

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM NEGÓCIOS FINANCEIROS

Marcos Antonio Biazin

FORMAS DE LIDAR COM O ESTRESSE NO DIA-A-DIA DO  
TRABALHO – A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA  
BAIRRO SÃO CRISTÓVÃO

Porto Alegre

2007

Marcos Antonio Biazin

FORMAS DE LIDAR COM O ESTRESSE NO DIA-A-DIA DO  
TRABALHO – A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA  
BAIRRO SÃO CRISTÓVÃO

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

Orientadora Profa. Dra. Carmem Grisci

Porto Alegre  
2007

Marcos Antonio Biazin

FORMAS DE LIDAR COM O ESTRESSE NO DIA-A-DIA DO  
TRABALHO – A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA  
BAIRRO SÃO CRISTÓVÃO

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

Conceito final:

Aprovado em .....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

## **RESUMO**

Este estudo realizado na Agência Bairro São Cristóvão do Banco do Brasil, localizada na cidade de Passo Fundo-RS, trata das formas pelas quais os funcionários procuram lidar com o estresse no dia-a-dia de seu trabalho, situações e fatores geradores de estresse e alternativas utilizadas para uma melhor qualidade de vida no trabalho. A coleta de dados deu-se por meio de questionário com perguntas descritivas e objetivas. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados indicam que os principais fatores e situações geradores de estresse são a pressão pelo cumprimento de metas, a sobrecarga de trabalho, a falta de reconhecimento e a excessiva cobrança. Para lidar com essas situações as principais alternativas citadas foram a prática de exercícios físicos e técnicas de relaxamento.

Palavras chave: estresse; qualidade de vida no trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1	Mudanças no setor bancário.....	12
2.2	Conceitos de Estresse.....	15
2.2.1	Fatores desencadeantes de Estresse.....	17
2.2.2	Fases do Estresse.....	18
2.2.3	Conseqüências do Estresse no Organismo.....	19
2.3	Qualidade de Vida no Trabalho.....	21
<b>3</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>24</b>
3.1	Descrição do local de estudo.....	24
3.2	Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	25
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
4.1	Análise.....	26
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>32</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>34</b>
	<b>Anexo 01 – Questionário da pesquisa.....</b>	<b>37</b>

## INTRODUÇÃO

Diante do novo cenário que vem se desenvolvendo nos últimos anos, no qual se destaca a internacionalização das economias, o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, a vida moderna se transformou e o ritmo de trabalho dos mais diversos segmentos vem sofrendo uma grande aceleração. As constantes modificações forçam as pessoas a adaptarem-se às novas situações que se apresentam. O ritmo das descobertas e os avanços nas diversas áreas são processados cada vez mais rapidamente, exigindo das pessoas adequações rápidas para acompanhar este processo.

Acompanhando todo esse progresso, cresce o desequilíbrio gerado pela exposição, cada vez mais freqüente dos trabalhadores a uma série de tensões fortes e persistentes, resultando em situações de angústia, ansiedade e estresse para os mesmos.

A categoria bancária parece expressar a condição moderna do desgaste humano no processo de trabalho. Intimamente ligada à introdução de novas tecnologias no país, a atividade bancária tem envolvido agravos à saúde cuja investigação ainda está por ser plenamente esgotada. A reestruturação nos bancos, na década de 1990, foi marcada por três fenômenos sociais: intenso desemprego, terceirização, precarização e intensificação do trabalho (SEGNINI *apud* NETZ e MENDES, 2006, p. 26).

As causas vinculadas ao estresse englobam o excesso de trabalho, a vivência contínua de situações limites, a pressão para o cumprimento de metas, o assédio moral<sup>1</sup>, a falta de reconhecimento, o autoritarismo, as relações conflituosas com colegas e chefia, a falta de perspectivas quanto ao futuro na função e na empresa, o exercício de atividades desinteressantes, repetitivas ou que sofrem mudanças constantes, entre outras.

---

<sup>1</sup> Juridicamente, o assédio moral pode ser considerado como um abuso emocional no local de trabalho, de forma maliciosa, sem conotação sexual ou racial, com o fim de afastar o empregado das relações profissionais, por meio de boatos, intimidações, humilhações, descrédito e isolamento.

A ameaça constante da perda do vínculo empregatício faz com que os “novos” bancários, oriundos ou sobreviventes dos processos de reestruturação, comumente submetem-se à sobrecarga de trabalho, à tensão continuada pelo cumprimento de metas, à rígida disciplina e a jornadas extenuantes, o que se refletem em alto custo para a saúde física e mental desses trabalhadores (JINKINGS, 2002; SELIGMANN-SILVA, 1994 *apud* OLIVEIRA e CAMPELLO)

Para minimizar os efeitos do aumento da competitividade e das pressões do dia-a-dia, algumas atitudes podem ser tomadas para melhorar a qualidade de vida pessoal e no trabalho por meio da mudança de alguns hábitos ou mesmo com tratamento convencional ou alternativo.

Pesquisa realizada no CESEC POA (1999) por Oliveira demonstrou que Qualidade de Vida no Trabalho diz respeito, principalmente, a questão do trabalho em equipe, o reconhecimento pelo atingimento dos objetivos da equipe, o apoio dos colegas nas horas de dificuldades e a existência de uma liderança orientadora. Fatores como ambiente e tarefas representaram pouca influência no resultado da pesquisa.

Em estudo efetuado por Oliveira e Campello (2006) em quatro instituições financeiras de Porto Alegre, relacionando cargas de trabalho e seus efeitos no desgaste/adoecimento de trabalhadores bancários, concluiu-se que as cargas de trabalho do tipo organização do trabalho e psicossociais, impactam muito mais o desgaste/adoecimento comparativamente às físico-ambientais e posturais ou do mobiliário. Quanto aos fatores psicossociais, citamos: atividades estressantes, remuneração inadequada, insegurança no emprego, desvalorização do trabalho, posturas das chefias, exames médicos do banco insatisfatórios e disputas entre os colegas.

As cargas ou fatores psicossociais do trabalho são definidos como as percepções subjetivas que o trabalhador tem do ambiente psíquico, social e das relações de trabalho (FERREIRA JUNIOR, 2000 *apud* Oliveira e Campello). Couto (2000, *apud* Oliveira e Campello) destaca como exemplos de fatores psicossociais, as relações interpessoais com as chefias e colegas, os canais e facilidade de comunicação, os estilos de liderança, as formas de tomadas de decisões, o clima psicológico, o grau de satisfação, a segurança e motivação da área de trabalho, entre outros.

As grandes empresas, hoje em dia, já contam com o apoio de profissionais que identificam e sugerem mudanças que minimizam os efeitos dos fatores estressantes<sup>2</sup>. Psicólogos, assistentes sociais e profissionais de recursos humanos analisam as funções e o índice de adoecimento serve como base para a implantação de programas e projetos.

No Banco do Brasil, de maio a novembro de 2004, foi desenvolvido um projeto piloto de Qualidade de Vida em diversas unidades localizadas no Edifício Sede I, em Brasília-DF, e em mais 32 agências localizadas em seis praças do País. Estas foram algumas ações do projeto piloto:

- Ginástica laboral durante 15 minutos, diariamente, no ambiente de trabalho e durante a jornada de trabalho do funcionário;
- Caminhadas nos finais de semana;
- Massagem expressa individual durante o expediente;
- Lanche saudável.

A partir da experiência obtida com o piloto, com informações geradas por pesquisas e por Grupos de Discussão na Internet sobre o tema, o Banco lançou em 16 de Julho de 2007 o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, com o objetivo de promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho, a partir da promoção de estilo de vida saudável. Trata-se de um programa que inclui funcionários, estagiários e adolescentes trabalhadores e cujos benefícios incluem verba para práticas antiestresse; clube de Convênios; espaços QVT; página de Saúde e Qualidade de Vida; curso Gestão Própria da Saúde; eventos para a promoção da saúde e qualidade de vida e campanhas de saúde.

O estudo do tema é relevante pelo fato do estresse ter sido apontado como a doença do século, pelo número crescente de casos revelados, além disso, o problema afeta em torno de um quarto dos funcionários do Banco do Brasil<sup>3</sup>.

Propomos como objeto deste trabalho identificar as situações de estresse vivenciadas pelos funcionários da Agência Bairro São Cristóvão e as formas utilizadas para lidar com o estresse. Assim a questão que embasa este estudo é:

Quais as situações de estresse vivenciadas e alternativas propostas para uma melhor qualidade de vida?

---

<sup>2</sup> Jornal da CASSI nº. 44 de setembro/outubro/2005

<sup>3</sup> Jornal Ação, nº. 175, março/2005

## OBJETIVOS DA PESQUISA

### OBJETIVO GERAL

Analisar as formas pelas quais os funcionários da Agência Bairro São Cristóvão procuram lidar com o estresse no dia-a-dia de seu trabalho.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- mapear as situações de estresse apresentadas pelos funcionários;
- identificar se as mudanças ocorridas no setor bancário contribuíram para situações geradoras de estresse;
- levantar os motivos que resultem em situações de estresse;
- identificar as ações utilizadas para trabalhar diariamente o estresse.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O início do século XXI foi marcado por um contexto de profundas transformações no ambiente empresarial, que vem se tornando cada vez mais competitivo. É um conjunto de amplas mudanças, incluindo segmentos variados, dentre os quais podemos citar a economia, a tecnologia, a comunicação, a informação, a educação, os sistemas de produção e as relações trabalhistas, impactando a vida das pessoas, das empresas e da sociedade.

Em um país em desenvolvimento como o nosso, onde as transformações ocorrem em todas as áreas com uma rapidez surpreendente, quem estiver incapacitado para lidar com as mudanças estará menos apto para contribuir para o sucesso da nação (LIPP *apud* LOURENÇO e MARTINS, 2003, p. 6).

A velocidade das mudanças pode causar um desequilíbrio no exercício das atividades diárias do trabalhador, alterando o resultado normal do ciclo produtivo - a satisfação pessoal, para caminhos incertos, barreiras de comportamentos e conflitos dentro do ambiente de trabalho e fora dele.

Para Grisci e Bessi (2004, p.2) a tecnologia introduzida nas organizações interfere de inúmeras formas nos modos de trabalhar. Três possibilidades, entretanto, estão presentes no trabalho bancário atual: a automatização; o trabalho mais intelectualizado que demanda um trabalhador com capacidades e qualificações distintas das anteriormente demandadas e o aumento do desemprego. Os bancos incorporaram grandes avanços tecnológicos com a automatização em larga escala, aliados aos programas de qualidade total, remuneração variável, terceirização e subcontratação, do que resultam altíssimos níveis de intensificação do trabalho e de aumento da produtividade, levando a elevação dos níveis de desemprego e a concomitante precarização do emprego remanescente (OLIVEIRA e CAMPELLO, 2006).

Os atuais padrões de concorrência impõem a necessidade das empresas trabalharem ajustadas às políticas de maximização de resultados com redução de custos, porém os seus compromissos já não se restringem aos definidos pela ordem econômica centrada no mercado. Além de atender às exigências dos acionistas,

precisam vislumbrar formas de promover o bem-estar dos seus colaboradores e da sociedade como um todo. De um lado é a empresa que luta pela permanência e competitividade no mercado, de outro, o trabalhador que vem desenvolvendo uma maior conscientização quanto à sua integridade, principalmente no que se refere ao estresse e a importância crescente da qualidade de vida no trabalho.

Vários são os motivos dessa conscientização, variam desde a preocupação com a saúde e bem-estar, chegando até ao rendimento profissional, como ameaça ao cargo ocupado em função da redução de oportunidades de emprego e o acirramento da concorrência profissional.

Para Segnini (1999, p. 10), o medo da perda do emprego constitui-se em grande “motivador” para o trabalho. O bancário compreende estar trabalhando mais intensamente, comumente realizando horas extras, percebendo salários relativamente menores em comparação com os anos anteriores. No entanto, revela compreender também que dessa forma mantém o emprego, transformando o medo em produtividade.

Um elemento sentido como pessoalmente degradante para esse sujeito é a maneira como trabalha, que, muitas vezes, com o uso das novas tecnologias e de máquinas sofisticadas pode vir a ser operacionalmente fácil, mas passa a ser também emocionalmente ilegível, sendo muito difícil entender o que está fazendo. Com essa dificuldade de compreensão do trabalho e também com o afastamento da participação nas discussões que marcam a reestruturação produtiva, instaura-se um sentimento de *estrangeridade*, de não pertencimento do trabalhador (GRISCI *apud* LIMA, 2001, p. 12).

Nos dias de hoje, com os mais diferentes tipos de exigências, com um ritmo de vida cada vez mais acelerado, as pessoas estão mais propensas a apresentarem sintomas de desequilíbrio. Em situações que se procura satisfazer necessidades, desejos e carências, na busca pelo equilíbrio, o indivíduo pode se expor a circunstâncias de desgaste pessoal, tensão e evoluir para o estresse.

As mudanças ocorridas no setor bancário, como resultado da redução de custos e aumento da lucratividade, foram introduzidas de forma mais abrangente, refletidas, principalmente, nos processos de trabalho e nos modelos de gestão.

## 2.1 Mudanças no setor bancário

Até 1960, as transformações ocorridas no trabalho bancário foram lentas, porém caracterizadas pela busca da racionalização e mecanização do trabalho bancário. Até a Reforma Bancária de 1964, os bancos atuavam de maneira segmentada e regionalizada, a maioria de pequeno porte. De acordo com Jinkings (*apud* Grisci e Bessi 2004, p. 8) a Reforma Bancária (Lei n. 4595, de 31.12.1964), a Reforma do Mercado de Capitais (Lei n. 4728, de 14.07.1965) e o Plano de Ação Econômica do Governo (1964/1966) criaram mecanismos legais de controle e fiscalização pelo Estado, das instituições públicas e privadas do sistema financeiro; entre outros, estabeleceram a formação de instituições financeiras especializadas na captação e aplicação de recursos a médio e longo prazo, institucionalizaram a correção monetária na remuneração de aplicações para incentivar a poupança.

A intensificação da industrialização demandou novas adaptações do setor bancário a fim de que pudesse contribuir para o desenvolvimento do país, uma vez que havia uma demanda cada vez maior por crédito. Dessa forma, foi necessário que os bancos se estruturassem de forma semelhante às indústrias, adotando modelos de organização taylorista/fordista (PENELLA *apud* GRISCI e BESSI, 2004, p. 8), sendo introduzidas à mecanização, a padronização, a normatização e a rotinização dos procedimentos bancários, compondo o cenário propício para o início de mudanças tecnológicas e organizacionais mais profundas. Novas respostas são exigidas aos bancários, em que a cobrança por produtividade passa a ocorrer de forma mais intensa.

Nas décadas seguintes, em decorrência da demanda do mercado e da crescente concorrência entre bancos, passa a ocorrer, também, uma diversificação das atividades bancárias, multiplicando o leque de serviços. O atendimento ao público e a venda dos produtos já começa a fazer parte do cotidiano dos trabalhadores, ainda de forma incipiente:

“as agências passam a assumir papel de destaque no conglomerado financeiro ao qual se encontram vinculadas, transformando-se em ‘postos de venda’ do grupo financeiro. Para atrair clientes, aperfeiçoam-se os serviços de atendimento ao público” (JINKINGS *apud* GRISCI e BESSI, 2004, p.8).

Diante desse cenário, pode-se constatar a mudança do perfil do bancário: do contador com conhecimento sobre todo o processo de trabalho no banco, com perspectiva de carreira, detentor de um *status* social, a um funcionário pouco qualificado, fragmentado em tarefas simples e repetitivas. “*O perfil dos bancários altera-se, passando a representar uma categoria jovem, e a ‘profissão’ bancário torna-se transitória, servindo apenas como um meio para terminar os estudos*” (PENELLA *apud* GRISCI e BESSI, 2004, p. 8).

O trabalho bancário paradigmático em relação à reestruturação produtiva, passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas. Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser (Grisci *apud* Grisci e Bessi, 2004, p.2). Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, antes tidas como trabalho para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade.

A análise do trabalho bancário no Brasil, realizada por diversos autores (Garcia, 1999; Grisci, 2000; Jinkings, 1995; Laranjeira, 1997; Segnini, 1998 *apud* Merlo e Barbarini, 2002, p.3) aponta para uma desqualificação do trabalhador devido ao desenvolvimento tecnológico e mudanças nas formas de gestão. Os autores mostram que o domínio do saber da profissão, existente antes da década de 1930, foi degradando-se com o início da mecanização e intensificando-se com a introdução dos computadores, estando esse processo intensamente ligado à configuração econômica e social do período.

Em 1986, o governo iniciou a implantação de políticas econômico-financeiras (Plano Cruzado) para estabilizar a economia, conter a inflação e os lucros financeiros. Começou, então, uma intensa reestruturação operacional nos bancos, de forma a conseguir manter o lucro sem a chamada "ciranda financeira", que permitia o lucro fácil. Essa reestruturação compreendeu a redução dos custos operacionais, com racionalização e otimização do uso da informática, fechamento de agências, exclusão das contas pequenas, consideradas não-rentáveis, demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades (MERLO e BARBARINI, 2002, p.3).

Para Merlo e Barbarini (2002, p.3), para cumprir suas novas funções, o bancário deveria ser bem mais qualificado, com amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio de tecnologia para realização de simulações financeiras,

habilidade de relacionamento com clientes e com a equipe de vendas e precisaria saber lidar com tarefas não prescritas, diferentemente das exigências anteriores nas quais deveria seguir fielmente o manual.

Segundo os autores, se por um lado, houve aumento da qualificação do profissional bancário nessa fase, por outro, houve aumento da carga de trabalho e das pressões. A realização dos treinamentos passou a ser feita fora do horário de trabalho e em finais de semana e grande parte dos processos de requalificação, que anteriormente eram oferecidas pela empresa, passou a ser de responsabilidade do trabalhador e tornaram-se pré-requisitos para promoções, novas contratações e até para a sua manutenção no emprego.

Mudanças significativas no *status* da profissão de bancário também puderam ser observadas. Do bancário possuidor de um *métier* nos anos 1960 (Segnini *apud* Merlo e Barbarini, 2002, p.4), que conhecia toda a amplitude do trabalho, passou-se ao trabalho fragmentado, rotineiro e com altas taxas de rotatividade dos anos 1970-1980 e início dos anos 1990, em geral exercido por jovens sem expectativas de permanecer na atividade, o que contribuiu para a degradação do *status* da profissão.

Esse cenário levou os trabalhadores bancários a questionarem sua sobrevivência enquanto categoria, agravada a cada vez que a mídia divulga matérias que dizem de extinção da categoria dos bancários (LAZZAROTTO *apud* GRISCI e BESSI, 2004, p.15).

As transformações na organização do trabalho experimentadas pelo setor bancário foram, inicialmente, lentas e graduais. Entretanto, com o uso intensivo das novas tecnologias de automação bancária e de novas formas de gestão do trabalho, essas mudanças passaram a ocorrer em maior velocidade. Os trabalhadores bancários passaram a submeter-se à velocidade, auxiliados pelas novas tecnológicas, necessitando, com isso, adaptar-se às mudanças (GRISCI e BESSI, 2004, p.16).

A adaptação frente às transformações ocorridas na profissão bancária vai além das mudanças macro-econômicas e sociais e das instituídas pelas empresas, passa pela percepção pessoal das alterações nas relações entre o indivíduo e seu trabalho, podendo resultar em problemas de saúde como o estresse, as doenças mentais, LER/DORT<sup>4</sup>, entre outros.

---

<sup>4</sup> Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.

## 2.2 Conceitos de Estresse

Lipp (1996, p.20) define estresse como:

“uma reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz”.

Conforme Glina e Rocha (*apud* Jacques 2003, p.102), o estresse não é uma doença, mas uma tentativa de adaptação, e não está relacionado apenas ao trabalho, mas ao cotidiano de vida experimentado pelo sujeito. Ressaltam, no entanto, que a importância conferida ao trabalho se deve a sua relevância neste cotidiano, transformando-o em um dos principais fatores desencadeantes do estresse.

Para Bernik (1997), o estresse já se tornou um problema econômico, social e de saúde pública, que implica em gastos não só para o indivíduo, mas também para empresas e governos. Sua incidência tem aumentado a cada ano, sendo algumas categorias profissionais mais afetadas que outras. Ainda segundo o autor, alguns fatores contribuem para este aumento, como as preocupações sobre o futuro em tempos de instabilidade econômica e política, a baixa qualidade de vida e o desemprego.

Considerando a perspectiva multicausal atual relacionada ao binômio saúde-doença, França e Rodrigues (1997) se referem ao estresse como um importante meio de se compreender como os processos psicológicos e sociais influenciam na manutenção da saúde ou na determinação de doenças. Estes autores definem o estresse relacionado ao trabalho como:

"aquelas situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador às suas necessidades de realização pessoal e profissional e/ou sua saúde física ou mental, prejudicando a interação desta com o trabalho e com o ambiente de trabalho, na medida em que este ambiente contém demandas excessivas a ela, ou que ela não contém recursos adequados para enfrentar tais situações" (p. 24).

O estresse é um estado de desequilíbrio de uma pessoa e que surge quando é submetida a uma série de tensões suficientemente fortes ou persistentes. É

também uma doença que desencadeia outras e, se não for cuidada, pode evoluir para problemas mentais e físicos irreversíveis<sup>5</sup>.

Para Selye, (*apud* COSTA et al 2003, p.64) o estresse é uma síndrome caracterizada por um conjunto de reações que o organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que dele exija um esforço para se adaptar. O sentido clássico da palavra estresse é expressivo na seguinte afirmação: A palavra estresse, com esse sentido designa o total de todos os efeitos não-específicos de fatores (atividade normal, agentes produtores de doenças, drogas, etc.) que podem agir sobre o corpo. Esses agentes são denominados stressores quando tratamos de sua característica de produzir estresse. Segundo Lipp *apud* Costa et al (2003, p.64), tudo que cause uma quebra da homeostase interna, que exija alguma adaptação, pode ser chamado de um *estressor*.

O estresse é uma reação causada por qualquer estímulo ou mudança, no meio externo ou interno, gerador de tensão, provocando um desajustamento pessoal. Apesar de ser uma reação natural, o estresse gera certo desconforto para o qual o superior deve estar atento, conhecendo seus subordinados e suas responsabilidades, possibilitando ações de prevenção para possíveis reações.

Podemos citar dois pólos do processo de estresse, o *distress*, ou estresse destrutivo, e o *eustress*, ou estresse bom (SELYE *apud* REINHOLD, 2003, p.1).

Se o organismo conseguir retornar a sua condução de homeostase, constata-se a presença de uma adaptação positiva, considerada uma reação saudável de estresse, denominada *eustress*. Caso não exista a adaptação e os stressores continuem atuando sobre o organismo, teremos uma atuação danosa do organismo na tentativa de lidar com o *estressor*, denominada *distress*. O *distress* está diretamente ligado a um período mais prolongado de convivência com o estresse (LIPP (ANO); COELHO (ANO); VASCONCELOS *apud* MONTORO, 1998, p.).

França e Rodrigues (*apud* Fiamoncini e Fiamoncini 2003, p. 4), consideram o *eustress* como uma tensão com equilíbrio entre esforço, tempo, realização e resultados e *distress* como tensão com rompimento do equilíbrio biopsicossocial por excesso ou falta de esforço, incompatível com o tempo, resultados e realização.

---

<sup>5</sup> Jornal da Cassi, nº. 44, setembro/outubro/2005,

### 2.2.1. Fatores desencadeantes de Estresse

Existem vários fatores que podem desencadear situações de estresse no trabalho, tais como a instabilidade no mesmo; problemas financeiros, carga excessiva de trabalho, a urgência de tempo, responsabilidade excessiva, falta de apoio, pressões psicológicas, conflito com superiores e subordinados, pouca satisfação no trabalho, falta de perspectiva de promoção, expectativas não atendidas. Por outro lado, situações-limite no ambiente ocupacional como uma vida sem motivações, sem projetos ou perspectivas profissionais.

Cavalcante et al (2002, p.5), exemplificam fatores que podem levar ao estresse no trabalho:

- 1) Aumento do volume de trabalho – quando a carga de trabalho excede a condição de resistência do indivíduo;
- 2) Conflitos diários no trabalho – são os atritos constantes, os desentendimentos ocorridos devidos a formas diferentes de pensar e agir;
- 3) Falta de controle da situação – é quando o resultado do trabalho não depende do indivíduo;
- 4) Pressões no trabalho – quando ocorrem cobranças que o indivíduo não consegue dar conta;
- 5) Incompreensão da chefia – mal distribuição das tarefas, sem permissão para questionamentos, gerando descontentamento na equipe de trabalho;
- 6) Ambiente desfavorável ao indivíduo – acontece quando a filosofia de vida do chefe imediato vai de encontro aos valores da maioria do grupo de trabalho;
- 7) Função não adequada ao indivíduo – a pessoa obriga-se a exercer uma função que não se adapta ao seu ritmo;
- 8) Instabilidade no trabalho – insegurança quanto à continuidade no emprego.

As situações difíceis que levam ao estresse muitas vezes não podem ser evitadas, e não devem ser encaradas como nocivas e sim, como algo do qual a pessoa necessita para tocar adiante a sua vida. A pessoa pode estar mais vulnerável ou não, dependendo de suas atitudes resultantes de suas próprias experiências. Essas atitudes têm a função de desenvolver essa capacidade de reação, de lutar, lidando com diferentes situações de forma satisfatória. Por isso, cada pessoa, com atitudes diferentes, apresenta reações positivas ou negativas diante de situações propícias ao estresse.

Robbins *apud* Lourenço e Martins, p.6, aponta três fontes potenciais de estresse: os fatores ambientais, organizacionais e individuais. As inseguranças ambientais são citadas como importante fonte de estresse, sejam elas incertezas econômicas, políticas ou tecnológicas. Como fatores organizacionais estressantes, o autor inclui as demandas das tarefas, referentes às características do trabalho: as demandas dos papéis, existentes em função do papel que o indivíduo desempenha na organização; as demandas interpessoais, fruto das pressões exercidas pelos outros funcionários; a própria estrutura organizacional, que envolve número de regras e regulamentações existentes, nível de participação nas decisões, etc; e o estilo de liderança organizacional presente.

A presença dos fatores desencadeantes de situações de estresse originadas das diferentes fontes potenciais, pode ser percebida pelos indivíduos envolvidos, em maior ou menor grau, contribuindo para o desenvolvimento das fases do estresse.

### **2.2.2. Fases do Estresse**

Selye *apud* Lourenço e Martins, p. 4, propôs que o estresse se desenvolve em três fases: Alerta, Resistência e Exaustão. Lipp *apud* Lourenço e Martins, p. 4, identificou uma quarta fase além das três propostas por Selye: a de Quase-Exaustão:

a) Fase de Alerta: nesta fase a pessoa precisa produzir mais força e energia a fim de enfrentar aquilo que está lhe exigindo maior esforço. Esse processo se inicia com um desafio ou ameaça percebida.

b) Fase de Resistência: neste estágio ocorre um aumento na capacidade de resistência acima do normal. Há uma busca pelo reequilíbrio, acarretando uma utilização grande de energia, que pode ser geradora de uma sensação de desgaste sem causa aparente e de dificuldades com a memória, dentre outras conseqüências.

c) Fase de Quase-Exaustão: nesta fase as defesas do organismo começam a ceder e ele já não consegue resistir às tensões e restabelecer a homeostase interna. O indivíduo oscila entre momentos em que se sente razoavelmente bem e tranquilo e momentos de desconforto, cansaço e ansiedade.

d) Fase de Exaustão: neste estágio há uma quebra total da resistência e alguns sintomas são semelhantes aos da fase de alerta, embora de maior magnitude.

### **2.2.3 Conseqüências do Estresse no Organismo**

O estresse pode afetar o organismo de diversas formas e seus sintomas podem variar de pessoa para pessoa. Cada pessoa reage com uma sensibilidade particular quando está frente a um problema, e essa particularidade vai explicar como cada pessoa lida frente a situações desafiadoras, decidindo enfrentá-las ou não (OSHIMA et al., 2001).

Existem estímulos bons e maus, todas as grandes mudanças na vida representam situações estressantes, mesmo se elas forem boas e que estejam trazendo felicidade. Por exemplo, assistir uma partida de futebol e ver o Brasil marcar mais um gol, ser promovido no serviço, são estímulos bons. Por outro lado, brigar com um colega, levar uma bronca do chefe, sofrer um acidente de carro são estímulos maus. O estresse ocorre quando os estímulos acontecem freqüentemente e a pessoa permanece em estado de alerta e tensão, não conseguindo mais relaxar e voltar ao estado normal.

O estresse pode causar sintomas físicos e psicológicos. Dentre os físicos podemos citar dores de cabeça, aftas, indigestão, dores musculares, insônia, indigestão, taquicardia, alergias, queda de cabelo, mudança de apetite, gastrite, dermatoses, esgotamento físico, úlceras, infarto, etc. Quanto aos psicológicos, apatia, memória fraca, tiques nervosos, isolamento e introspecção, sentimentos de perseguição, desmotivação, autoritarismo, irritabilidade, emotividade acentuada, ansiedade, preocupação, raiva, etc. (OSHIMA et al, 2001).

O estresse excessivo é capaz de produzir um número grande de conseqüências para o indivíduo em si, para sua família, a empresa para a qual trabalha e a comunidade onde vive (Lipp apud Lourenço e Martins, p.6). Ele é capaz de produzir cansaço mental, dificuldade de concentração, perda de memória imediata, apatia e indiferença emocional. Tais comprometimentos geram efeitos negativos no âmbito do trabalho. A produtividade sofre quedas e a criatividade fica prejudicada. Auto-dúvidas começam a surgir em virtude da percepção do desempenho insatisfatório (op. cit.).

As conseqüências do estresse no trabalho afetam o indivíduo, necessitando de tratamento médico, licença do trabalho, aposentadorias por invalidez; o empregador com queda na produtividade/qualidade, doenças profissionais, acidente

de trabalho, alta taxa de rotatividade, aumento de conflitos e para a sociedade, perda de mão-de-obra, aposentadorias prematuras.

Nem sempre é possível eliminar todas as causas ou fugir de situações que possam representar estresse, é preciso aprender a lidar com ele, por isso é urgente que se busque alternativas para uma prevenção, diagnóstico precoces e ações de intervenção voltadas à melhoria das condições de trabalho e de saúde.

O estresse passou a ser um importante indicador do nível de tensão organizacional e pessoal, servindo de medida da qualidade de vida das pessoas, produtos, serviços e resultados.

Conforme Silva e De Marchi (*apud* Vasconcelos, 2001, p.8), dos muitos desafios que se apresentam para o mundo empresarial na atualidade, dois são fundamentais. O primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente. O segundo desafio é a capacidade, na visão deles, de a empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida.

França e Rodrigues (1997) propõem a revisão e o redimensionamento das formas de organização de trabalho, tais como mudança no sistema de poder, aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, melhoria das condições socioeconômicas, investimento na formação pessoal e profissional, aprimoramento do conhecimento, desenvolvimento e atenção conjunta dos planos econômico, social e de saúde.

Para diminuir o estresse, Masci *apud* Bernik (1997, p.7) sugere medidas profiláticas iniciais, secundárias e terciárias. Em resumo, quando possível, devemos parar para pensar; para nos darmos a liberdade de termos um tempo para refletir sobre cada um de nós e seus esquemas pessoais, familiares, sociais, de trabalho, de estudos e até econômico-financeiros. Devemos reformular a vida, procurando reduzir as áreas geradoras de estresse.

Para Silva e De Marchi (*apud* Vasconcelos, 2001, p.6), uma das alternativas é a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde, proporcionando ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento. Por outro lado, as empresas seriam beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de

acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, por último, um melhor ambiente de trabalho.

### 2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho é uma tendência contemporânea, baseia-se numa visão integral das pessoas, enfoque biopsicossocial, e numa visão ética da condição humana. Conforme a definição adotada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 1986, saúde não é apenas ausência de doenças, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social<sup>6</sup>.

Quanto ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), segundo Limongi-França (2004, p.34), tem-se constatado certa confusão sobre o seu significado teórico e técnico, o que poderia conduzir, simplesmente, a outro modismo nas empresas.

Conforme França (1997, p.80),

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

No campo conceitual, Walton *apud* Limongi-França (2004, p.34), forneceu um modelo de análise de experimentos importantes sobre QVT com oito categorias conceituais, incluindo: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as 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.

Segundo Fernandes e Gutierrez *apud* Limongi-França (2004, p.34), a QVT é afetada por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de

---

<sup>6</sup> FUNDAMENTOS DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

Conforme De Marchi (*apud* Limongi-França, 2004, p.43), um dos fundadores e ex-presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida,

"Nos anos 1998-1999, qualidade de vida é estar saudável, desde as saúdes físicas, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional".

A qualidade de vida é um anti-estresse muito poderoso. Alterações simples do dia-a-dia podem representar um grande avanço para o equilíbrio pessoal, profissional e organizacional.

A qualidade de vida engloba alimentação saudável e natural, exercícios físicos/caminhadas, contato com a natureza, repouso, segurança, disciplina, satisfação e motivação para o trabalho, condições favoráveis do ambiente de trabalho, trabalho em equipe, relação prazerosa e criativa com o trabalho, jornada de trabalho compatível, remuneração, participação, treinamento, boa relação familiar e de amigos, lazer, harmonia com o meio ambiente, sentimentos espirituais, auto-realização, entre outros.

Para Levering (*apud* Vasconcelos, 2001, p.11), um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como a família, os amigos e os *hobbies* pessoais. Para o autor, da perspectiva de um empregado isto é uma questão fundamental de justiça. Na sua visão, não é justo que um local de trabalho seja a única nas vidas das pessoas - aliás, como tens visto atualmente na esmagadora maioria dos casos. Um contexto com essa característica, segundo ele, não permite que as pessoas se desenvolvam ou se tornem mais completamente humanas.

É preciso dosar o volume de trabalho com outras atividades que dão prazer, como cultivar relações com amigos, passar mais tempo com a família e até valorizar o ócio. A palavra chave é equilíbrio como condição essencial para uma vida prazerosa e de realização pessoal e profissional<sup>7</sup>.

Se é nas organizações que passamos a maior parte de nossas vidas, natural seria que as transformássemos em lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução do nosso trabalho. Locais onde pudéssemos, de fato, passar algumas

---

<sup>7</sup> Jornal Ação, nº 175, 2005, p.18

horas vivendo, criando e se realizando plenamente – com qualidade de vida, satisfação e alegria (VASCONCELOS, 2001, p.12).

Qualidade de vida no trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir e procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam. É utilizar ao máximo sua potencialidade, é desenvolver as pessoas, é procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa (FERNANDES *apud* MOTTA, 1997, p. 18).

A percepção e assimilação da velocidade das mudanças e de seu caráter permanente refletem-se no comportamento humano, nas facilidades e dificuldades de adaptação. O indivíduo pode manifestar sintomas decorrentes da falta de adaptação que podem evoluir para o estresse e tornar-se nocivo à sua saúde, refletindo-se nas atividades desempenhadas no trabalho e no dia-a-dia da empresa. É crescente a preocupação pessoal e das empresas na adoção de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, minimizando os efeitos das constantes mudanças.

Baseados nessa premissa apresentam estudo realizado com os funcionários da Agência Bairro São Cristóvão, buscando identificar a percepção frente às mudanças ocorridas, as situações geradoras de estresse e as formas utilizadas para conviver com o estresse.

### **3. MÉTODO**

O método escolhido foi o estudo de caso tipo descritivo pelo interesse em analisar a percepção do estresse ocupacional vivenciada pelos funcionários em suas diferentes funções e identificar quais as alternativas que estes vêm buscando para minimizá-las.

O estudo de caso é mais propício em pesquisas nas quais “faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2001, p. 28).

O método de estudo de caso é utilizado quando o pesquisador deseja analisar um determinado fenômeno em uma ou mais organizações. O fenômeno pode ser um processo relacionado à operação do negócio, ou relacionado à tomada de decisão, ou o comportamento de indivíduos ou grupos de trabalho.

Para Lazzarini (1997, p.21), nos estudos de caso, como na pesquisa qualitativa de forma geral, “não se busca determinar a incidência de um dado fenômeno no seu universo; ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão em nível mais aprofundado”.

A coleta dos dados foi efetuada através de questionário com perguntas descritivas e objetivas. Os questionários foram entregues pessoalmente a todos os funcionários da Agência, sem identificação dos respondentes, sendo que quatorze foram respondidos e devolvidos, compondo o conjunto deste estudo.

A análise dos resultados foi efetuada baseada no conteúdo dos questionários, buscando dados para verificar a percepção dos funcionários frente às situações de estresse do dia-a-dia e em informações disponibilizadas pelo Banco do Brasil sobre o resultado do último exame periódico de saúde, realizado em novembro/2006.

#### **3.1. Descrição do local de estudo**

O Banco do Brasil possui na cidade de Passo Fundo (RS) cinco Agências, uma Superintendência Regional, um Núcleo Jurídico e uma Unidade de Recuperação de Crédito, totalizando 133 funcionários.

A Agência Bairro São Cristóvão foi inaugurada em 08/03/1991, atua como agência de varejo e possui 4856 clientes pessoa física e jurídica. Apresenta grande

demanda pelos seus serviços de caixa, atendimento e auto-atendimento, inclusive por clientes de outras agências da praça, pelas facilidades de acesso, proximidade com o Centro da cidade, fácil estacionamento e pelas novas instalações.

O foco do presente estudo são os funcionários da Agência Bairro São Cristóvão, Passo Fundo (RS), contando atualmente com um quadro de quinze (15) empregados, sendo um Gerente Geral, dois Gerentes de Contas, dois Gerentes de Expediente, quatro Assistentes de Negócios, um Caixa Executivo Efetivo e cinco Escriturários.

### 3.2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Visando facilitar a visualização, apresentamos a tabela abaixo com os dados agrupados sobre os respondentes.

Variável	Opções	Nº funcionários
Idade	Até 25 anos	2
	De 26 a 35 anos	6
	De 36 a 45 anos	2
	Mais de 45 anos	4
Sexo	Masculino	3
	Feminino	11
Estado Civil	Solteiro	6
	Casado	7
	Divorciado	1
Filhos	Sim	8
	Não	6
Grau de instrução	Superior incompleto	1
	Superior completo	13
Tempo de serviço	Até 5 anos	4
	De 6 a 10 anos	3
	De 11 a 15 anos	1
	De 16 a 20 anos	1
	Mais de 20 anos	5
Tempo de Banco	Até 5 anos	4
	De 6 a 10 anos	4
	De 11 a 15 anos	-
	De 16 a 20 anos	2
	Mais de 20 anos	4
Exercício de outra atividade	Sim	3
	Não	11

**Quadro 1: Caracterização do conjunto estudado**

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Apresentamos a análise dos resultados obtidos por meio das informações fornecidas nos questionários que compõem o grupo estudado. Iniciamos com a análise dos resultados, agrupando-se em blocos por semelhança de informações, resultando em cinco blocos: a avaliação sobre a atual organização do trabalho; condições atuais de trabalho, situações e fatores geradores de *estresse*; exposição diária aos fatores estressantes e auxílio médico; alternativas para a convivência diária com o estresse e qualidade de vida no trabalho e finalizamos com as situações que precisam ser melhoradas e sugestões para uma melhor qualidade de vida.

### **4.1 Análise**

No que diz respeito aos resultados descritivos, apresentaremos as informações percentualmente mais citadas em cada questão e agrupadas em blocos por semelhanças.

#### **Bloco 1 – Avaliação sobre a atual organização do trabalho**

Neste bloco buscamos identificar a percepção dos funcionários sobre a organização do trabalho e suas relações. A maioria dos funcionários informou a existência de uma hierarquia rígida que tende a dificultar as relações e a autonomia na realização de tarefas, sempre dependendo de uma autorização superior. Quanto às atividades as opiniões ficaram divididas entre os que consideram a existência de uma divisão desigual, uma sobrecarga para alguns colegas mais interessados e os que consideram que a divisão faz parte de um consenso do grupo, com boa aceitação. A sobrecarga citada por sete funcionários representa o reflexo das mudanças ocorridas no setor bancário, citadas por Merlo e Barbarini (2002, p.3) e dos fatores desencadeantes do estresse exemplificados por Cavalcante et. al (2002. p.5), podendo ser observadas nas citações “as constantes mudanças exigem um contínuo estado de alerta, agravado pela falta de pessoal e pela complexidade das

rotinas e controles” “somos permanentemente cobrados, tudo é prioridade” e ainda “com tanto desemprego a sobrecarga é desumana”.

Referente ao reconhecimento e as possibilidades de desenvolvimento, à exceção de um funcionário, todos concordam que o reconhecimento não é praticado e que a possibilidade de desenvolvimento existe, mas a maioria dos critérios utilizados é subjetiva, descaracterizando o processo. Citações como “*a cobrança sempre existe, mas o reconhecimento não é praticado, levando-nos a frustração*” e “*a chefia utiliza toda a energia para cobrar, mas esquece de reconhecer o esforço individual e da equipe*” exemplificam sentimentos de funcionários e podem ser comparada com o resultado obtido por Oliveira (1999) no CESEC POA, quanto ao reconhecimento: 73,5% informam que o reconhecimento é motivo de muita influência na Qualidade de Vida no Trabalho.

Ainda sobre o desenvolvimento, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil foi citada como um grande incentivo ao crescimento pessoal e profissional pelo estímulo a aprendizagem e possibilidade de aprimoramento com custo reduzido.

## **Bloco 2 – Condições atuais de trabalho, situações e fatores geradores de estresse**

Neste bloco o objetivo foi detectar a visão dos funcionários quanto às condições de trabalho e explorar a existência de situações/ocorrências consideradas como geradores de estresse.

Todas as respostas obtidas concordam que as condições físicas de trabalho são boas, com alguns detalhes a melhorar. Quanto ao trabalho propriamente dito, destacaram-se oito opiniões com informações de sobrecarga de trabalho, principalmente na primeira quinzena do mês, pressão, falta de pessoal, problemas operacionais, centralização de decisões, problemas de relacionamento, mudanças constantes que geram insegurança e pouco estímulo financeiro. As outras seis opiniões referem-se a boas condições de trabalho e de ambiente de trabalho, dessas, destacamos que cinco funcionários possuem menos de seis anos de Banco, o que representa o ingresso na atividade após as mudanças ocorridas, Merlo e Barbarini (2002, p.3) no setor bancário.

No item situações e fatores geradores de estresse verificou-se que a pressão pelo cumprimento de metas, a existência de metas abusivas, cobrança persistente para a superação de metas, o trabalho excessivo, a sobrecarga e má distribuição das tarefas, a falta de reconhecimento, a falta de coleguismo e profissionalismo, a pressão exercida pelo cliente, a falta de autonomia e os problemas operacionais foram os mais citados.

Os principais motivos que originam essas situações dizem respeito às constantes mudanças no orçamento, com aumento de metas ou esforços extras, a falta de pessoal e aumento significativo do número de clientes e operações, os problemas de relacionamento interno, falta de pessoal, a pressão e cobrança diária. As opiniões destacadas de sobrecarga de trabalho são evidenciadas por Moraes et al, p.12, como uma das principais fontes de pressão no trabalho, somadas ao relacionamento e clima organizacional e informadas no estudo de Oliveira e Campelo (2006, p.69) como impacto no desgaste e adoecimento, podendo ser observadas nas citações “é muita pressão, nunca chegamos lá”, “a cobrança passa dos limites do aceitável” e “muito trabalho para poucos fazerem, e tudo com urgência”.

Isto demonstra que diferentes formas de pressão e fatores de estresse estão presentes no dia a dia do trabalho bancário, manifestando-se nas condições de trabalho e nos resultados apresentados.

### **Bloco 3 – Exposição diária aos fatores estressantes e auxílio médico**

Neste bloco investigamos o tempo diário de exposição aos fatores estressantes e a necessidade de ausência e/ou afastamento do trabalho por motivos relacionados ao estresse.

As respostas obtidas nos indicam que a grande maioria (85%) convive com fatores estressantes durante toda a jornada de trabalho, o que provoca um desgaste físico e emocional. Os demais (15%) informaram que poucos são os momentos diários de exposição a situações estressantes.

Quanto à ausência e/ou afastamento do trabalho por motivos relacionados ao estresse, quatro funcionários informaram que já se ausentaram por esse motivo, um deles por mais de uma vez, resultando num sentimento de falta de profissionalismo

pela sobrecarga aos demais colegas. A ausência afeta o funcionamento das atividades da Agência, quando as atividades do funcionário precisam ser absorvidas por outros, gerando reflexo no atendimento ao cliente e nos negócios realizados. Essa absorção pode representar sobrecarga de trabalho aos que assumem atividades até então desempenhadas por outros, refletindo-se em novas situações de estresse e desgaste na relação entre colegas.

No item auxílio médico, as respostas apresentaram-se divididas quanto à necessidade, ou não, de auxílio médico, destacando-se o fato de que dois funcionários fazem uso de medicação antidepressiva por fatores relacionados ao estresse e cuja procura médica foi motivada pelos sintomas de ansiedade, alteração de peso, lapsos de memória, grande emotividade, sentimento de incapacidade, isolamento e distúrbios gástricos e intestinais. A necessidade de auxílio médico informada por sete funcionários pode ser comparada com o alto custo para a saúde física e mental informado por Jinkings e Seligmann-Silva *apud* Oliveira e Campello (2006), quando evidenciamos que seis desses funcionários possuem mais de 40 anos de idade e mais de 20 anos de Banco, sendo sobreviventes do processo de reestruturação bancária.

#### **Bloco 4 – Alternativas para a convivência diária com o estresse e qualidade de vida no trabalho**

Buscamos identificar as alternativas utilizadas diariamente pelos funcionários para conviver com as situações de estresse e as opções disponíveis no trabalho para uma qualidade de vida.

Todos os funcionários concordam quanto à necessidade de buscar alternativas para superar as situações de estresse vivenciadas diariamente. As alternativas mais citadas foram à prática de esportes, academias, ioga, técnicas de relaxamento, lazer, convívio com a família, não levar os problemas do trabalho para casa, bom humor. A prática de ioga foi destacada por quatro funcionários como forma de controle das emoções, tranquilidade da mente e tonificação do corpo. O equilíbrio citado pelo Jornal Ação como condição essencial para uma vida prazerosa e de realização, foi informado por sete funcionários, dos quais destacamos as citações *“equilibrar o trabalho com atividades que nos dão prazer é fundamental*

*para a qualidade de vida” e “a família restabelece o equilíbrio necessário para a retomada da rotina do trabalho”.*

Quanto às opções existentes dentro do trabalho consideradas importantes para uma qualidade de vida destacaram-se os itens relacionamento e trabalho em equipe, Cabe ressaltar que a metade dos funcionários informou que atualmente a falta de relacionamento e reconhecimento vem afetando o trabalho e a qualidade de vida, em função que os atritos existentes geram distanciamento, prejudicando o trabalho em equipe e a necessária interação diária. Também a falta de reconhecimento pelo esforço realizado desestimula, gera insatisfação, baixa produção e incertezas quanto ao desempenho, o que afeta de um lado, a produtividade, e de outro, a qualidade de vida no trabalho.

Ainda sobre qualidade de vida no trabalho, o programa implantado recentemente pelo Banco foi citado por nove funcionários como esperança de melhoria no processo, buscando uma vida mais saudável no que se refere à importância despertada pelo programa à realização de exercícios laborais no ambiente de trabalho, durante o expediente e orientadas por profissionais que conduzam práticas anti-estresse.

## **Bloco 5 – Situações que precisam ser melhoradas e sugestões para uma melhor qualidade de vida**

Neste bloco o objetivo foi detectar situações vivenciadas e que precisam ser trabalhadas para a redução do estresse e sugestões buscando uma melhor qualidade de vida.

Observou-se que as situações mais citadas e mencionadas pela maioria referem-se a problemas de relacionamento e falta de reconhecimento do esforço despendido. Ainda, melhor organização, planejamento e divisão de tarefas, profissionalismo, redução da pressão sobre cumprimento de metas, transparência, motivação, aproveitamento de idéias e sugestões do grupo e melhor remuneração.

Referente às sugestões apresentadas para uma melhor qualidade de vida, as mais citadas foram a realização de atividades físicas, alimentação saudável, lazer, repouso, convívio com a família, amigos e grupos sociais, contato com a natureza, ouvir música, realização pessoal e profissional, bom ambiente de trabalho, estabilidade financeira e religiosidade.

Ao lançar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho o Banco do Brasil manifesta sua preocupação e responsabilidade com a qualidade de vida dos funcionários, buscando o atendimento da promoção dos cuidados com a saúde e a adoção de hábitos saudáveis no trabalho, com reflexo para a vida como um todo.

As mudanças ocorridas no setor bancário, representadas pelo acirramento da concorrência, demanda por crédito, mudanças tecnológica e de gestão, redução de custos, necessidade de aumento da produtividade e outras, afetaram diretamente os trabalhadores, na sua forma de atuação e reação, como condição indispensável à sua sobrevivência. O bancário passou a conviver com situações limites, com exigências crescentes e constantes, além de suas possibilidades, resultando em convívio com situações de estresse podendo evoluir e desencadear quadros de doenças, com prejuízos pessoais, profissionais e para a empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os cenários da vida moderna, resultantes das profundas transformações ocorridas nos diversos setores, representam os novos desafios enfrentados pelos trabalhadores, especialmente os bancários.

As mudanças no setor bancário afetaram os trabalhadores, alterando suas atividades, necessidades e visão sobre a profissão bancária. Essas mudanças contribuíram para o surgimento de fatores e situações que afetam o equilíbrio necessário entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho, podendo resultar no estresse.

O estresse corresponde a uma relação entre o indivíduo e o meio, sendo impossível eliminá-lo, mas necessário o seu controle através de medidas que inclui mudança em algumas atitudes como condição de uma vida mais saudável.

No estudo realizado, as principais situações informadas pelos funcionários como geradores de estresse foram: a pressão para o cumprimento das metas e a sobrecarga de trabalho para o que os trabalhadores buscam alternativas como a prática de exercícios físicos e técnicas de relaxamento para lidar com essas situações. Esta é uma alternativa para enfrentar as novas demandas da atividade bancária, os crescentes desafios e principalmente as constantes mudanças que vem ocorrendo no setor bancário.

São muitas as atitudes que podem ser tomadas para melhorar a qualidade de vida, inclusive no trabalho, o fundamental é a consciência da necessidade de dosar o volume de trabalho com outras atividades que dão prazer. O programa de qualidade de vida adotado pelo Banco do Brasil representa uma forma de promover o bem-estar de seus colaboradores e demonstra a preocupação com o crescimento da empresa aliado à consciência de que esse será mais consistente na medida em que todos estiverem bem físicos, mental e emocionalmente.

Os objetivos do trabalho foram atingidos no que se refere a identificação das formas utilizadas pelos funcionários para lidar com as situações de estresse no dia-a-dia de trabalho, os motivos que resultam em situações de estresse e as ações utilizadas para uma melhor qualidade de vida no trabalho, muito embora não se pretendeu esgotar totalmente o assunto. As situações apresentadas podem ser

aprofundadas como tema de novos estudos e utilizadas pela empresa para comparações e análise de realidades existentes em outras Agências e/ou setores do Banco.

Este trabalho não teve a intenção de questionar as diretrizes adotadas pela Organização, buscou apenas identificar situações e alternativas que possam contribuir para uma melhoria pessoal e profissional, resultando em benefícios à própria Instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNIK, V. **Stress: Revista Eletrônica Cérebro e Mente**, n. 3, set/nov, 39 par, 1997. Disponível on line: <http://www.epub.org.br/cm/n03/doencas/stress.htm>.

Boletim da Saúde. **Saúde do Trabalhador Bancário**. Secretaria de Estado da Saúde do Rio Grande do Sul. Escola de Saúde Pública. Volume 20, Número 1, Jan/Jun.2006 – Porto Alegre-RS.

CAVALCANTE, Carlos et al **A Motivação nas Empresas**. Recife, 2002.

**Conseqüências da violência e do stress no trabalho**. [www.prt18.mpt.gov.br/eventos/saude mental palestras/bojart/sld015.htm](http://www.prt18.mpt.gov.br/eventos/saude_mental_palestras/bojart/sld015.htm).

COSTA, José R. A et al. **Stress no trabalho do enfermeiro**. Rev. Esc. Enferm. USP, 2003: 37(3):63-7. [www.ee.usp.br/reeusp/upload/pdf/170.pdf](http://www.ee.usp.br/reeusp/upload/pdf/170.pdf)

FIAMONCINI, Rafaela L e FIAMONCINI, Rafael E. **O stress e a fadiga muscular: fatores que afetam a qualidade dos indivíduos**. Revista Digital. Buenos Aires, ano 9, nº 66, novembro de 2003. [www.efdeportes.com/efd66/fadiga.htm](http://www.efdeportes.com/efd66/fadiga.htm)

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

FRANÇA, A.C.L. & RODRIGUES, A.L. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 1997.

**Fundamentos e Práticas da Gestão Contemporânea**, cadernos 2, 3 e 4. Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2005.

**Gestão de Pessoas**, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

GRISCI, Carmem L. e Bessi, Vânia G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, nº.12, jul/dez 2004, p.160-200. <http://www.scielo.br/pdf/soc/n12/22260.pdf>

JACQUES, M. G.C. **Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho**. Porto Alegre, 2003.

**Jornal Ação** nº 175 e 176. Publicação da Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil – ANABB, 2005.

Jornal da CASSI. Ano X - nº 44 – setembro/outubro/2005. **Jornal da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil**

LAZZARINI, S.G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. et.al. **Estudos de Caso em Agrobusiness**. São Paulo: ploneira/PENSA, 1997, p.9-23.

LIMA, Julia C. C. **Solidão e contemporaneidade no contexto das classes trabalhadoras**. *Psicol. cienc. prof.* . Dez. 2001, vol. 21, nº 4, p.52-65. ISSN 1414-9893.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

LIPP, Marilda E. Novaes. **Stress: conceitos básicos**. Campinas: Papyrus, 1996.

LOURENÇO, Lélío M. e MARTINS, Lucas A. **Avaliação de Stress em Motoboys**. [www.virtu.ufjf.br/artigo%203a2.doc](http://www.virtu.ufjf.br/artigo%203a2.doc).

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BARBARINI, Neuzi. **Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso**. *Psicol. Soc.*, Porto Alegre, v. 14, n. 1, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822002000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822002000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 17 Jun 2007. Pré-publicação.

MONTORO, Osvaldo C. P. **O estresse na comunicação do telemarketing**. São Paulo, 1998. [www.cefac.br/library/teses](http://www.cefac.br/library/teses).

MORAES, Lúcio Flavio Renault et al. **O diagnóstico do estresse ocupacional em gerentes do setor de prestação de serviços em Belo Horizonte**.

MOTTA, Luiz Edson. **Qualidade de vida no trabalho dos empregados do Banco do Brasil de Encruzilhada do Sul (RS)**. Porto Alegre, 1997.

OLIVEIRA, J. M. **Qualidade de Vida no Trabalho – Desenvolvimento de uma metodologia para mensuração no ambiente do Banco do Brasil**. In: XXIII Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu – PR. Anais da XXIII ENANPAD.

OLIVEIRA, Paulo A.B. e CAMPELLO, Jaqueline C. **Cargas de trabalho e seu impacto sobre a saúde: estudo de caso em quatro instituições financeiras em Porto Alegre**. Porto Alegre, 2006.

OSHIMA, Danilo M. et al. **Estresse**. [www.virtual.epm.br/material/tis/curr-bio/trab2001/grup2/conseq.htm](http://www.virtual.epm.br/material/tis/curr-bio/trab2001/grup2/conseq.htm)

**PROFI ecos**. Resultados do 4º fórum. Universidade Banco do Brasil, 2003.

REINHOLD, Helga H. **Análise da produção científica de um congresso brasileiro de stress**. São Paulo, 2003. [www.estresse.com.br/congresso/helga.pdf](http://www.estresse.com.br/congresso/helga.pdf).

**Responsabilidade Socioambiental**, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

**Stress**. [www.virtual.epm.br/material/tis/curr-bio/trab2001/grupo2/conseq.htm](http://www.virtual.epm.br/material/tis/curr-bio/trab2001/grupo2/conseq.htm)

**Stress, stress, estresse**. [www.ismabrasil.com.br](http://www.ismabrasil.com.br).

**Stress da Vida**. [www.redepsi.com.br](http://www.redepsi.com.br)

**Stress Conseqüências do Stress**. [www.labyrinth.co.jp/~fala/spanish/stress.html](http://www.labyrinth.co.jp/~fala/spanish/stress.html).

SEGNINI, Liliana R P. **Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. *Educ. Soc.* Vol. 20, nº 67. Campinas, 1999. [www.scielo.br/scielo.php?scrip=sci\\_arttext&pid=S0101-](http://www.scielo.br/scielo.php?scrip=sci_arttext&pid=S0101-)

Técnicas de Vendas, **Stress saiba como lidar com ele**. Editora Quantum, novembro 1997.

VASCONCELOS, A.F. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. São Paulo, 2001.

Wall, Mike. **Lidando com o stress**. [www.tilz.tearfund.org/Portugues/Passo+a+Passo+18-20/Lidando+com+o+stress.htm](http://www.tilz.tearfund.org/Portugues/Passo+a+Passo+18-20/Lidando+com+o+stress.htm)

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª edição. Porto Alegre: Boocmann, 2001.

## Anexo 01 – Questionário da pesquisa

### Dados sobre os respondentes

- A) Idade \_\_\_\_\_ anos
- B) Sexo: ( ) Masc ( ) Fem
- C) Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) Divorciado ( ) Outros
- D) Filhos: ( ) Sim ( ) Não. Se sim, quantos: \_\_\_\_\_
- E) Grau de Instrução: ( ) Secundário incompleto ( ) Secundário completo  
( ) Superior incompleto ( ) Superior completo
- F) Tempo de serviço: \_\_\_\_\_ anos
- G) Tempo de Banco: \_\_\_\_\_ anos
- H) Exerce alguma outra atividade? Qual?

1. Como você avalia a atual organização do trabalho
  - a. Relações de hierarquia e comando
  - b. Divisão de atividades
  - c. Autonomia para realização de tarefas
  - d. Formas como as atividades estão estruturadas
  - e. Feedback/reconhecimento
  - f. Possibilidades de desenvolvimento
2. Como você avalia suas condições de trabalho atualmente?
3. Você já identificou algum fator de estresse? Qual?
4. Quais as principais situações/ocorrências, no trabalho, que você considera como geradoras de stress?
5. Quais as principais motivos que geram estas situações?
6. Qual o tempo de exposição diário a esses fatores?
7. Você já se ausentou do trabalho por motivos relacionados ao estresse? Quantas vezes? Como você se sentia?
8. Você já esteve afastado do trabalho por motivos relacionados com o estresse?
9. Você já procurou/necessitou de auxílio médico para tratamento de stress?

10. Quais as opções/alternativas que você utiliza para conviver com as situações de stress diárias?
11. Quais as opções existentes no ambiente de trabalho que você considera importante para a qualidade de vida no trabalho?
12. O que seria preciso para melhorar?
13. Quais as sugestões para uma melhor qualidade de vida?

Pontue de 1 a 5 de acordo com o grau de satisfação, sendo 1 para um MAIOR GRAU DE SATISFAÇÃO e 5 para um MENOR GRAU DE SATISFAÇÃO

- 1) ( ) Limpeza do local de trabalho
- 2) ( ) Organizações do material de uso
- 3) ( ) Estado dos equipamentos
- 4) ( ) Qualidade da iluminação
- 5) ( ) Ruídos
- 6) ( ) Risco de assaltos
- 7) ( ) Ventilação
- 8) ( ) Trabalho em equipe
- 9) ( ) Realização de tarefas repetitivas
- 10) ( ) Orientação para novas tarefas
- 11) ( ) Reconhecimento pela chefia/colegas
- 12) ( ) Qualidade dos exames periódicos de saúde