

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**  
**FINANCEIROS**

**Paulo Afonso Evangelista de Souza**

**FATORES GERADORES DE ESTRESSE NOS FUNCIONÁRIOS DE  
UMA AGÊNCIA DE VAREJO DO BANCO DO BRASIL, BOM JESUS<sup>1</sup>**

**Porto Alegre**

**2011**

---

<sup>1</sup> O nome da agência foi alterado para preservar sua identidade e de seus funcionários.

Paulo Afonso Evangelista de Souza

**FATORES GERADORES DE ESTRESSE NOS FUNCIONÁRIOS DE  
UMA AGÊNCIA DE VAREJO DO BANCO DO BRASIL, BOM JESUS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Tereza Flores Pereira

**Porto Alegre**

**2011**

Paulo Afonso Evangelista de Souza

**FATORES GERADORES DE ESTRESSE NOS FUNCIONÁRIOS DE  
UMA AGÊNCIA DE VAREJO DO BANCO DO BRASIL, BOM JESUS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

**Aos colegas de trabalho**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Ao Banco do Brasil

As minhas tutoras Mariana Klein Batista e Nádia Brunetta Peretti

A minha orientadora Dra. Maria Tereza Flores Pereira

“Quem não compreende um olhar, tampouco compreenderá uma longa explicação”

*Mario Quintana*

## RESUMO

A evolução das formas de trabalho, fruto da grande evolução tecnológica e dos novos sistemas de informação, transformaram as atividades manuais e repetitivas, em um trabalho mais dependente da qualificação, dos conhecimentos, da criatividade e das emoções do trabalhador. Entretanto, esse contexto de mudança também está ligado ao acirramento da competitividade dentro dos setores de serviços, entre eles o setor bancário, aumento das cobranças por resultados sobre os trabalhadores e, com isso, um aumento do estresse nesses ambientes de trabalho. Devido à velocidade das mudanças e da grande reestruturação ocorrida no setor nos últimos anos em virtude das novas tecnologias, maior concorrência entre os bancos e adaptação ao mercado, os trabalhadores bancários vem enfrentando distúrbios físicos e emocionais – síndrome psicológica de *burnout* – decorrente da sobrecarga de trabalho, da pressão contínua para atingimento de metas, da falta de reconhecimento e dos conflitos de valor. Tal contexto tem a capacidade de afetar drasticamente a qualidade de vida dos bancários. Este estudo tem como objetivo identificar os principais fatores geradores de estresse dos funcionários da agência bancária Bom Jesus em suas diferentes funções, levantar as consequências ocasionadas, assim como discutir estratégias para redução dos fatores geradores e diminuição dos impactos causados. Com a finalidade de se atingir os objetivos deste estudo realizamos uma pesquisa qualitativa de estudo de caso envolvendo a agência em questão, com o uso de questionários. O conteúdo dos questionários foram analisados e verificou-se que o principal fator gerador de estresse na agência estudada é a cobrança diária pelo atingimento das metas estipuladas, tendo como as consequências observadas pelos bancários um aumento da irritabilidade e do cansaço mental dos indivíduos. Os respondentes consideraram insuficiente o programa de qualidade de vida adotado pelo banco e efetuaram sugestões para redução das causas e consequências do estresse em nível individual, de agência e da instituição de maneira geral.

Palavras-chave: estresse, qualidade de vida no trabalho, trabalho bancário.

## **ABSTRACT**

The evolution of forms of work, the fruit of great technological change and new information systems, transformed and repetitive manual tasks in a more dependent on the skills, knowledge, creativity of the worker's emotions .. Entertaining, this changing environment is also linked to the intensification of competition within the service sectors, including banking, increased accountability for results on the workers and, therefore, an increase of stress in these environments. Due to the speed of changes and major restructuring in the sector occurred in recent years because of new technologies, increased competition among banks and adaptation to the market, bank employees have faced physical and emotional disorders - psychological burnout syndrome - due to overload work, continued pressure for achieving goals, the lack of recognition and value conflicts. This context has the ability to dramatically affect the quality of life of the bank. This study aims to identify the main factors causing stress among employees of branch Bom Jesus in their different roles, get to the results, and discuss strategies for reducing the generating factors and reduction of impacts. In order to achieve the objectives of this study we conducted a qualitative case study involving the agency in question, with the use of questionnaires. The content of the questionnaires were analyzed and found that the main factor causing stress in the agency studied is the daily charge for achievement of targets set, and the consequences observed by the bank increased irritability and mental fatigue of individuals. Respondents considered insufficient quality of life program adopted by the bank and have made suggestions to reduce the causes and consequences of stress at the individual, agency and the institution in general.

Keywords: stress, quality of work life, job bank.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Teoria do U-invertido .....	21
--	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Descrição dos funcionários respondentes .....	27
--	----

## SUMÁRIO

1.	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	OBJETIVO GERAL .....	13
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
2	<b>TRABALHO IMATERIAL</b> .....	14
3	<b>TRABALHO BANCÁRIO</b> .....	15
4	<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b> .....	17
5	<b>ESTRESSE</b> .....	20
6	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	24
7	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	26
7.1	DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO .....	26
7.2	CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS .....	27
7.2	ESTRESSE SOB A ÓTICA DOS BANCÁRIOS .....	28
7.3	CONSEQUÊNCIAS OBSERVADAS DA VIVÊNCIA DO ESTRESSE ...	29
7.4	PRINCIPAIS FATORES GERADORES APONTADOS .....	30
7.5	AÇÕES REALIZADAS PELO BANCO E ESTRATÉGIAS SUGERIDAS PARA REDUÇÃO DA CAUSA E DOS EFEITOS DO ESTRESSE .....	31
8.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	35
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	37
	<b>ANEXOS</b> .....	39

## 1 INTRODUÇÃO

Seguindo a tendência do mundo capitalista atual os trabalhadores estão cada vez mais qualificados, exercendo suas atividades laborais utilizando-se de suas capacidades mentais de forma mais exaustiva que suas capacidades físicas. No passado o fordismo e o taylorismo contribuíram de forma positiva no que diz respeito à organização e racionalização do trabalho, mas mesmo após a revolução industrial pouco se pensava na importância da informação para a produção. Com a evolução da tecnologia da informação os sistemas de produção foram alterados, aproximando o setor produtivo do consumidor final, fazendo com que interagissem melhor e de forma mais rápida, alterando o foco no produto para o foco no cliente.

Um setor que sofreu muitas mudanças foi o de serviços, principalmente em virtude dos avanços da informática e em especial o setor de serviços bancários. Em virtude da natureza de seus produtos e do resultado de seu trabalho ser imaterial, o setor bancário exige um contínuo esforço mental ao longo da jornada de trabalho dos seus empregados, pois a produção e o consumo ocorrem juntos, tornando o *feedback* do seu serviço prestado um processo instantâneo.

Devido à característica do trabalho imaterial, variável conforme as características pessoais do funcionário que o desenvolve, as instituições bancárias verificaram a necessidade de alinhar a personalidade, a forma de ser e sentir do trabalhador com o perfil que a empresa considera ser o ideal para sua atuação através de novas formas de administração e gestão de pessoas.

Além disso, com o acirramento da competição entre instituições bancárias pelo mercado ocorreu o aumento da demanda de tarefas e cobrança de resultados sobre as agências e em consequência de seus funcionários. Esta elevação de exigências tem como resultado o aumento do estresse no ambiente de trabalho das agências, ocasionando uma grande queda da qualidade de vida no trabalho e de produção para a empresa. Além da piora das relações entre os colegas de trabalho e da queda do rendimento de produção da agência, ainda se tem como consequências problemas de saúde relacionados ao estresse.

Desta forma é interessante identificar as principais causas do estresse dentro de uma agência bancária para que se possa levantar as consequências ocasionadas, tornando-se possível avaliar alternativas e procedimentos que possam ser realizados para reduzir a origem e os danos ocasionados. Para tanto, se busca responder à pergunta: Quais são os fatores

geradores de estresse nos funcionários de uma agência do Banco do Brasil, Bom Jesus?

Para isto foi escolhida uma agência bancária localizada em Porto Alegre/RS onde foi desenvolvido um estudo de caso com base na análise qualitativa de questionários aplicados com todos os 15 funcionários deste estabelecimento, em suas diferentes funções.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo identificar e analisar os fatores geradores de estresse nos funcionários de uma agência do Banco do Brasil, Bom Jesus.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar o que os funcionários da agência Bom Jesus consideram estresse;
- Identificar as principais consequências (efeitos) da vivência do estresse no ambiente de trabalho da agência, ocasionadas aos funcionários;
- Apresentar estratégias que podem ser aplicadas em um ambiente de trabalho da agência para reduzir os fatores geradores de estresse nos funcionários.

## 2 TRABALHO IMATERIAL

O trabalho imaterial é o trabalho resultante da produção de serviços, não tendo como produto um bem material e durável (HARDT 2001). Segundo Grisci e Bessi (2006) “a criação de valor, na perspectiva do trabalho imaterial, se dá pela socialização do trabalho, sendo seu principal instrumento o cérebro e as capacidades de mobilização subjetiva dos trabalhadores”.

A globalização e a tecnologia geraram a nova forma de ser do trabalho imaterial, assim como o capitalismo, que foi afetado e transformado pela velocidade das informações que as novas tecnologias proporcionaram (CASTELLS, 2000 *apud* GRISCI; BESSI, 2006).

De acordo com Hardt (2001) é possível separar o trabalho imaterial do setor de serviços em três tipos. O primeiro está relacionado à produção industrial, de forma que a evolução tecnológica e a incorporação de novas tecnologias de informação transformaram tanto o processo de produção que o resultado deste, que são os bens materiais, misturam-se ao trabalho imaterial realizado. O segundo, definido como “tarefas analíticas e simbólicas” (HARDT, 2001, p. 314), vem em consequência direta da informatização da produção, na qual a criatividade humana e a inteligência compõem o fator analítico e a substituição do trabalho manual por comandos informatizados são a parte simbólica. A terceira distinção diz respeito ao trabalho afetivo, nos quais o contato humano e a comunicação fazem parte, tendo como exemplo o setor de serviços de saúde.

Segundo Hardt (2001), o trabalho imaterial está diretamente ligado à cooperação e interação entre indivíduos, não de maneira imposta como ocorriam em antigas formas de trabalho, mas de forma inerente à sua concepção, questionando noções de que a força de trabalho é “ativada e tornada coerente apenas pelo capital” (HARDT, 2001, p. 315).

Como o trabalho imaterial produz bens imateriais como a informação, o conhecimento, o afeto, a criatividade, não existe mais a necessidade de um local de trabalho, podendo este ser desenvolvido em qualquer local a qualquer momento (GRISCI; BESSI, 2006). Entretanto, quando as ideias, sentimentos e emoções são utilizados no trabalho estão sujeitos à forma de administração da empresa e às ordens do chefe, surgindo novas formas de alienação e violação do trabalho, tornando a linha entre o horário de trabalho e de descanso muito tênue “estendendo o dia de trabalho indefinidamente até ocupar toda vida” (HARDT, 2005, p.100).

### 3 TRABALHO BANCÁRIO

Seguindo os modelos de produção mundial, o trabalho bancário passou pelo fordismo de Taylor que tinha como base a fragmentação do trabalho e pelo toyotismo na década de 1950 com uma maior troca de informações entre o mercado e produção, originando o conceito de produção flexível e exigindo do trabalhador que atue em mais de uma única tarefa (CHAVES, 2005).

Com o começo da informatização dos bancos na década de 1970, iniciou-se uma série de mudanças na organização e na forma de trabalho dentro das agências, com o avanço das tecnologias de informação e de processamento de dados, os sistemas tornaram-se online, o setor de retaguarda de atendimento das agências foi reduzido e os funcionários de atendimento tiveram de se qualificar para as novas tecnologias e produtos (CHAVES, 2005). As estruturas de funcionamento das instituições financeiras foram alteradas, unindo-se unidades comerciais especializadas em determinados produtos em um único banco. Esta fusão de banco comercial de varejo, banco comercial de atacado, banco de investimentos, caixas econômicas em um só banco múltiplo com rede de agências exigiu uma qualificação de seus funcionários que passaram a trabalhar com um leque muito grande de produtos e serviços, além de realizar diversas atividades de suporte dentro das agências (LARANGEIRA, 1997).

Com o agrupamento das instituições financeiras e o acirramento da concorrência entre bancos ocorreu a necessidade de melhorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados aos clientes, de forma a conhecer melhor suas necessidades e fidelizá-los através do relacionamento com o seu gerente de contas. Esta “intelectualização” dos serviços exige uma grande carga psicológica utilizada diariamente no ambiente negocial, agregando às tarefas realizadas características do próprio trabalhador, tornando o trabalho material cada vez mais imaterial (GRISCI; BESSI, 2004).

As organizações percebendo que as ferramentas de trabalho dos funcionários tornaram-se muito mais intelectuais, resultante das características psicológicas de cada trabalhador, sob as perspectivas do trabalho imaterial, modificou seu modelo de gestão de pessoas de forma a fazer com que seus funcionários entendam a empresa como sua casa, participantes de uma grande família, alterando seus conceitos conforme os interesses da empresa (GRISCI; BESSI, 2004). Este processo é intitulado como “desterritorialização” do

indivíduo conforme Pàges *et al.* (1993 *apud* GRISCI; BESSI, 2004, p. 119):

A desterritorialização é o conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais e destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo empresarial, em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa.

As funções desenvolvidas pelos bancários passaram a ser menos reativas e muito mais ativas no sentido de que toda a sua força de trabalho esteja voltado para a venda de produtos e serviços. Os bancos reduziram custos cortando trabalhadores das áreas de suporte interno, implementando novas tecnologias da informática, propiciando aos clientes novos canais de autoatendimento e enxugando o quadro de pessoal, distribuindo o trabalho de suporte, atendimento e vendas entre os funcionários que permaneceram (GRISCI; BESSI, 2004).

Conforme o artigo publicado por Grisci e Bessi (2004), que trata da reestruturação de um grande banco público brasileiro, ocorreram vários planos de demissões voluntárias (PDVs) seguidos de concursos para contratação de novos funcionários. Estes processos criaram um clima de ameaça para os antigos funcionários, no sentido de que os novos estavam sendo contratados com remuneração inferior e diretamente voltados para a venda de produtos. Os cargos em comissões que antigamente eram ocupados pelos funcionários mais antigos e experientes começaram a ser preenchidos pelos novos funcionários, em sua maioria com baixa média de idade e que se destacaram na venda de produtos, gerando desestabilização entre os antigos e promovendo a segmentação dos grupos de funcionários, como hoje é conhecida como pré e pós 1998.

Os sentimentos gerados por esta reestruturação descrevem uma situação de falta de reconhecimento dos antigos funcionários que perderam a figura de empresa mãe que os acolhia e lhes dava segurança (GRISCI; BESSI, 2004 p. 192):

A maneira como a empresa está sendo administrada atualmente é responsabilizada pelos sujeitos como geradora dos seus sofrimentos. Das falas dos sujeitos pesquisados, depreende-se um sentimento generalizado de que a atual política de gestão de pessoas os trata unicamente como números, quer seja o número de sua matrícula, o número resultante de suas vendas ou o número de ordem da máquina (computador) à qual estão conectados.

## 4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresenta uma grande quantidade de teorias e escolas de pensamento. A complexidade do tema foi evoluindo conforme as relações trabalhistas também evoluíram ao longo dos anos. Conforme Limongi (1996), segundo a visão gerencial QVT é “o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”, mas a própria autora reconhece a dificuldade de definição deste tópico conforme relata em uma obra mais atual (LIMONGI, 2009, p. 24):

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido tratado como um leque amplo e, geralmente, confuso. As definições de QVT vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras. A maioria desses caminhos leva à discussão das condições de vida e do bem-estar de pessoas, grupos, comunidades e até mesmo do planeta inteiro e de sua inserção no universo.

De uma forma geral os conceitos trabalhados pelos autores e pesquisadores sobre o tema apresentam três principais enfoques: grau de satisfação da pessoa com a empresa, condições ambientais gerais e promoção da saúde (LIMONGI, 1996).

Conforme Limongi (2009) no Brasil a partir de 1904 foram iniciados os movimentos para a criação de uma legislação especial para infortúnios do trabalho e em 1919 foi editada a primeira lei de acidente de trabalho. Atualmente o Brasil dispõe de dois programas principais considerados avançados com relação a leis e normas na prevenção de acidentes e doenças do trabalho, o Programa de Prevenção de Acidentes (PPRA) e o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), que juntos objetivam a preservação do trabalhador quanto à sua integridade e hígidez em sua atividade laboral, diagnosticando precocemente agravos à saúde e agressões de agentes ambientais, integrando engenharia de segurança e medicina.

A qualidade de vida em alguns países está relacionada às condições de trabalho. Ao longo dos anos verificaram-se ações por parte das empresas em relação a melhorias de trabalho somente para cumprimento de determinações legais. Como até o início do século XX o trabalho realizado era praticamente manual, o que era discutido em relação ao trabalhador era sua saúde física, posteriormente surgiram os estudos ergonômicos, seguidos de estudos sobre a moral dos trabalhadores, em seguida ocorreram preocupações com a responsabilidade

social e o desenvolvimento sustentável (LIMONGI, 2009).

A necessidade de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho fez com que pesquisadores desenvolvessem modelos de análise. Um destes modelos foi desenvolvido por Walton (1975) citado por Limongi (2009), que elegeu “oito categorias conceituais como critérios de QVT, incluindo: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo e relevância social do trabalho”.

As doenças geradas pelo trabalho vêm sendo uma das principais preocupações atuais dos estudos relacionados à QVT, sendo que os Distúrbios Osteo musculares Relacionados com o Trabalho (DORT) são o foco da atenção para empregadores, trabalhadores e profissionais da saúde do trabalho (LIMONGI, 2009). De acordo com Limongi (2009) os DORT são enfermidades dos tendões, nervos, músculos, articulações, vasculares, enfermidades da bursa e sintomas não específicos.

Sznelwar e Zidan (2000) citados por Limongi (2009) descrevem que os trabalhadores do setor de serviços que utilizam sistemas informatizados na execução de suas tarefas, onde é possível citar a categoria dos bancários, executam seu trabalho sob fortes constrangimentos em virtude da forma como este é realizado. Os autores destacam uma série de fatores que são considerados fundamentais para o entendimento do sofrimento destas pessoas (SZNELWAR; ZIDAN, 2000 apud LIMONGI, 2009):

- grande pressão em busca de maior rendimento dentro da jornada de trabalho, imprimindo um ritmo de trabalho muito forte;
- intervalos insuficientes para a recuperação dos funcionários entre os atendimentos;
- diálogo com os clientes previamente formatado (scripts) de forma a não haver autonomia na forma de comunicação com os clientes;
- restrição à livre movimentação em virtude da concepção do trabalho realizado;
- alta concentração e exigência constante de memória e raciocínio durante toda a jornada de trabalho;
- estímulo à competitividade entre colegas de equipe;
- falta de espaço organizacional para expressão, discussão e resolução de problemas;

- grande fragmentação das tarefas do processo de produção com pouca inserção do funcionário neste.

O modelo conceitual de “Nova Competência” idealizado por Limongi (2009) retrata o desafio das organizações em atualizar suas políticas administrativas e de gestão estratégica diante dos novos paradigmas e modelos produtivos da era pós-industrial. Esta nova atitude estratégica apresenta como objetivos dentro das organizações a redução dos níveis hierárquicos, da aplicação de programas QVT, avaliação ampla de desempenho, dos critérios de excelência e do autogerenciamento da carreira. Neste novo modelo a promoção da saúde no trabalho ganha importância, como políticas de inclusão social e qualificação dos funcionários para novas tecnologias, valorizando os conceitos de sustentabilidade, responsabilidade social e empresa cidadã (LIMONGI, 2009).

O tema Qualidade de Vida no Trabalho tornou-se vital para empresas e órgãos que desejam manter-se no atual mercado competitivo e globalizado, conforme destaca Limongi (2009, p.92):

Hoje, as manifestações de doença e hábitos de vida, que levam às doenças relacionadas ao trabalho ou aos hábitos no estilo de vida, fazem parte das obrigações dos órgãos e políticas públicas de saúde e das atividades obrigatórias nas empresas para o cuidado com seus empregados, algumas vezes incluindo familiares, fornecedores e clientes.

A Qualidade de Vida no Trabalho deixou de ser uma lista de exigências a serem cumpridas por obrigações legais para tornar-se um dos principais temas dentro da gestão avançada de pessoas e estratégias empresariais modernas, sendo competência necessária aos administradores (LIMONGI, 2009).

## 5 ESTRESSE

A palavra estresse é muito utilizada no cotidiano denotando que a pessoa está perturbada por diversas tarefas ou preocupações que a deixam fora de seu estado normal de equilíbrio.

Segundo Rossi, Perrewé e Sauter (2008), estresse é uma reação para adaptação do indivíduo que pode ocasionar sintomas físicos, psicológicos e comportamentais. Ao contrário do que se expressa no dia a dia não é possível acabar com o estresse, pois este sempre irá existir quando fatores do ambiente externo exigirem do indivíduo uma reação ou adaptação.

Esta mobilização gerada pelo estresse pode ser positiva, conceituada como eustresse, quando no caso de um ambiente de trabalho o funcionário quando submetido a um incentivo de seu empregador desenvolve a sua capacidade de trabalho gerando melhores resultados para empresa, havendo uma adaptação deste funcionário ao estímulo dado. Mas da mesma forma que este funcionário através de um incentivo desenvolva sua capacidade e gere melhores resultados, pode ocorrer que este indivíduo não consiga se adaptar a este estímulo, permanecendo sob o estado de estresse contínuo e desencadeando uma série de efeitos negativos causando danos psicológicos e físicos a este funcionário, sendo esta forma de estresse denominada distresse (ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2008).

Conforme Yerkes e Dodson (1908 apud ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2008) as definições de estresse positivo e negativo estão descritas como funcional e disfuncional, sendo que se graficamente representado seguiria a hipótese do U-invertido (Figura 1), quando temos um aumento proporcional de desempenho do indivíduo quando este submetido gradualmente à estímulos de estresse, chegando ao um ponto máximo de rendimento até que não seja mais possível se adaptar e responder a estes, ocorrendo então uma queda de produção em consequência da sobrecarga dos elevados níveis de estresse. Considerando que o estresse ocorre em reação a estímulos do ambiente e que esta percepção muda de indivíduo para indivíduo, conclui-se que para mesma carga de estresse existem reações diversas dentro de um grupo de funcionários.

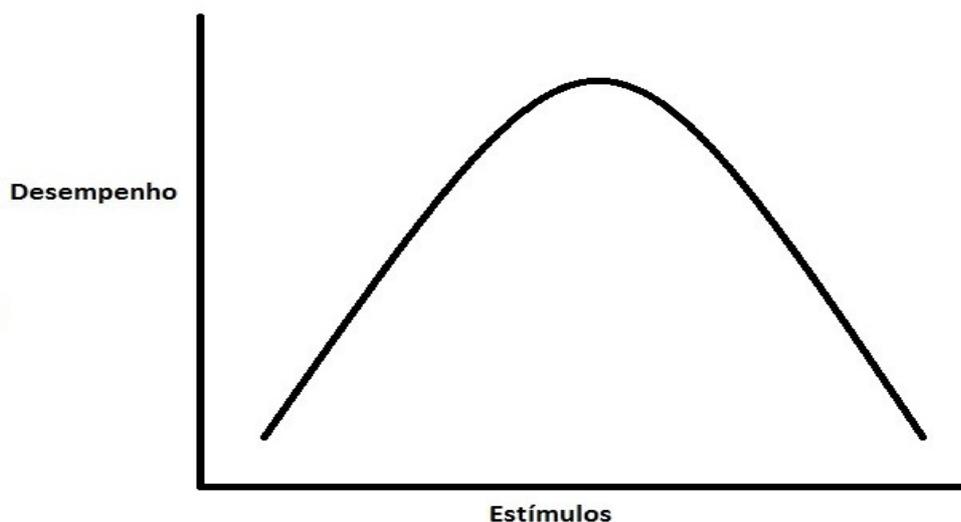


Figura 1 – Gráfico representando a Teoria do U-invertido de Yerkes e Dodson (1908)

Uma analogia pode ser feita comparando-se o aumento gradativo do estresse desde patamares pequenos até níveis extremos com uma lavoura de produtos agrícolas. À medida que acrescentamos adubo às plantas (estímulo positivo do ambiente externo) estas absorvem os nutrientes, se desenvolvendo mais rapidamente e gerando melhores resultados, mas quando começamos a exceder a quantidade de adubo de forma a ultrapassar a capacidade de absorção e metabolismo dos nutrientes pelas plantas, estas começam a sofrer danos fisiológicos com a toxicidade causada pela alta dosagem, prejudicando seu metabolismo e inclusive sua simbiose com os micro-organismos do solo, ocasionando uma queda de rendimento da lavoura, proporcionando uma maior incidência de moléstias em virtude de seu organismo estar desequilibrado, além do gasto excessivo de adubo e do tempo despendido aplicando-se este.

Uma das consequências observadas no trabalho quando o funcionário é submetido de forma contínua e prolongada a fatores geradores de estresse é uma síndrome psicológica conhecida como *burnout*, tendo como aspectos principais a exaustão, ceticismo e desligamento do trabalho, sensação de ineficácia e falta de realização (MASLACH, 1993 apud ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2008). A dimensão da exaustão representa o esgotamento físico e emocional do indivíduo, tendo como principais origens a sobrecarga de trabalho e o conflito pessoal no trabalho. A dimensão do ceticismo está relacionada ao desligamento do comprometimento de suas atividades no trabalho, criando uma barreira protetora que as anestesia, na qual estão diminuindo a quantidade de trabalho e criando uma reação negativa às pessoas e ao seu trabalho. A dimensão da ineficácia faz com que o

funcionário tenha a sensação de incompetência e se questione sobre a escolha certa de sua carreira e emprego (MASLACH e LEITER, 1997, 1999 apud ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2008).

Conforme Maslach e Leiter (1997) citado por Rossi, Perrewé e Sauter (2008) a probabilidade de que o *burnout* ocorra está diretamente relacionada à compatibilidade entre o indivíduo e seu ambiente organizacional. Esta adaptação poderia ser melhor realizada quando o indivíduo é admitido mediante criterioso processo de seleção no qual exige-se as habilidades e personalidades que são requisitos para sua atuação. No caso de um banco público que realiza seu processo de admissão através de concursos públicos que avaliam o grau de conhecimento do candidato através de provas de matemática, português e informática, sem levar em consideração sua formação ou personalidade, existe a possibilidade de que ocorra frustração, insatisfação e baixo comprometimento. Mesmo para aqueles funcionários que resistiram aos processos de demissões voluntárias realizados ao longo do tempo e que se identificavam com o seu trabalho hoje necessitam adaptar-se às contínuas transformações na forma de atuar exigidas pelos bancos.

Maslach e Leiter (1997 apud ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2008) destacam seis aspectos principais para a ocorrência do *burnout*:

- A Sobrecarga de trabalho: este parece ser o principal fator relacionado à exaustão. A quantidade de trabalho superior à capacidade de realização pelo funcionário ao longo do tempo desgasta sua saúde, qualidade de trabalho e suas relações familiares, já que carrega para casa suas preocupações e frustrações com o seu emprego.

- Falta de controle: a falta de autonomia no trabalho com relação às suas decisões, havendo a responsabilização sobre eventos que não lhe são permitidas escolhas. No caso de uma agência bancária existem metas para diversos indicadores de produtividade e venda de produtos, sendo que em muitas situações o administrador não pode conduzir a forma de realizar sua estratégia que já vem formatada de cima para baixo, não importando se esta está adaptada às suas condições locais.

- Recompensas Insuficientes: isto ocorre quando o funcionário entende que não está recebendo uma contrapartida justa pelo seu trabalho. Esta recompensa pode ser de salário, benefícios e principalmente de reconhecimento pelo seu desempenho.

- Ruptura na comunidade: este aspecto está relacionado às relações entre as demais pessoas de seu ambiente de trabalho, prestadores de serviços, clientes e comunidade em geral.

Sendo que em um ambiente onde exista grande concorrência, hostilidade e desavenças é maior o risco de que ocorra maior grau de estresse.

- Falta de justiça: a percepção de que não há igualdade no local de trabalho ocasiona a retração e o desligamento do trabalho, como foi visto na dimensão ceticismo no *burnout*. Esta percepção gera sentimentos negativos, podendo ocasionar ações que visem “restabelecer a justiça” que sejam contrárias à empresa e aos colegas de trabalho.

- Conflitos de valor: ocorrem quando existe uma dissociação dos valores pessoais e dos interesses da empresa. Muitas vezes em virtude das pressões para cumprimento de metas os funcionários agem de forma contrária aos seus princípios, gerando sentimentos de reprovação, culpa e arrependimento que de forma contínua favorecem o *burnout*. Conforme Rossi, Perrewé e Sauter (2008, p.50):

Outros tipos de conflito surgem entre valores conflitantes dentro da organização. Por exemplo, a organização pode insistir que a maior prioridade é o cliente e incentivará os funcionários a fazer de tudo para deixar os clientes satisfeitos. No entanto, ao mesmo tempo a empresa pode julgar o desempenho dos funcionários de acordo com suas vendas, o que incentiva o funcionário a vender a qualquer custo, não importando se o cliente deseja realizar a compra ou não.

As pesquisas relativas ao *burnout* investigam as pessoas em seu local de trabalho, facilitando a obtenção de soluções que sejam aplicáveis à realidade local. O problema do *burnout* não está nas pessoas, mas no seu ambiente de trabalho, que irá determinar a forma de interação entre elas. Quando existe alta incompatibilidade entre a natureza do trabalho e a natureza das pessoas, destaca-se um risco maior de *burnout* (ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2008).

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que os objetivos da pesquisa fossem atingidos, o método utilizado deveria possibilitar a análise e compreensão do comportamento e sentimentos dos entrevistados, não se restringindo a escolha de respostas formatadas dentre as quais pode não estar aquela que o entrevistado gostaria de se expressar. Para isto seria necessário que os indivíduos consultados prestassem as suas respostas de maneira livre através de um roteiro com questões abertas.

Dentre os métodos de pesquisa disponíveis é possível destacar as abordagens quantitativas e qualitativas. A pesquisa quantitativa “se inicia com o estudo de um certo número de casos individuais, quantifica fatores segundo um estudo típico, servindo-se frequentemente de dados estatísticos, e generaliza o que foi encontrado nos casos particulares” (RAMPAZZO, 2005). A pesquisa qualitativa possibilita avaliar o conteúdo das respostas, possibilitando compreender o comportamento e os sentimentos dos entrevistados. A análise qualitativa considera a lógica e a coerência da argumentação, não sendo somente variáveis em um modelo estatístico. Apesar de conter elementos subjetivos possui fundamento científico com base nos conhecimentos teórico-empíricos (ALASUUTARI, 1995 apud VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

Como o estudo está restrito ao ambiente de uma agência bancária que possui apenas 15 funcionários, a utilização de métodos quantitativos com o uso de análises estatísticas seria inapropriado, pois os resultados seriam superficiais devido à baixa amostragem e sem a profundidade desejada com a utilização de questionários compostos por perguntas fechadas. Desta forma, a pesquisa realizada foi qualitativa, utilizando-se o estudo de caso como método de pesquisa através de questionário com perguntas abertas. Com relação ao uso do método de pesquisa, Yin (2005) afirma que o estudo de caso é um método que se aplica quando queremos responder questões do tipo “como” e “por que” e “quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p.19). A pesquisa qualitativa, de acordo com Rampazzo (2005, p.59):

[...] procura introduzir um rigor que não é o da precisão numérica aos fenômenos que não são passíveis de serem estudados quantitativamente, tais como, angústia, ansiedade, medo, alegria, cólera, amor, tristeza, solidão etc. Esses fenômenos apresentam dimensões pessoais e podem ser mais apropriadamente estudados na abordagem qualitativa.

Existia o interesse de verificar a percepção e o entendimento dos funcionários em relação às causas e efeitos do estresse em seus colegas de trabalho e a visão que estes possuem das alternativas para redução dos fatores gerados e consequências, em níveis individuais, coletivos (na agência) e na instituição. Desta forma, conforme Guerra (2006) as perspectivas compreensivas são específicas para a identificação das práticas quotidianas, além de oferecer uma visão das interações entre os indivíduos analisados (GUERRA, 2006, p. 9):

Não estamos perante indivíduos isolados pelo individualismo metodológico, mas perante atores que agem tendo em conta a percepção dos outros e balizados por constrangimentos sociais que definem intencionalidades complexas e interativas.

A coleta de dados foi realizada através de questionários com questões abertas para respostas (Anexo A). Os questionários foram entregues na forma impressa pessoalmente a todos os funcionários da agência em questão.

Após a conclusão da coleta de informações foi realizada a análise de conteúdo das mesmas. De acordo com Bardin (1977, p.42):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Conforme Caregnato e Mutti (2006, p.682), na análise de conteúdo “o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem.”

O nome da agência utilizada no estudo foi alterado para preservar sua identidade e de seus funcionários, sendo utilizado como referência o nome fictício “Bom Jesus”.

## 7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados foi agrupada de forma a analisar as respostas dos questionários com foco nos objetivos propostos e de acordo com as questões levantadas: o conceito de estresse, consequências observadas da vivência do estresse, principais fatores geradores apontados e ações realizadas pelo banco e estratégias sugeridas para redução da causa e dos efeitos do estresse.

Foram disponibilizados questionários a todos os 15 funcionários da agência de diferentes níveis hierárquicos e funções, mas somente 13 foram devolvidos preenchidos.

### 7.1 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

A agência estudada localiza-se na zona norte da cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul e apresenta clientes pessoa física de classes sociais bastante distintas, pois se encontra na divisão de dois bairros que apresentam altíssimo contraste social. O bairro Chácara das Pedras que tem uma grande quantidade de casas residenciais luxuosas com moradores que percebem altíssimos rendimentos e detém grande patrimônio e o bairro Bom Jesus que possui em seu centro uma comunidade carente de recursos, com ruas sem asfalto, grande quantidade de moradias precárias, sem saneamento básico, sendo que muitos moradores recebem auxílios de programas governamentais que atendem famílias de baixa renda. A agência também possui clientes pessoa jurídica, oriundos de empresas de pequeno porte em sua maioria, contemplando comércios, prestadores de serviços e pequenas indústrias.

Apesar da pequena quantidade de funcionários, a agência está classificada como “tamanho 2” em uma escala interna do banco que varia de 1 (maior) a 5 (menor), sendo determinada principalmente pela rentabilidade e volume de negócios.

Em virtude de haver facilidade de estacionamento, a agência recebe uma grande quantidade de usuários não correntistas, correntistas de outras agências e clientes das agências do município de Viamão/RS que encerram o expediente às 15 horas e que em virtude da proximidade se deslocam para a agência em estudo que encerra o atendimento ao público somente às 16 horas, sendo esta presença de clientes de outras agências e usuários verificada através de um sistema de identificação na entrada da agência. Também é marcante a presença

de altíssimo movimento nos primeiros cinco dias úteis do mês, principalmente em decorrência do pagamento dos benefícios do INSS e programas governamentais a famílias de baixa renda.

## 7.2 CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS

Conforme a Tabela 1 é possível verificar que 8 funcionários cumprem expediente de 8 horas diariamente, de segunda a sexta-feira: o Gerente, os Gerentes de Relacionamento, os Gerentes de Serviço e os Assistentes de Negócio; e 5 são funcionários de 6 horas: os Caixas e os Escriturários. O Gerente possui a tarefa de coordenar a equipe da agência, visando atingir os resultados esperados pelo banco. Os demais gerentes possuem carteiras de clientes e são responsáveis pelas suas equipes, formadas por assistentes de negócio e escriturários, possuindo o compromisso de realizar negócios que auxiliem o cumprimento das metas estipuladas. Os assistentes de negócio e os escriturários estão ligados diretamente ao atendimento ao público e a realização de apoio operacional ao gerentes. Os caixas atuam na bateria com atendimento ao público, realizando autenticações de operações de pagamentos, recebimentos, saques, transferências, etc. A média de idade dos entrevistados é de 40 anos, sendo 7 do sexo masculino e 6 do feminino. Não há predomínio de homens ou mulheres nos cargos mais elevados ou nos iniciais, mas é possível notar uma tendência de funcionários mais jovens ocupando os cargos iniciais. A média de tempo de atuação no banco é de 14,5 anos, mas com extremos marcantes, sendo que os 4 funcionários mais antigos somam 120 anos de banco e os 4 mais novos somam 13,5 anos.

<i>Cargo</i>	<i>Idade</i>	<i>Sexo</i>	<i>Tempo de banco</i>
A) Gerente	42 anos	Masculino	27 anos
B) Gerente de Relacionamento	31 anos	Masculino	11 anos
C) Gerente de Relacionamento	55 anos	Feminino	35 anos
D) Gerente de Serviços	47 anos	Feminino	28 anos
E) Assistente de Negócios	34 anos	Masculino	9 anos
F) Assistente de Negócios	49 anos	Feminino	18 anos
G) Caixa Executivo	57 anos	Masculino	30 anos
H) Caixa Executivo	28 anos	Masculino	3 anos
I) Escriturário	32 anos	Masculino	8 anos

(continuação)

<i>Cargo</i>	<i>Idade</i>	<i>Sexo</i>	<i>Tempo de banco</i>
J) Escriturária	29 anos	Feminino	3 anos
K) Escriturário	32 anos	Masculino	6 meses
L) Gerente de Relacionamento	51 anos	Feminino	10 anos
M) Gerente de Serviços	33 anos	Feminino	7 anos

**Tabela 1: Descrição dos funcionários respondentes.**

Para manter o sigilo da identificação dos entrevistados, se fará referência a estes utilizando as letras que identificam a sequência do cargo que possuem, de A a M conforme ilustra a Tabela 1.

## 7.2 O ESTRESSE SOB A ÓTICA DOS BANCÁRIOS

Este item tem objetivo de analisar a percepção dos funcionários da agência sobre o estresse, ou seja, qual o entendimento que possuem sobre o termo, utilizado frequentemente no ambiente de trabalho.

A maioria dos funcionários entendem o estresse como um esforço físico ou mental além da capacidade normal do indivíduo, ocasionando transtornos físicos e psíquicos, conforme relato de “I”, que atua na função de escriturário da agência: “Entendo que estresse é uma forma de transtorno físico ou psíquico que uma pessoa pode sofrer quando é exposta a excessos muito além dos limites aceitáveis ou quando os limites são aceitáveis devido ao longo tempo de exposição da pessoa.”

O entendimento do estresse apresentado pela maioria dos funcionários está de acordo com os conceitos apresentados por Rossi, Perrewé e Sauter (2008), no qual o indivíduo quando não consegue se adaptar aos estímulos do ambiente irá permanecer em constante estado de estresse, desencadeando uma série de efeitos negativos, que no caso da agência bancária pode ser entendido como sendo as pressões por metas e resultados além da capacidade de absorção dos funcionários, ocasionando esta forma de estresse conhecida como *distresse*.

Alguns funcionários citam que o estresse é o cansaço mental decorrente do esforço emocional, que vai além do desgaste físico, em virtude de cobranças, metas, clientes, etc. De

acordo com “J”, que exerce função de escriturária: “Aquele cansaço que vai além do físico, é um cansaço mental, onde todos os sentimentos se misturam, a paciência some, o mal estar aparece. A saúde física e mental se esgotam, você perde qualidade de vida e passa a sofrer, inclusive fisicamente, com esse mal estar.”

O esgotamento emocional, cansaço mental, citados pelos funcionários são resultantes da atividade diária de um trabalho imaterial inerente à prestação de serviços bancários, no qual se exige uma carga emocional muito grande no desempenho de suas atividades através do contato humano e da comunicação em tempo integral (HARDT, 2001).

O estresse para a grande maioria dos entrevistados está ligado ao desconforto, à sobrecarga, a tarefas e exigências além dos limites possíveis de realização, de forma contínua em suas atividades diárias, estando mais relacionado a fatores emocionais que físicos do indivíduo.

### 7.3 CONSEQUÊNCIAS OBSERVADAS DA VIVÊNCIA DO ESTRESSE

Este item tem como objetivo analisar as principais consequências citadas pelos funcionários da vivência do estresse no ambiente de trabalho.

A grande maioria dos funcionários responderam que muitas vezes se sentem estressados no ambiente de trabalho, sendo a presença do estresse constante em suas atividades diárias, conforme relato de “E”, Assistente de Negócios, quando questionado se sente estresse em seu ambiente de trabalho: “Sim, muitas vezes. Ocorre tanto em função da cobrança por atingimento de metas, quanto em função do excesso de trabalho. Desta forma, acaba gerando um sentimento de impotência e de insatisfação no local de trabalho.”

Os entrevistados também entendem que os seus colegas de trabalho vivenciam o estresse diariamente da mesma forma que eles, mas muitos relatam que a maneira com que os colegas demonstram os efeitos do estresse são variados, de acordo com o relato de “D”, Gerente de Serviços: “talvez não da mesma forma que eu demonstro: “braba”, reclamando, etc... Mas, comendo sem necessariamente ter fome, mantendo silêncio e tendo dores (estômago, musculares...)”

Dentre as consequências citadas pelos entrevistados como resultantes do estresse, as principais são: ansiedade, sensação de incompetência, impotência (não poder realizar tudo que é exigido), insatisfação com o trabalho, irritabilidade, desmotivação, falta de vontade de

realizar suas tarefas diárias no banco, cobrança pessoal exagerada, sensação de não conseguir realizar tudo que tem de ser feito, frustração, cansaço físico e mental, falta de paciência, problemas intestinais, problemas de saúde em geral, piora da qualidade de vida, insônia, alimentação incorreta, nervosismo, doenças de pele, coceira, excesso de ingestão de alimentos, mau humor, problemas no convívio social tanto no trabalho como fora dele, falta de reconhecimento, sensibilidade emocional e desmotivação. Sendo que a irritação, o cansaço mental, o esgotamento emocional e a ansiedade foram os mais citados, como ilustra o relato de “K”, Escriturário da agência: “Muitas vezes sinto cansado, [*e com*] esgotamento emocional. Como consequência muitas vezes é a irritação que acabamos descontando em quem não tem culpa, como esposa, filhos, amigos, etc.”

Muitos dos relatos dos bancários caracterizam a síndrome psicológica conhecida como o *burnout* (MASLACH, 1993 apud ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2008), caracterizada por: exaustão resultante da sobrecarga de trabalho; o ceticismo causado pela desmotivação; o desligamento do trabalho; sensação de ineficácia, sentimento de incompetência e falta de realização.

As consequências geradas pelo efeito do estresse nos funcionários entrevistados são variadas, havendo diferenças entre indivíduos, mas todos citam que são afetados emocionalmente de alguma forma, sendo as mais citadas a irritabilidade e o cansaço mental. O desenvolvimento das atividades diárias dos bancários exige relacionamento e comunicação contínua com os clientes e colegas, sendo utilizada uma grande carga emocional durante as interações entre os indivíduos, característica do trabalho imaterial desenvolvido no setor de prestação de serviços.

#### 7.4 PRINCIPAIS FATORES GERADORES APONTADOS

Este item tem como objetivo apontar os principais fatores geradores de estresse na agência em análise.

Todos os 13 funcionários concordam que a pressão pelo atingimento das metas propostas pelo banco é o principal fator gerador de estresse dentro da agência, junto com o excesso de tarefas e número reduzido de funcionários para atendimento, de acordo com o relato do funcionário “F”, Assistente de Negócios:

As metas abusivas que são cobradas cada vez com mais agressividade e expansão. A pressão para atingimento de prazos, tempo de atendimento, cumprimento de atividades em tempos irrealistas. Sistema lento e algumas vezes inoperante. Também lidamos com o dinheiro das pessoas, o que torna o trabalho mais visado e delicado para sabermos lidar com os mesmos.

Além de outros fatores citados pelos entrevistados como: atendimento ao público, necessidade de atualização constante, sistemas informatizados deficitários, rigidez de normas, engessamento da estrutura de negociação, excesso de canais de cobrança e informação, falta de autonomia dos funcionários na realização de tarefas, controle do tempo de atendimento, reclamações de clientes, medo de assalto, relacionamento com outros colegas, mau funcionamento dos recursos tecnológicos, excessiva quantidade de clientes, falta de espaço para descontração e controles excessivos.

Fica evidente analisando-se o relato de todos os bancários pesquisados que a cobrança diária pelo atingimento de metas é o principal fator gerador de estresse na agência. A acirrada disputa de mercado que existe entre os bancos no Brasil faz com que estes busquem continuamente objetivos maiores a serem alcançados sem que haja aumento dos custos, como a contratação de novos funcionários e capacitação do quadro atual.

## 7.5 AÇÕES REALIZADAS PELO BANCO E ESTRATÉGIAS SUGERIDAS PARA REDUÇÃO DA CAUSA E DOS EFEITOS DO ESTRESSE

Este item tem como objetivo verificar o conhecimento por parte dos funcionários da existência de ações internas do banco e as estratégias sugeridas pelos bancários para redução das causas e dos efeitos do estresse no ambiente de trabalho.

A maioria dos funcionários (10 dos 13 entrevistados) entende que o banco não realiza ações efetivas para redução do estresse e melhora da qualidade de vida no trabalho, citando como única ação conhecida na agência o programa QVT (Qualidade de Vida no Trabalho).

Conforme informações contidas no site da instituição bancária (Em: <<http://www.bb.com.br/portalbb>>. Acesso em: 01 setembro 2011.) o programa QVT foi lançado pelo banco em julho de 2007 e teve como propósito promover a qualidade de vida dos funcionários e colaboradores através de cuidados com a saúde e a adoção de hábitos saudáveis, sendo a sua primeira ação realizada em agosto de 2009, através da disponibilização de uma verba específica, para que cada dependência, não só as agências mas todos os setores

e órgãos internos do banco, promovesse a realização de práticas voltadas à saúde dos funcionários.

Na agência analisada, a verba destinada a QVT estava sendo utilizada para a contratação de um profissional que realizava massagens relaxantes (Shiatsu) quinzenalmente no ambiente de trabalho, durante o horário de expediente, sendo esta a única ação apontada pelos bancários entrevistados, como ilustra o relato da funcionária “C”, Gerente de Relacionamento: “A verba QVT a ser utilizada pelas agências tem este objetivo (reduzir o nível de estresse no trabalho), porém muitas vezes a urgência no atendimento a uma demanda não permite que todos participem.”

Como sugestões efetuadas pelos funcionários, para redução das causas e dos efeitos do estresse, serão analisadas as possibilidades apontadas no âmbito do banco, da agência e individualmente por cada funcionário.

No que diz respeito ao banco de maneira mais ampla, os funcionários sugerem as seguintes ações:

- Redução de metas consideradas abusivas, tornando suas atividades diárias condizentes com a quantidade de exigências e reduzindo a pressão por resultados sobre os funcionários;

- Melhoria do quadro funcional das agências, aumentando a quantidade de funcionários dentro da agência, permitindo uma melhor distribuição do trabalho com a finalidade de atingir os objetivos solicitados sem haver sobrecarga;

- Melhor remuneração salarial, através do aumento da remuneração dos bancários, tornando o salário compatível com as responsabilidades de suas atividades;

- Maior autonomia no trabalho. Atualmente existem restrições para os funcionários dos cargos de base para realização de determinadas tarefas sem que haja a participação de outro funcionário do segmento gerencial. Estas medidas são para dar segurança, confiabilidade e normatização aos processos internos, mas limitam muito as atividades diárias dos bancários, exigindo que os Gerentes de Relacionamento e os Gerentes de Serviço realizem tarefas de grande responsabilidade enquanto possuem atividades em curso que exigem concentração. Este excesso de controle exige uma dinâmica de trabalho muito acelerada para os funcionários do segmento gerencial e torna as atividades dos funcionários de base burocratizadas e lentas;

- Simplificação de normas internas, que atualmente são extensas, complexas e multi-

referenciadas, tornando o entendimento lento e burocratizado.

- Capacitação, tornando o funcionário mais apto a realizar suas tarefas diárias, fornecendo ferramentas para que o bancário realize seu trabalho com mais segurança e agilidade, transmitindo maior confiabilidade aos clientes e garantindo uma maior satisfação destes.

- Critérios justos para cargos e comissões;

- Estabelecimento de uma cultura organizacional em torno da qualidade de vida;

- Promoção de lazer extra banco com o grupo da agência, com a finalidade de promover uma maior integração entre os funcionários, já que durante o horário de expediente não existe espaço para a realização deste tipo de atividade, tornando o relacionamento entre colegas mais superficial e de menor união.

- Incentivos à prática de esportes, Como sugere o bancário “A”, Gerente: “O BB poderia fazer parcerias com academias, com preço mais acessível em função do “ganho de escala”. O custo poderia ser compartilhado entre a empresa e os funcionários que ingressarem no programa.”

No ambiente da agência as sugestões dos entrevistados são relativas a uma maior integração entre os funcionários da agência, de forma a impulsionar e manter um bom clima de relacionamento interno, através da realização de encontros de funcionários fora do banco e dos horários de expediente, para promover uma integração de forma descontraída e fora do ambiente de trabalho, outras alternativas apontadas seriam o aumento e manutenção das sessões de massagens realizadas, ginástica laboral; maior concessão de folgas para os funcionários e redução da cobrança por metas dentro da agência.

Fica claro, analisando-se as respostas obtidas, que as ações que podem ser realizadas considerando-se a autonomia da agência são bastante restritas, pois em sua maioria são medidas que tentam contar os efeitos do estresse, mas que pouco amenizam as causas, de acordo com o relato de “E”, Assistente de Negócios: “Além de manter as sessões de shiatsu, poderia haver a realização de alguma pratica esportiva e mais momentos de lazer entre os colegas. No entanto, estas práticas apenas amenizam os efeitos do estresse, não combatem as suas causas (excesso de trabalho, metas, reclamações, etc.)”.

Individualmente a maioria dos entrevistados citou como forma de redução das causas e dos efeitos do estresse a pratica de esportes, uma alimentação mais saudável e uma postura mais assertiva em relação ao trabalho. Alguns funcionários citaram ainda: acompanhamento

psicológico, ter um hobby, pratica de yoga, lazer, atividades culturais e religiosas.

Mais de 75% dos entrevistados consideram que o banco não realiza ações eficientes no sentido de melhora da qualidade de vida no trabalho, citando o programa QVT como única ação conhecida. Os bancários entrevistados apontam a reavaliação das metas propostas e a redução destas de forma que fiquem adequadas ao quadro funcional, além de melhor remuneração e autonomia no trabalho. Dentro da perspectiva da agência a sugestão principal efetuada é no sentido de maior integração entre os colegas e individualmente os bancários citam a prática esportiva como estratégia para redução das causas e efeitos do estresse.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio ao crescimento exponencial dos meios de comunicação, da disseminação das informações em tempo real de forma globalizada, do salto tecnológico ocorrido nas últimas décadas, na eterna busca pela qualificação profissional e pela eficiência, o trabalhador moderno encontra-se forçado a adaptar-se cada vez mais rápido, exigindo habilidades que estão além do conhecimento acadêmico e cada vez mais voltadas para sua personalidade e perfil psicológico.

Os conceitos de Trabalho Imaterial de Hardt (2001) estão cada vez mais atuais e presentes no setor de serviços de atendimento ao público, como é o caso do setor bancário que passou ao longo dos últimos anos por uma forte reestruturação, transformando bancários setorizados e acostumados a um número determinado de tarefas em funcionários de um banco múltiplo no qual uma das suas principais ferramentas de trabalho são as suas emoções.

Dentro deste contexto de alto nível de exigências diárias, no qual o funcionário utiliza uma grande carga emocional no desenvolvimento de suas tarefas, foi idealizado este estudo para verificar quais eram os principais fatores geradores de estresse dentro de uma agência de varejo, identificar o que os funcionários consideram estresse, destacar as principais consequências ocasionadas pela vivência deste e apresentar estratégias que possam ser aplicadas pela instituição e seus colaboradores.

O estresse conforme os conceitos de Rossi, Perrewé e Sauter (2008) é uma reação para adaptação do indivíduo ao meio externo, podendo este ser nocivo quando os estímulos externos deixam de motivar o indivíduo, estando além de sua capacidade de adaptação, interferindo negativamente no seu rendimento e causando danos físicos e psicológicos.

Os objetivos do estudo realizado foram atingidos com a utilização do método de pesquisa qualitativa, através das respostas obtidas no questionário aplicado aos funcionários da agência Bom Jesus, podendo-se constatar que dentre os fatores geradores de estresse apontados pelos pesquisados destaca-se a cobrança por metas como a principal causa.

O nível de cobrança atual das instituições financeiras é proporcional ao da competição por mercado entre os bancos, uma disputa muito acirrada onde na linha de frente encontram-se os bancários. Entre as principais consequências observadas da vivência do estresse entre os

funcionários entrevistados estão a irritabilidade e o cansaço mental, efeitos típicos do uso diário de uma grande quantidade de emoções no desenvolvimento de suas tarefas.

Antes da reestruturação bancária no Brasil iniciada em 1994, existia grande preocupação com os problemas decorrentes de Lesões por Esforços Repetitivos e Distúrbios Osteo-musculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT), mas os danos apontados pelos pesquisados no estudo estão mais relacionados ao sofrimento psíquico do que com o físico, estando de acordo com a afirmação de que a principal ferramenta do trabalho imaterial é o cérebro (GRISCI; BESSI, 2006). Não é possível afirmar que os problemas relacionados a LER/DORT foram atenuados ou que perderam a sua importância diante da evolução do trabalho intelectual, mas não tiveram tanta expressão entre os funcionários pesquisados, podendo este assunto ser explorado em novos estudos sobre o tema.

O desafio das instituições financeiras para o futuro passa pela reestruturação dos programas de qualidade de vida no trabalho, que não acompanharam a evolução das exigências intelectuais dos trabalhadores do setor bancário. Conforme apontado pelos funcionários pesquisados, as ações realizadas pelo programa de QVT da instituição devem ser aprimoradas de forma a contemplar as novas necessidades dos bancários.

Este estudo não teve a intenção de esgotar o tema apontado, bem como não teve a finalidade de questionar as estratégias e as diretrizes da instituição financeira utilizada na pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALASUURARI, P. **Researching Culture: Qualitative method and cultural studies**. London: Sage, 1995.

BANCO DO BRASIL S/A. **Qualidade de Vida no Trabalho** Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb>>. Acesso em: 01 setembro 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Out-Dez; 15(4): 679-684.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHAVES, L. A. **Trabalho Tecnologia e Ação Sindical: a condição bancária no panorama da acumulação flexível**. São Paulo: Annablume, 2005.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul/dez 2004.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. **Trabalho Imaterial e Resistência na Contemporaneidade**. Boletim da Saúde. Porto Alegre, v.20, n.1 p. 35-47, jan./jun. 2006.

GUERRA, I. C.; **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentido e formas de uso**. São João do Estoril (Portugal): Princípia, 2006.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Império**. 2.ed.. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Multidão: Guerra e democracia na era do império**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

LARANJEIRA, S. M. G.; **Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90**. Educação & Sociedade, v. 18, n. 61, p. 110-138, dez. 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLACH, C. Burnout: a multidimensional perspective. In: SCHAUFELI, W. B.; MASLACH, C.; MAREK, T. (Ed.). **Professional burnout: recent developments in theory and research**. Washington, DC: Taylor & Francis, 1993. p. 19-32.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Burnout and engagement in the workplace: a contextual analysis**. *Advances in Motivation and Achievement*, 11, p. 275-302, 1999.

PAGÈS, Max. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P.; SAUTER, S.L. **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas Atuais da Saúde Ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

SZNELWAR, Laerte I.; ZIDAN, Leila N. **O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços**. São Paulo: Plêiade, 2000. Departamento de Engenharia de Produção da USP.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WALTON, R. Criteria for quality life. In: DAVIS, L. E.; CHERNS, <sup>a</sup> B. **The quality of working life: problems, prospects an state of the art**. New York: The Free Press, 1975.

YERKES, R. M.; DODSON, J. D. **The relation of strength os stimulus to rapidity of habitat formation**. *Journal of Comparative Neurology an Psychology*, 18, p. 459-482, 1908.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**ANEXO A**

Questionário Aplicado:

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**Escola de Administração**  
**Curso de Especialização em Negócios Financeiros (GNF-BB)**  
**Trabalho de Conclusão de Curso**

Colega, o presente questionário faz parte de uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso no MBA de Gestão de Negócios Financeiros, que está sendo realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e visa avaliar os fatores geradores de estresse em funcionários de uma agência de varejo.

**QUESTIONÁRIO**

**IDADE:** \_\_\_\_\_ anos.      **SEXO:** ( ) Masculino ( ) Feminino.

**TEMPO DE BANCO:** \_\_\_\_\_ .

**CARGO EXERCIDO ATUALMENTE:** \_\_\_\_\_ .

- 1) O que é estresse, para você?
- 2) Você se sente estressado no seu ambiente de trabalho? De que forma?
- 3) Você acredita que seus colegas sentem estresse no ambiente de trabalho? De que forma?
- 4) Quais são os principais fatores geradores de estresse no seu ambiente de trabalho?
- 5) De que forma você sente que o estresse lhe afeta? Quais as principais consequências observadas?
- 6) Você acredita que o banco realiza ações para reduzir o nível de estresse no trabalho?  
Se “sim”. Quais são as ações observadas?  
Se “não”. Quais seriam suas sugestões neste sentido?
- 7) O que você poderia fazer para reduzir as causas e os efeitos do estresse?
- 8) Na sua opinião o que poderia ser feito, dentro da própria agência, para reduzir as causas e os efeitos do estresse?