os líderes não controlam, mas sim, agem no sentido de capacitarem os outros para agir. Tão importante quanto uma liderança adequada às necessidades de um departamento ou unidade em uma organização, é conseguir criar um clima organizacional.

Os eventos trazidos na Tabela 7 poderiam ser reduzidos com uma liderança mais assertiva e um clima organizacional que favoreça positivamente a execução das atividades por parte dos liderados.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS DA ESCALA DE ESTRESSE NO TRABALHO (EET)

Tendo em conta que um dos objetivos específicos propostos neste estudo foi o de identificar os estressores ocupacionais apontados pelos respondentes como sendo os mais relevantes para o seu adoecimento, apresenta-se os dados na Tabela 8 a seguir:

**Tabela 8 – Níveis de Estresse Ocupacional**

<b>ESTRESSE OCUPACIONAL</b>	<b>Resultados</b>
<b>Estresse Ocupacional</b>	<b>Média 3,13</b>
Baixo	27 (12,56%)
Médio	78 (36,28%)
Alto	110 (51,26%)
Alto e Médio	188 (87,44%)

Fonte: Dados da pesquisa.

Observamos que a média geral das respostas foi de 3,13, o que demonstra altos níveis de estresse ocupacional segundo os padrões estipulados para a média. Mais da metade dos respondentes (51,26%) apresentam alto nível de estresse ocupacional.

Analisando cada item da Tabela 9 a seguir, é possível identificar quais são os principais estressores ocupacionais que levam o bancário ao adoecimento.

**Tabela 9 – Estatísticas descritivas da escala de Estresse Ocupacional**

<b>ESTRESSE OCUPACIONAL</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
1 - A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso.	3,78	1,12
2 - O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita.	3,67	1,18
3 - A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante.	3,44	1,24
4 - Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho.	2,95	1,36
5 - Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais.	3,50	1,30
6 - Sinto-me incomodado com a falta de informações sobre minhas tarefas no trabalho.	3,31	1,31
7 - A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me irritado.	2,87	1,35
8 - Sinto-me incomodado por meu superior tratar-me mal na frente de colegas de trabalho.	2,47	1,52
9 - Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além de minha capacidade.	3,24	1,48
10 - Fico de mau humor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas.	3,12	1,44
11 - Sinto-me incomodado com a comunicação existente entre mim e meu superior.	2,73	1,41
12 - Fico irritado com discriminação/favoritismo no meu ambiente de trabalho.	3,14	1,49
13 - Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional.	3,41	1,34
14 - Fico de mau humor por me sentir isolado na organização.	2,94	1,45
15 - Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores.	3,28	1,38
16 - As poucas perspectivas de crescimento na carreira têm me deixado angustiado.	3,31	1,43
17 - Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade.	3,05	1,44
18 - A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor.	3,07	1,41



19 - A falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação.	3,05	1,38
20 - Tenho estado nervoso por meu superior me dar ordens contraditórias.	2,87	1,50
21 - Sinto-me irritado por meu superior encobrir meu trabalho bem feito diante de outras pessoas.	2,63	1,51
22 - O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso.	3,83	1,30
23 - Fico incomodado por meu superior evitar me incumbir de responsabilidades importantes.	2,45	1,41
<b>ESTRESSE OCUPACIONAL</b>	<b>3,13</b>	<b>1,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

“O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso” foi a assertiva com maior média, 3,83. Para Sabino e Rocha (2004, p. 78), “falar em administração do tempo é mencionar a qualidade de vida, a melhor utilização do tempo de forma a equilibrar a rotina e salvaguardar a própria saúde mental e física das pessoas.” “Saber administrar o tempo é uma ação de extrema importância, pois melhoram as chances de alcançar melhores resultados, melhoram a qualidade de vida e diminuem as probabilidades de se estressar no ambiente de trabalho.

A segunda assertiva com maior média (3,78) é sobre o bancário “se sentir nervoso devido a forma como as tarefas são distribuídas”, o que vai ao encontro dos resultados obtidos acerca das atividades mais estressantes: Acúmulo de funções e de responsabilidades (média 4,14) e insuficiência de pessoal (4,08). Segundo Lacombe (2011), um dos fatores que aumenta o estresse é a falta de controle das pessoas sobre os possíveis riscos, causando o medo de não conseguir realizar o que se espera, dos riscos que não são controlados.

“O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita” obteve média de 3,67. Essa assertiva condiz com um dos eventos mais estressantes: pressão ou cobrança do superior (4,05). Por se tratar de uma atividade que depende do alcance de metas para obter um bom desempenho, o controle, pressão e cobrança são frequentes nas agências.

“Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais” obteve média de 3,5 e “sinto-me incomodado com a falta

de informações sobre minhas tarefas no trabalho” média de 3,31. Segundo Robbins (2002), a comunicação eficiente entre funcionário e empresa reduz as incertezas, visto que diminui a indeterminação e os conflitos nos papéis.

“A falta de autonomia na execução do trabalho tem sido desgastante” obteve média de 3,44. A autonomia faz com que os bancários se sintam no comando de seu desenvolvimento profissional, pois possui maior independência para tomar determinadas decisões.

“Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional”, apresentou média de 3,41. Segundo Lacombe (2011), o desenvolvimento quando aplicado em pessoas de uma organização é planejado para a aprendizagem em longo prazo, buscando aperfeiçoar as capacidades e motivações dos trabalhadores.

“As poucas perspectivas de crescimento na carreira têm me deixado angustiado” obteve média de 3,31 o que está relacionado a um dos eventos mais estressantes que é a preocupação com avaliação do desempenho e ascensão. Isso demonstra a dificuldade e preocupação dos bancários com o seu crescimento profissional dentro das agências.

Nesse sentido, é possível perceber que os bancários encontram-se em um nível elevado de estresse o que pode acarretar em resultados negativos. Sabe-se que os estressores ocupacionais normalmente estão relacionados à organização do trabalho. Neste cenário, o ato de trabalhar é exposto a altas demandas e se o indivíduo não souber enfrentar, poderá desencadear-se o estresse ocupacional. É necessário que os gestores busquem melhorias para o ambiente de trabalho, o que poderia contribuir para a melhoria da produtividade.

#### 4.4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO MBI:

Outro objetivo específico deste trabalho foi o de identificar os fatores de exaustão emocional, despersonalização e realização profissional que constituem o Burnout. Na Tabela 10, apresenta-se os resultados obtidos com o questionário *Maslach Burnout Inventory* (MBI), expondo as médias em cada categoria e a

distribuição dos bancários nos níveis das dimensões da Síndrome de Burnout.

**Tabela 10 – Níveis de Síndrome de *Burnout***

<b>SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i></b>	<b>Resultados</b>
<b>Exaustão Emocional</b>	<b>Média 3,66</b>
Baixo	18 (8,37%)
Médio	79 (36,74%)
Alto	118 (54,88%)
Alto e Médio	197 (91,63%)
<b>Despersonalização</b>	<b>Média 2,90</b>
Baixo	68 (31,63%)
Médio	98 (45,58%)
Alto	49 (22,79%)
Alto e Médio	147 (68,37%)
<b>Realização Profissional</b>	<b>Média 2,99</b>
Baixo	28 (13,02%)
Médio	158 (73,49%)
Alto	29 (13,49%)
Baixo e Médio	187 (86,98%)

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, na Tabela 11, apresenta-se as médias obtidas em cada assertiva do questionário *Maslach Burnout Inventory* (MBI) e a média geral em cada categoria, juntamente com o desvio-padrão. A média geral de **exaustão emocional** foi de 3,66, o que beira ao nível alto segundo a categorização de médias adotadas neste estudo. A **despersonalização e realização profissional** apresentam níveis médios, respectivamente, média de 2,90 e 2,99. Esses níveis confirmam que a grande maioria dos respondentes não desenvolveu a síndrome de Burnout.

**Tabela 11 – Estatísticas descritivas da escala de Síndrome de *Burnout***

<b>SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i> – EXAUSTÃO EMOCIONAL</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
1 - Sinto-me emocionalmente esgotado (a) com o meu trabalho.	3,95	1,04
2 - Sinto-me esgotado (a) no final de um dia de trabalho.	4,11	0,95
3 - Sinto-me cansado (a) quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	3,86	1,11
6 - Trabalhar com pessoas o dia todo me exige um grande esforço.	3,21	1,28
8 - Meu trabalho deixa-me exausto (a).	4,00	1,03
13 - Sinto-me frustrado (a) com meu trabalho.	3,45	1,24
14 - Creio que estou trabalhando em demasia.	3,72	1,16
16 - Trabalhar diretamente com as pessoas causa-me estresse.	3,14	1,25
20 - Sinto-me no limite de minhas possibilidades.	3,53	1,23
<b>Exaustão Emocional</b>	<b>3,66</b>	<b>0,89</b>
<b>SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i> – DESPERSONALIZAÇÃO</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
5 - Creio que trato algumas pessoas como se fossem objetos.	2,61	1,29
10 - Tenho me tornado mais insensível com as pessoas.	3,14	1,27
11 - Preocupa-me o fato de que este trabalho esteja me endurecendo emocionalmente.	3,37	1,33
15 - Não me preocupo realmente com o que ocorre às pessoas a que atendo.	2,38	1,25
22 - Sinto que as pessoas me culpam de algum modo pelos seus problemas	3,02	1,26
<b>Despersonalização</b>	<b>2,90</b>	<b>0,94</b>
<b>SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i> – REALIZAÇÃO PROFISSIONAL</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
4 - Posso entender com facilidade o que sentem as pessoas.	3,84	0,87
7 - Lido eficazmente com o problema das pessoas.	3,47	0,95
9 - Sinto que através do meu trabalho influencio positivamente na vida dos outros.	3,47	1,13
12 - Sinto-me com muita vitalidade.	2,17	1,10
17 - Posso criar facilmente uma atmosfera relaxada para as pessoas.	2,68	1,14
18 - Sinto-me estimulado (a) depois de trabalhar em contato com as pessoas.	2,59	1,14
19 - Tenho conseguido muitas realizações em minha profissão.	2,89	1,28

21 - Sinto que sei tratar de forma adequada os problemas emocionais no meu trabalho.	2,82	1,10
<b>Realização Profissional</b>	<b>2,99</b>	<b>0,69</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Sobre **exaustão emocional**, a afirmativa sobre como o funcionário se “sente esgotado no final de um dia de trabalho” foi a que teve média mais alta (4,11), a afirmativa que trata como o trabalho deixa o funcionário exausto teve a segunda maior média (4,00). Logo após, a afirmativa de como o funcionário se sente emocionalmente esgotado com o seu trabalho, com média de 3,95. Segundo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) “a exaustão emocional é a qualidade central de Burnout e a manifestação mais óbvia desta complexa síndrome”.

Na categoria **Despersonalização** a assertiva que trata sobre como o funcionário se preocupa com o fato de que o trabalho está o endurecendo emocionalmente obteve a média mais alta (3,37), o que corrobora com a assertiva com segunda maior média (3,14) que trata como o funcionário tem se tornado mais insensível com as pessoas. Esses níveis validam a afirmativa de Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) sobre como os profissionais com indícios de despersonalização costumam ter atitudes cínicas e tratam as pessoas com indiferença.

Já na categoria que trata sobre **Realização Profissional** a menor média obtida (2,17) refere sobre a forma como o funcionário não se sente com vitalidade o que corrobora com o nível de exaustão emocional.

Segundo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), as pessoas que apresentam média alta **em exaustão emocional e despersonalização**, juntamente com **médias baixas em realização pessoal**, podem ser consideradas como profissionais que são afetados pela síndrome de Burnout. Sendo assim, a análise realizada das três categorias nos evidencia que os bancários, de maneira geral, não desenvolveram a Síndrome de Burnout.

Independente dos resultados apresentados não demonstrarem o desencadeamento da síndrome nos bancários, há uma possibilidade deles virem a desenvolvê-la, pois mais da metade dos pesquisados (54,8%) encontra-se com nível

alto de exaustão emocional, praticamente metade (45,58%) no nível intermediário de despersonalização e apenas 16,49% se sentem realizados profissionalmente.

#### 4.5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DAS CORRELAÇÕES

Nesta seção serão expostas as correlações entre Estresse Ocupacional, Exaustão emocional, Despersonalização e Realização Profissional. A Tabela 12 a seguir apresenta essas correlações, já que um dos objetivos deste estudo é identificar a incidência dos estressores no desencadeamento de Burnout.

O coeficiente de correlação de Spearman pode variar entre -1 e +1, passando por zero. Valores próximos a +1 são indicativos de pouca dispersão e uma correlação forte e positiva, ao passo que próximos de zero indicam muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis, ou seja, não existe relacionamento linear. Já os próximos de -1 significam pouca dispersão e uma correlação forte e negativa.

**Tabela 12 – Matriz de correlações**

ESCALAS	ESO	SB-EE	SB-DE	SB-RP
<b>ESO</b> Estresse Ocupacional	1			
<b>SB-EE</b> Síndrome de <i>Burnout</i> – Exaustão Emocional	0,594*	1		
<b>SB-DE</b> Síndrome de <i>Burnout</i> – Despersonalização	0,394*	0,655*	1	
<b>SB-RP</b> Síndrome de <i>Burnout</i> – Realização Profissional	-0,264*	-0,293*	-0,097	1

Nota: \*Correlação significativa ao nível de  $p < 0,01$ .

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando os dados da Tabela 12, podemos perceber que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o **estresse ocupacional e o fator Exaustão Emocional**, pois a medida em que as pessoas atingirem um

aumento nos níveis de estresse ocupacional, existe uma propensão de aumento, em um nível de quase 60%, na percepção de exaustão emocional.

Podemos perceber que a **Despersonalização** apresentou estar associada positivamente à **Exaustão emocional**, visto que, quando se perceberem exaustos emocionalmente, os bancários tendem a apresentar um crescimento de 65,5% na percepção sobre Despersonalização.

É necessário destacar a **relação negativa entre a Realização profissional e a Exaustão emocional**, a qual demonstra uma predisposição de crescimento de 29% na baixa realização pessoal, na medida em que o bancário se mostra exausto emocionalmente. A diminuição da realização pessoal no trabalho resulta em pessoas que se sentem infelizes consigo mesmas e insatisfeitas com o seu desenvolvimento profissional.

A Síndrome de Burnout difere do estresse ocupacional por ser o resultado de elevados níveis de estresse no ambiente de trabalho. A partir da análise dos dados, evidencia-se níveis altos de exaustão emocional e estresse no ambiente de trabalho.

O estresse ocupacional é uma resposta física e emocional, em geral prejudicial, que ocorre quando as exigências do trabalho não correspondem às capacidades, aos recursos ou às necessidades do trabalhador, sendo um problema prevalente e oneroso para as organizações (COELHO et al., 2018). Essa afirmativa corrobora com os resultados obtidos sobre os eventos mais estressantes que traz o acúmulo de funções e responsabilidades e insuficiente de pessoal com as maiores médias.

Considerando essa análise, é possível compreender que a forma como as pessoas são gerenciadas tem um impacto significativo nesses resultados, visto que quando isso se é trabalhado, a equipe se torna mais produtiva e mais engajada, tornando o ambiente menos estressante.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho era identificar quais estressores ocupacionais podem gerar vulnerabilidade para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout em bancários que atuam no setor comercial da rede de agências privadas do Rio Grande do Sul. Através da análise dos dados podemos perceber que as atividades mais estressantes são reclamação dos clientes, ofertar e vender produtos, atendimento telefônico e cobrar inadimplentes. Além disso, podemos elencar os eventos mais estressantes como acúmulo de funções e de responsabilidades, insuficiência de pessoal, pressão ou cobrança do superior, necessidade de seguir ordens do banco contrárias ao interesse próprio ou de clientes, preocupação com avaliação do desempenho e ascensão e pressão de clientes.

Conforme analisado, é possível constatar que apesar de um número considerável dos pesquisados apresentar alta exaustão emocional, média despersonalização e média realização profissional, os bancários, de maneira geral, não estão afetados pela Síndrome de Burnout. Todavia, através da análise dos resultados podemos perceber que grande parte dos bancários pesquisados se sente esgotado no final do seu expediente. Isso deve ser observado pelos gestores como um indicador de risco, pois pode afetar a motivação e a saúde do colaborador.

A assertiva que trata a preocupação do bancário com o fato de seu trabalho estar o endurecendo emocionalmente foi a com maior média. Salienta-se, validando a perspectiva de desenvolvimento da síndrome, o resultado da categoria de despersonalização e realização profissional, pois obtiveram médias relativamente altas.

Destaca-se os altos níveis de estresse ocupacional, visto que mais da metade dos respondentes (51,26%) apresentam alto nível de estresse ocupacional. O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso foi a assertiva com maior média, seguido da assertiva sobre o bancário se sentir nervoso devido a forma como as tarefas são distribuídas e o tipo de controle existente em meu trabalho me irrita.

Esses resultados evidenciam a necessidade de mudança na estrutura organizacional e gestão dos bancários. Como exposto anteriormente neste trabalho,



reconhecer os estressores no ambiente de trabalho representa um agente de mudança, visto que, estratégias de *coping* podem ser desenvolvidas para tornar o cotidiano do colaborador mais produtivo, menos desgastante e, possivelmente, reconhecê-lo mais como ser humano e como profissional.

Por fim, o último objetivo específico deste trabalho é propor ações que previnam o desencadeamento de Burnout nos pesquisados, a partir da identificação dos estressores ocupacionais críticos. Por mais que a Síndrome de Burnout seja uma doença que vem atingindo muitos trabalhadores, apenas em 2019 ela entrou na categorização de doenças da OMS. Ainda não existem ações preventivas dentro das organizações.

O *coping* costuma ser definido como o grupo de estratégias utilizadas por um indivíduo visando à adaptação a situações estressoras (PIETROWSKI et al., 2018) e existem três grandes categorias de estratégias de *coping*: foco no problema, foco na emoção ou foco na evitação.

Serão sugeridas ações de prevenção com foco no problema, uma vez que se focalizado no problema ou controle pode ser interpretado como a atividade do colaborador enfrentar a situação que desencadeou o estresse, ou seja, almeja modificar a relação do indivíduo com o ambiente estressor.

A primeira sugestão leva em consideração que a atividade destacada como mais estressante é a reclamação dos clientes. Uma das ações propostas é treinar a equipe, fazendo um levantamento das principais reclamações e de como proceder e se precaver a elas.

Outra sugestão leva em consideração o evento considerado mais estressante que é o acúmulo de funções e de responsabilidades e insuficiência de pessoal que está relacionada com as assertivas de maior média de estresse ocupacional: “O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso” e sobre o bancário se sentir nervoso devido a forma como as tarefas são distribuídas. Nesse sentido, é necessária uma reestruturação organizacional para não sobrecarregar nenhum colaborador e se necessário, realocar ou contratar novos colaboradores. É possível também, realizar um bate-papo antes de cada expediente para troca de boas práticas sobre a organização e administração do tempo.

Essas ações ajudariam a diminuir a sensação de esgotamento no final de um dia de trabalho, mas há medidas que podem tornar o ambiente menos estressante como criar momentos descontraídos, palestras ou cursos e retribuições como brindes ou um dia de folga.

Pode-se dizer que uma das limitações do presente trabalho trata-se do fato de não abranger uma amostra significativa, se considerarmos a população que abrange os bancários das três instituições financeiras envolvidas e sua rede de agências no Estado do Rio Grande do Sul, uma vez que os dados coletados se deram por conveniência.

Com os resultados obtidos neste estudo, bancários e principalmente os gestores podem analisar e identificar os estressores ocupacionais mais críticos e eventos e atividades mais estressantes em seu cotidiano e com isso criar próprias ações e medidas para evitar o desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Sugere-se a realização de outros estudos com o mesmo tema, mas em bancos públicos ou em outras regiões, com o objetivo de comparar e complementar os resultados alcançados neste trabalho. Com isso, poderemos compreender melhor o desencadeamento da síndrome, sendo possível antecipar o seu diagnóstico e criar medidas preventivas assertivas. Por fim, como sugestão de estudos futuros, considerando a exposição dos bancários pesquisados no presente estudo a um longo período de contexto de pandemia, seria interessante verificar de que forma os índices apurados neste estudo evoluíram, oportunizando uma compreensão longitudinal do fenômeno.

## REFERÊNCIAS

ACHKAR, Michele. **Meditação ajuda a tratar esgotamento no trabalho**. Disponível em <<https://www.espacosquecuram.com.br/espiritualidade/meditacao-ajuda-a-tratar-esgotamento-no-trabalho/>> Acesso em 28 setembro 2020

CHANLAT, J. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. “**Recursos humanos e subjetividade**”. Petrópolis: Vozes, 1996, p. 208-229.

CARLOTO, Mary; CAMARA, Sheila. **Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil**. **Psico-PUCRS**, v. 39, n. 2, p. 152-158, 2008.

COELHO, Jorge et al. **Estresse como preditor da Síndrome de Burnout em bancários**. Brasília: Revista Psicologia Organizações e trabalho, v.18, n. 1, p. 306-315, 2018.

DIAS, Felipe; ANGÉLICO, Antonio. Síndrome de Burnout em Trabalhadores do Setor Bancário: Uma Revisão de Literatura. **Temas em psicologia**, Minas Gerais, v. 26, n. 1, p. 15-30, março 2018.

GRAÇA, Caroline; ZAGONEL, Ivete. Estratégias de coping e estresse ocupacional em profissionais de enfermagem: revisão integrativa. **Rev. Espaço para a Saúde**, v. 20, n. 2 , p. 67-77 2019.

HAIR, J. F. JR.; MONEY, A.; BABIN, B.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HELOANI, J. R. M. Assédio moral - um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.

HIRSCHLE, Ana Lucia; GONDIM, Sônia. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 1, p. 532-540, 2019.

JACQUES, M. G. C.; AMAZARRAY, M. R. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. **Boletim da Saúde**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 93-105, jan./jun. 2006..

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. – 2.ed.. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, Daniela; BELLEMO, Ana. Síndrome de Burnout. **Revista UNILUS Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 45, out./dez. p. 1-16, 2019.

MARTINS, Cid. Em 10 anos, RS tem 1,9 mil ataques a bancos registrados. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/seguranca/noticia/2019/04/em-10-anos-rs-tem-19-mil-ataques-a-bancos-registrados>>. Acesso em 16 outubro 2020.

MASLACH, C; LEITER, M. P.; SCHAUFELI, W.B. Job **Burnout**. **Annual Review of Psychology**, 52, p. 397-422, 2001.

MACIEL, R. H. et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 117-128, 2007.

MOREIRA, Rubenita. A relação entre a motivação no trabalho com a síndrome de Burnout em funcionários públicos administrativos na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima**, Roraima, v. 1, p. 185-205, 2011.

MURTA, Sheila. Avaliação de Intervenção em Estresse Ocupacional. **Psic.: Teor. e Pesq.** [online]. v.20, n.1, p.39-47. 2004.

OMS, Organização Mundial da Saúde. **Síndrome de Burnout**, 2019. Disponível em <<https://saude.gov.br/saude-de-a-z/saude-mental/sindrome-de-burnout#>>. Acesso em 26 agosto 2020.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Validação da Escala de Estresse no Trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 9, 2004.

PERIARD, Gustavo. Burnout – **O esgotamento pessoal no trabalho**. Sobre Administração. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/burnout-o-esgotamento-pessoal-no-trabalho/>> Acesso em 26 de setembro de 2020.

PIETROWSKI, Daniela et al. Estratégias de coping frente à síndrome de burnout entre os professores: uma revisão integrativa da literatura nacional. **Contextos Clínicos**, v. 11, n. 3, p. 39-409, 2018.

RAMOS, Waldemar. **Depressão e benefícios concedidos pelo INSS**. Jus Brasil. Disponível em: <[www.saberalei.jusbrasil.com.br/artigos/335794598/depressao-e-beneficios-concedidos-pelo-inss](http://www.saberalei.jusbrasil.com.br/artigos/335794598/depressao-e-beneficios-concedidos-pelo-inss)>. Acesso em: 21 novembro 2020.

ROSSI, Ana Maria. **Empresas lançam programas para prevenir o burnout**. Dra. Deborah Anna Duwe Pastor. Disponível em: <<http://www.deborahduwe.com.br/?p=1389>>. Acesso em: 09 setembro 2020.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Pearson Prentice Hall, São Paulo. 9. ed., 2002.

RODRIGUES, Marcos Vinicius; SILVA, Sonia Maria. A influência do perfil do líder sobre a produtividade: Estudo de caso em uma agência bancária. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, Garibaldi. v.7, n.2. p. 83-106, 2018.

SABINO, Rosimeri; ROCHA, Fabio. Secretariado: do escriba ao web writer: a história, a evolução e as novas competências do secretariado do 3. milênio. Rio de Janeiro: Brasport, 2004. 166 p,

SANTINI, Joarez; MOLINA NETO, Vicente. A síndrome do esgotamento profissional em professores de educação física: um estudo na rede municipal de ensino de Porto Alegre. **Rev.bras. Educ. Fís. Esp**. São Paulo, v. 19, n. 3, p. 209-222, set. 2005.

SILVA, L. **Liderança empresarial**: seus significados para os empregados da Oficina de Montes Claros da Ferrovia Centro Atlântica. Monografia (Graduação) - Universidade Estadual de Montes Claros. Montes Claros, 2010

SILVA, F. A. et al. Análise da atuação do gerente bancário como líder de equipe em agências do interior paulista. **Revista Fatec Zona Sul – REFAS**, v. 3, n. 4, 2017.

SOARES, Aline; MOURA, Cintia. Qualidade de vida no trabalho no setor bancário: Uma revisão sistemática da literatura. *Psicologia e Saúde em debate*, v. 2 n. Supl. 1, p.42-44, 2016.

SORIANI, J. P.; ANDREOLI, T. Liderança e clima organizacional: um estudo exploratório desta relação em quatro agências bancárias. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 19, n. 1, p. 103-119, jan./jun. 2018.

VIEIRA, Isabela; RUSSO, Jane. Burnout e estresse: entre medicalização e psicologização. Physis: **Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p.1-22, 2019.

## **APÊNDICE A**

### **QUESTIONÁRIO APLICADO AOS BANCÁRIOS DA REDE DE AGÊNCIAS PRIVADAS NO RS**

#### Síndrome de Burnout

Trata-se de um questionário a fim de levantar os dados necessários para o meu trabalho de conclusão de curso de administração de empresas da UFRGS. Sua participação é muito importante para mim. Muito obrigada!

#### BLOCO I

1. Qual o seu gênero?

Feminino

Masculino

2. Qual sua faixa etária?

Menos de 18 anos

18 anos a 24 anos

25 anos a 34 anos

35 anos a 44 anos

45 anos a 54 anos

Mais de 54 anos

3. Há quanto tempo trabalha no banco?

4. Qual o seu cargo?

Gerente de relacionamento

Gerente de agência

Estagiário

Atendente comercial

Outro:

## BLOCO II

**5. Para cada item, marque a opção que melhor corresponde a sua resposta.**

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
Atendimento Presencial					
Cobrar inadimplentes					
Reclamações de clientes					
Ofertar e vender produtos					
Condições físicas do ambiente					
Atividades operacionais ou administrativas					
Atendimento telefônico					
Convívio com colegas					
Reuniões					
Convívio com chefe imediato					

**6. Para cada item, marque a opção que melhor corresponde a sua resposta.**

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
Pressão ou cobrança do superior					
Possibilidade de ser responsabilizado por perda de valores					
Insuficiência de pessoal					
Preocupação com avaliação do desempenho e ascensão					
Acúmulo de funções e de responsabilidades					
Necessidade de seguir ordens do banco contrarias a interesse próprio ou de clientes					
Pressão de clientes					



### BLOCO III - QUESTIONÁRIO MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)

7. Para cada item, marque a opção que melhor corresponde a sua resposta

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

SB1. Sinto-me emocionalmente esgotado (a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
SB2. Sinto-me esgotado (a) no final de um dia de trabalho.	1	2	3	4	5
SB3. Sinto-me cansado (a) quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	1	2	3	4	5
SB4. Posso entender com facilidade o que sentem as pessoas.	1	2	3	4	5
SB5. Creio que trato algumas pessoas como se fossem objetos.	1	2	3	4	5
SB6. Trabalhar com pessoas o dia todo me exige um grande esforço.	1	2	3	4	5
SB7. Lido eficazmente com o problema das pessoas.	1	2	3	4	5
SB8. Meu trabalho deixa-me exausto (a).	1	2	3	4	5
SB9. Sinto que através do meu trabalho influencio positivamente na vida dos outros.	1	2	3	4	5
SB10. Tenho me tornado mais insensível com as pessoas.	1	2	3	4	5
SB11. Preocupa-me o fato de que este trabalho esteja me endurecendo emocionalmente.	1	2	3	4	5
SB12. Sinto-me com muita vitalidade.	1	2	3	4	5
SB13. Sinto-me frustrado (a) com meu trabalho.	1	2	3	4	5
SB14. Creio que estou trabalhando em demasia.	1	2	3	4	5
SB15. Não me preocupo realmente com o que ocorre às pessoas a que atendo.	1	2	3	4	5
SB16. Trabalhar diretamente com as pessoas causa-me estresse.	1	2	3	4	5
SB17. Posso criar facilmente uma atmosfera relaxada para as pessoas.	1	2	3	4	5
SB18. Sinto-me estimulado (a) depois de trabalhar em contato com as pessoas.	1	2	3	4	5
SB19. Tenho conseguido muitas realizações em minha profissão.	1	2	3	4	5

SB20. Sinto-me no limite de minhas possibilidades.	1	2	3	4	5
SB21. Sinto que sei tratar de forma adequada os problemas emocionais no meu trabalho.	1	2	3	4	5
SB22. Sinto que as pessoas me culpam de algum modo pelos seus problemas	1	2	3	4	5

Fonte: Tamoyo (1997).

## BLOCO IV - ESCALA DE ESTRESSE NO TRABALHO (EET)

**8. Para cada item, marque a opção que melhor corresponde a sua resposta**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente

1 – A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado Nervosa	1	2	3	4	5
2 – O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita	1	2	3	4	5
3 – A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante	1	2	3	4	5
4 - Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho	1	2	3	4	5
5 - Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais	1	2	3	4	5
6 - Sinto-me incomodado com a falta de informações sobre minhas tarefas no Trabalho	1	2	3	4	5
7 – A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me Irritado	1	2	3	4	5
8 - Sinto-me incomodado por meu superior tratar-me mal na frente de colegas de Trabalho	1	2	3	4	5
9 - Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além de minha Capacidade	1	2	3	4	5
10 - Fico de mau humor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas	1	2	3	4	5
11 - Sinto-me incomodado com a comunicação existente entre mim e meu Superior	1	2	3	4	5
12 – Fico irritado com discriminação/favoritismo no meu ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
13 - Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional	1	2	3	4	5
14 – Fico de mau humor por me sentir isolado na organização	1	2	3	4	5
15 – Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores	1	2	3	4	5
16 – As poucas perspectivas de crescimento na carreira têm me deixado Angustiado	1	2	3	4	5

17 - Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade	1	2	3	4	5
18 - A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor	1	2	3	4	5
19 - A falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação	1	2	3	4	5
20 - Tenho estado nervoso por meu superior me dar ordens contraditórias	1	2	3	4	5
21 - Sinto-me irritado por meu superior encobrir meu trabalho bem feito diante de outras pessoas	1	2	3	4	5
22 - O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso	1	2	3	4	5
23 - Fico incomodado por meu superior evitar me incumbir de responsabilidades importantes	1	2	3	4	5

Fonte: Paschoal e Tamoyo (2004).