

## **ESTRESSE BANCÁRIO E SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA CIDADE DE IRATI / PR**

**Silvio Roberto Stefano**

E-mail: sstefano@usp.br  
Universidade de São Paulo  
São Paulo - Brasil

**Anderson Roik**

E-mail: roik@irati.unicentro.br  
Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Irati, Pr - Brasil

*Recebido em outubro de 2005*

*Aprovado em março de 2006*

**Resumo:** Diversas mudanças estão ocorrendo no sistema bancário nacional e estão atreladas ao processo de globalização, privatização e fusão nesse setor. Este processo tem levado a diminuição do quadro de funcionários, bem como a um aumento significativo da carga de trabalho, serviços e responsabilidades atribuídos aos bancários. Estas modificações podem produzir repercussões na saúde geral dos trabalhadores dos bancos. Nesse contexto, faz-se necessário analisar os níveis de estresse dos bancários e sua relação com os sistemas de administração de pessoas, detectando possíveis problemas que possam existir. O presente estudo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo efetuada no mês de Maio de 2005, realizada por meio de questionário objetivo estruturado de auto-relato. Após análise dos dados coletados, conclui-se que não foi constatada a relação entre os sistemas de administração de pessoas e os níveis de estresse dos bancários respondentes. Por outro lado, a tensão muscular, o cansaço e a sensação de desgaste físico constante foram os aspectos físicos mais relacionados. Isso aponta para a falta de políticas consistentes nos bancos analisados de redução do desgaste físico, como ginástica laboral e exercícios físicos supervisionados por especialistas.

**Palavras-chave:** estresse bancário; sistemas de administração de pessoas; qualidade de vida no trabalho.

**Abstract:** Several changes have been happening in the national bank system and they are concerned with the globalization process, privatization and merger in the sector. These changes have been leading to the decrease of the employees' staff as well as to a significant increase of the workload, services and responsibilities attributed to the bank employees, which, in turn, have affected the general health of the bank workers. Such context of work led us to analyze the levels of the bank employees' stress and its relation to the System Administration Human Resources, in order to identify possible problems that may exist. The study was developed by means of a bibliographical research as well as by a field research carried out in May of the year 2005, with a structured objective self-report questionnaire. The analysis of the data revealed, on the one hand, that the system administration employees bear no relation to the levels of stress of the bank employees. On the other hand, it showed that physical aspects, such as, muscular tension, fatigue and the sensation of constant physical weariness were recurrent. These findings indicate a lack of consistent policies for the reduction of physical weariness, such as, an occupational gymnastics program and gymnastic exercises supervised by specialists.

**Key-words:** Stress in bank workers; System Administration Human Resources; quality of life at work.

## 1 INTRODUÇÃO

Diversas mudanças estão ocorrendo no sistema bancário nacional e estão atreladas ao processo de globalização, privatizações, mudanças tecnológicas e fusões no sistema financeiro. Este processo tem levado a demissão em larga escala, promoção de programas de demissão "voluntária" e conseqüente diminuição do quadro de funcionários, bem como a um aumento significativo da carga de trabalho, serviços e responsabilidades atribuídos aos bancários. Estas modificações no setor bancário e no ambiente organizacional podem produzir repercussões na saúde geral dos trabalhadores dos bancos.

Ururahy (1997) aponta para profissões que estão mais submetidas a condições adversas de estresse no trabalho, incluindo professores, policiais, executivos e também bancários. Assim sendo, busca-se por meio desta pesquisa investigar o nível de estresse dos colaboradores das agências bancárias de da cidade de Irati, os principais sintomas, fisiológicos e psicológicos, apresentados, assim como saber como os funcionários percebem o sistema de administração dessas instituições.

## 2 OBJETIVO

Este artigo tem como objetivo analisar os níveis de estresse dos bancários da cidade de Irati, Estado do Paraná e sua relação com os sistemas de administração de pessoas, detectando possíveis problemas que possam existir.

## 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 3.1 Histórico da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

De acordo com Lominger-França (2004) a História aponta inúmeras provas de que o homem, desde os primórdios da civilização, vem procurando formas de amenizar a sua luta pela sobrevivência. Por meio de ferramentas, artefatos e métodos de trabalho o homem buscava, e busca até os dias atuais, minimizar o desgaste acarretado pelo trabalho e, ainda, tornar mais prazerosa a sua execução.

A necessidade de se estudar de forma científica, tanto as condições de trabalho quanto a sua influência sobre a produção e o moral dos trabalhadores, se tornou eminente com a Revolução Industrial e a sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX segundo Bowditch e Bueno (1992).

O estudo do trabalho humano, de suas potencialidades e de seu relacionamento com o ambiente, ganhou nova dimensão com o advento da Administração Científica. Buscando maximizar os resultados dos esforços dos trabalhadores, Taylor realizou um estudo detalhado sobre o trabalho. No entanto, a fragmentação excessiva do trabalho acarretou na transformação do ser humano numa mera peça de engrenagem do sistema de produção, o que fez com que os métodos tayloristas provocassem reações de descontentamento: movimentos grevistas, aumento nos níveis de absenteísmo e no número de sabotagens.

A Escola das Relações Humanas dá ênfase ao estudo dos aspectos psicossociais e motivacionais do trabalhador. Elton Mayo, com as experiências de Hawthorne, e Eric Trist, com os estudos do Tavistock Institute, sinalizam pela primeira vez a importância dos fatores psicológicos e sociais no estudo do comportamento humano nas organizações. Além desses, referências básicas no campo da Qualidade de vida no Trabalho – QVT, merecem destaque os estudos desenvolvidos por Maslow (Hierarquia das Necessidades), Herzberg (Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais) e McGregor (Teoria X e Teoria Y). E nas décadas de 1950 e 1960, a abordagem comportamental é efetivamente reconhecida como a verdadeira origem da qualidade de vida no trabalho.

### **3.2 Qualidade de Vida no Trabalho**

O termo Qualidade de Vida no Trabalho reflete a percepção satisfatória do trabalho realizado, a existência de valorização e potencial de evolução no trabalho. É associada também à qualidade das tarefas, do ambiente e das exigências do trabalho, de acordo com necessidades humanas.

Um dos principais expoentes no estudo da questão, Walton (1973) conceitua QVT: “a idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional.”

Bowditch e Buono (1992, p. 207) enfatizaram as práticas adotadas pelas organizações e que se constituem em ações voltadas à QVT. Para estes autores:

Um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem estar de um indivíduo (por exemplo, manifestação de satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas

#### **3.2.1 Interação Biopsicossocial e Organizacional**

Os seres humanos são complexos e únicos em suas características individuais, cada um reage de uma maneira particular aos estímulos que recebem no cotidiano. Pode-se analisar o ser humano em quatro dimensões: biológica, social, psicológica e organizacional, segundo Limongi-França (2004, p. 19):

1. **Biológica:** as características físicas herdadas ou adquiridas durante a vida. Inclui o metabolismo, as resistências e as vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.
2. **Social:** os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica formam a dimensão social.
3. **Psicológica:** os processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes e/ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa.
4. **Organizacional:** que significa investimento, humanismo e competitividade, e são relacionados as dificuldades de processos de produção/tecnologia, pressão dos clientes e organização da empresa.

Todas as dimensões são específicas, mas uma influencia a outra, sempre. A cada situação de vida, o organismo responde como um todo, prevalecendo as reações em uma ou mais dimensões.

### 3.3 Estresse

Moraes et al (2001, p.4) relatam que a forma de organização das sociedades contemporâneas tem constituído solo fértil para o desenvolvimento de doenças psicossomáticas e biológicas”. As mudanças nos estilos de vida das pessoas estão deixando-as com a saúde debilitada, pois ficam cada vez mais expostas a doenças, sendo que uma das manifestações características desse período histórico é o estresse, que tem assumido o *status* de doença.

O termo *stress*, também conhecido como estresse, é amplamente difundido na mídia, nas organizações, na literatura. É um fenômeno global. Ele vem sendo responsabilizado por grande parte dos problemas pessoais e da saúde da nossa atualidade. O acidente de automóvel de uma pessoa famosa, o baixo rendimento de um atleta ou equipe esportiva e até mesmo a úlcera de um executivo são, por inúmeras vezes, atribuídos ao estresse.

Mas cabe ressaltar que o termo estresse é frequentemente apresentado de forma parcial e distorcida. Em 1936, endocrinologista Hans Selye (autor de 28 livros e 1400 artigos científicos sobre o tema estresse), utilizou o termo *stress* para denominar ao conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço de adaptação.

Para Lipp (2001, p.20), estresse é definido 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.

Limongi-França (1999, p.25), define que estar estressado é o estado do organismo, após o esforço de adaptação, que pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas.

Estresse é “um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante” (WAGNER III,; HOLLENBECK, 2000, p. 121).

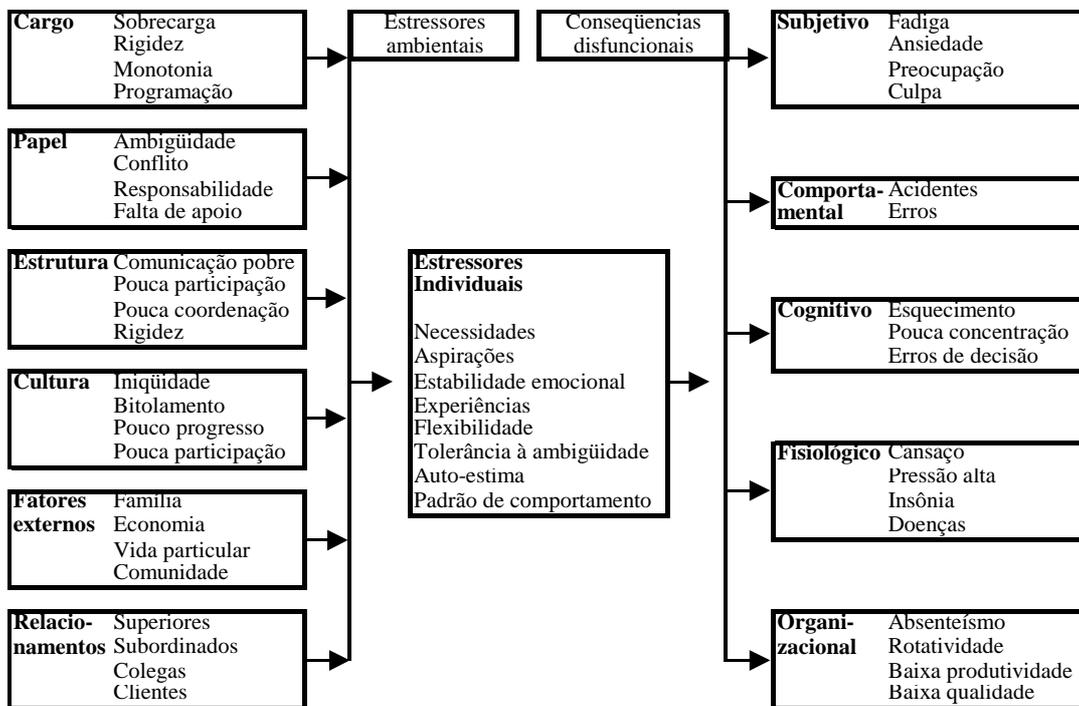
Nassif e Marasea (2004, p. 6) relatam que o estresse pode ser gerado pode ser gerado pelo trabalho, em casa, entre os relacionamentos, como resultado de um conflito emocional interno, pelo ambiente, pela dieta, por doença e pela insegurança financeira, assim como por importantes eventos da vida – desde o nascimento até o luto, casamento ou divórcio. A falta de estímulo pode ser tão estressante quanto ao excesso, tornando prejudicial quando não se podem controlar as respostas a eles.

De acordo com Moraes et al (2001, p. 4), “o estresse ocupacional pode ser vinculado ao ambiente de trabalho no qual o indivíduo está inserido”. Ou seja, está vinculado às diversas questões relacionadas ao trabalho e à organização, assim como aos aspectos ergonômicos e espaciais.

Pode-se destacar a existência de três fontes potenciais de estresse, de acordo com Chiavenato (1999) e Zampier e Stefano (2004):

1. Fatores ambientais, como: incerteza econômica, política e tecnológica;
2. Fatores organizacionais: exigências da tarefa, do papel e interpessoais; estrutura e liderança organizacional; ruído ambiental; segurança e tranquilidade no trabalho; insatisfação pessoal e o estágio de vida da organização;
3. Fatores individuais: problemas pessoais, familiares, conjugais, legais e econômicos, além da personalidade do indivíduo.

**FIGURA 01 - OS ESTRESSORES NA VIDA DE CADA PESSOA**



Fonte: Chiavenato (1999, p. 378); Zampier e Stefano (2004).

Na figura 01, estão representados alguns dos principais estressores ambientais e individuais com suas consequências disfuncionais.

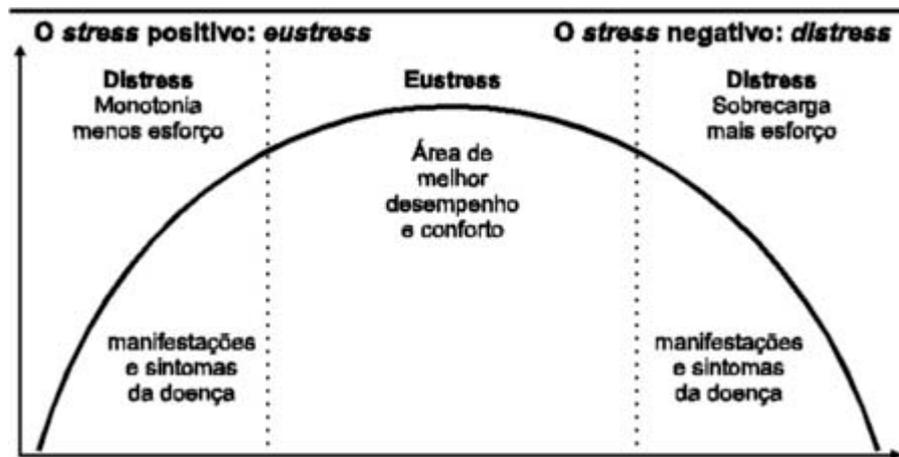
Algumas pessoas ficam exaustas e esgotadas, enquanto outras se sentem desafiadas e estimuladas por eventos estressantes. De acordo com Maddi e Kobasa (1984) apud Stoner e Freeman (1999, p. 416), “a capacidade das pessoas de lidar com o estresse resulta do estilo pessoal e da personalidade; de apoio social; de predisposição física e de práticas saudáveis”.

Quando uma pessoa está sob tensão constante, a produtividade melhora, mas só até certo ponto, pois a pessoa atinge seu rendimento máximo quando está próxima do seu limite físico e psicológico. Depois que chega ao limite, despenca. O limite só pode ser estabelecido individualmente pelo modo com que cada um responde a situações estressantes.

Chiavenato (1999, p. 378) afirma que “o estresse não é necessariamente disfuncional” e que “um nível modesto de estresse conduz a maior criatividade quando uma situação competitiva conduz a novas idéias e soluções”. Afinal, pequenas pressões não são preocupantes desde que conduzam a resultados positivos.

Wagner III e Hollenbeck (2000) afirmam que a incerteza que uma pessoa tem em relação a enfrentar um desafio é que gera o estresse e não o medo de obter um resultado negativo. Mesmo porque um desafio não precisa ser negativo para gerar estresse. Afinal, o estresse, também, pode estar associado a desafios ou oportunidades positivas. Percebe-se, então, que cada indivíduo apresenta o seu limiar de tolerância às pressões, sua vulnerabilidade singular, sendo que o que estressa uma pessoa pode não estressar a outra, dependendo da estrutura psicofísica de cada um.

FIGURA 02 - TIPOS DE ESTRESSE



Fonte: LIPP (1996).

O estresse pode ser observado em no mínimo duas dimensões: como PROCESSO é a tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista.; como ESTADO é o resultado positivo (*eustress*) ou negativo (*distress*) do esforço gerado pela tensão mobilizada pela pessoa. A figura 02 demonstra a relação existente entre o estresse e os sintomas fisiológicos, além das três fases de reação do corpo ao estresse crônico

São três as fases de reação do corpo ao Estresse. A primeira fase é do alarme, na qual a pessoa identifica a ameaça física ou psicológica pelos mais variados sintomas, dos quais Limongi-França (1999) destaca: dores de cabeça; pressão alta; dores

nos ombros e coluna; doenças cardíacas e distúrbios gástricos; nervosismo; ansiedade; angústia; depressão; irritabilidade acentuada; reclamações e insatisfação no trabalho; abuso de drogas; alienação; redução de relações interpessoais; aumento do absenteísmo e rotatividade; diminuição na produtividade e na qualidade dos produtos e/ou serviços.

A segunda fase é da resistência, em que a pessoa se torna “elástica” às pressões criadas pela ameaça inicial. Nessa fase, todos os sintomas anteriores desaparecem (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000, p. 124).

Caso a pessoa continue em exposição ao estresse, poderá atingir a terceira fase, que é a do esgotamento, e muitos dos sintomas da primeira fase reaparecem e a pessoa pode sofrer estafa (estado de exaustão que pode conduzir a dano físico grave, inclusive morte por infarto ou doença cardíaca)

O ideal é que as pessoas se preparem para enfrentar o estresse antes que ele fique muito expressivo. Ou seja, tomar providências para reduzir os riscos de sucumbir às pressões, sendo o melhor remédio para o estresse não encarar cada obstáculo como se fosse o fim do mundo.

De acordo com Chiavenato (1999), para reduzir o estresse, as pessoas devem utilizar técnicas de administração de tempo (agendando e priorizando as atividades diárias, os objetivos individuais e organizacionais); fazer exercícios físicos (como natação, caminhada, ginástica e andar de bicicleta); treinamento de relaxamento e meditação; uso das técnicas de biofeedback para ajudar as pessoas a aprenderem como detectar e controlar mudanças físicas relacionadas ao estresse; além da expansão da rede de suporte social, ou seja, ter amigos, familiares ou um profissional especializado (psicólogo, terapeuta) que esteja disposto a ouvir e ajudar.

Quem fica muito tempo sentado em frente a um computador deve levantar-se a cada vinte minutos e se movimentar, ou seja, fazer alongamentos nas mãos e braços, mexer com os ombros e a cabeça, espreguiçar-se, além de andar pelo escritório para distrair-se e relaxar (TORREIRA, 1997).

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 416), “uma das melhores maneiras de enfrentar o estresse é desenvolver o hábito de ver os problemas com otimismo e agir decisivamente com relação a eles, de modo a experimentarmos comprometimento, controle e desafio, em vez de alienação, impotência e ameaça”.

As empresas também podem ajudar no combate ao estresse, por meio de metas realistas; melhoria do ambiente de trabalho e da comunicação organizacional; aumento do envolvimento dos empregados nas decisões; implantação de programas de bem estar; redução do ruído no local de trabalho; reconhecimento e recompensa aos colaboradores; redução de conflitos pessoais no trabalho, entre outros (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 141), muitos empregadores estão adotando o rodízio de cargos (pode ser entendido como a transferência temporária do funcionário de um trabalho para outro), numa tentativa de conceder aos funcionários uma

pausa no estresse e também de fornecer um valioso treinamento interfuncional, de forma que uma pessoa acaba aprendendo diversas tarefas diferentes.

### 3.4 Sistema de Administração de Pessoas

Toda organização está intimamente ligada a seus funcionários por meio deste laço, muitas vezes imperceptível, com o qual define-se o processo de atuação participativa dentro do sistema organizacional e as percepções que cada indivíduo passa a deter deste sistema.

Nesse contexto, utiliza-se o modelo de Sistema de Administração das Organizações Humanas proposto por Rensis Likert (1975), que envolve quatro variáveis organizacionais, a saber: o Processo Decisorial, o Sistema de Comunicações, o Relacionamento Interpessoal e os Sistemas de Recompensa e de Punições, como meios de gestão dos aspectos organizacionais, na análise dos Sistemas de Administração, conforme Quadro 1, apresentado a seguir:

**QUADRO 1 - OS QUATRO SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LIKERT E SUAS VARIÁVEIS COMPARATIVAS.**

Variáveis Comparativas	Sistema 1 Autoritário Coercitivo	Sistema 2 Autoritário Benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
<b>Processo Decisorial</b>	Totalmente centralizado na cúpula da organização que monopoliza as decisões.	Centralizado na cúpula, permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo delegação e participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado. Cúpula define políticas e controla resultados.
<b>Sistema de Comunicações</b>	Bastante Precário. Somente comunicações verticais, descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes e descendentes) e horizontais é facilitado.	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
<b>Relações Interpessoais</b>	Contatos entre pessoa provocam desconfiança. A organização formal é vedada e considerada prejudicial. Os cargos confinam as pessoas.	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva à organização informal. Trabalho em equipe ou em grupos esporádicos.	Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos informais é importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
<b>Sistema de Recompensas e Punições</b>	Ênfase nas punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas materiais.	Ênfase nas punições e medidas disciplinares com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições raras e, quando ocorrem, são decididas pelos grupos.

Fonte: adaptado de LIKERT (1975).

No quadro 1, Likert (1975) evidencia a Administração Científica e as relações existentes, pois considera a administração como um processo relativo. Na concepção dele, administração possui feições diferentes, portanto nunca é e nem será igual em todas as organizações. Assim sendo, não existem princípios universais válidos para todas as circunstâncias e oportunidades. Preocupado com a questão administrativa nas organizações, Likert propõe uma classificação ponderando quatro sistemas de administração.

Os quatro sistemas apresentados por Likert, constituem um “continuum” indo desde um sistema autoritário e rígido (Sistema 1) até um sistema participativo e grupal (Sistema 4), passando por dois sistemas intermediários. Para Bergamini (1994, p. 41-2):

A Teoria Subjacente ao trabalho de Likert deixa claro que em todo o seu trabalho de pesquisa a conotação positiva que atribui à recomendação da democratização dos estilos de liderança. Assim, quanto mais o comportamento do líder tender para o extremo da participação, tanto maior será a possibilidade de vir a ser avaliado positivamente pelos seus subordinados.

#### **4 METODOLOGIA**

O estudo realizado foi exploratório que de acordo com Mattar (2000, p.18), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Foi descritivo, pois foram aplicados questionários de auto-relato, contendo doze questões, sendo que as três primeiras tinham quinze alternativas e visavam avaliar o inventário de sintomas de estresse adaptado de (LIPP, 1998) e quatro questões que objetivavam identificar os sistemas de administração de pessoas nas agências bancárias, adaptado de Likert (1975), além de outras cinco questões que identificaram o perfil dos respondentes, com informações sobre nível hierárquico, sexo, idade média, tempo há que trabalha em bancos e tempo na agência atual.

Foi realizado um pré-teste antes da aplicação do instrumento de pesquisa com três bancários, para verificar sua confiabilidade e entendimento. Os dados foram processados no Excel, em forma de planilhas e tabelas, baseando-se em métodos estatísticos, depois de analisados as informações, refinando os dados relevantes.

A pesquisa foi realizada de uma única vez, visando a atender um objetivo específico. O levantamento de dados foi realizado no mês de Maio de 2005, sem considerar a evolução do tempo, sendo, portanto de corte ocasional.

A pesquisa foi desenvolvida abrangendo todas as Instituições Financeiras que possuem agências sediadas em Irati-PR, sendo eles HSBC, Itaú, Sicredi, Banco do Brasil, Bradesco e Caixa Econômica Federal.

A tabela 1 apresenta o universo e a amostra de pesquisa agrupados por Instituições Financeiras, apresentados de forma aleatória e contou com a colaboração de trinta e um bancários, selecionados por sorteio, independente de idade, sexo, cargo e naturalidade que responderam o instrumento de pesquisa.

**TABELA 1 – UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA**

Instituição Financeira	Universo		Amostra	
	Colaboradores Efetivos (n)	Realizado (n)	Realizado (%)	
Gama	21	8	38,10	
Delta	6	3	50,00	
Ômega	20	9	45,00	
Alfa	10	4	40,00	
Épsilon	7	4	57,14	
Beta	6	3	50,00	
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>31</b>	<b>44,29</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores e dados coletados na pesquisa de campo.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa e suas análises correspondentes referente ao perfil dos respondentes (tabela 2), a fase de estresse dos respondentes (tabela 3), os sintomas apresentados (tabela 4) e as medidas das escalas de avaliação dos sistemas de administração de pessoas (gráfico 1).

**TABELA 2 - PERFIL DOS RESPONDENTES POR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

		Gama	Delta	Ômega	Alfa	Épsilon	Beta
Posição Hierárquica	Gerência / Supervisão	50	33,33	44,44	50	75	33,33
	Operacional	50	66,67	55,56	50	25	66,67
Sexo	Masculino	50	33,33	33,33	50	75	66,67
	Feminino	50	66,67	66,67	50	25	33,33
Faixa Etária	Média (anos)	38	36	40	36	35	29
Tempo há que trabalha em bancos	Média (anos)	14	17	18	16	11	7
Tempo na agência atual	Média (anos)	7	7	14	11	6	2

Fonte: Elaborado pelos autores e dados coletados na pesquisa de campo.

A tabela 2 apresenta o perfil dos respondentes por banco, no qual dezesseis pesquisados ocupam cargos operacionais e quinze estão em cargos gerenciais ou de supervisão. A maioria dos entrevistados são mulheres, representados por dezesseis e os homens são quinze participantes da pesquisa. A idade média dos bancários analisados é de 36 anos. Sobre o tempo que trabalha em bancos a média geral foi de 14 anos e tempo em agência atual de 8 anos.

Esses dados demonstram um equilíbrio dos respondentes na posição hierárquica, sexo, idade média, tempo de banco e na agência atual. As médias mais elevadas de idade, tempo de banco e tempo de agência são verificadas na Ômega e as médias inferiores na agência do Beta.

**TABELA 3 – FASE DE ESTRESSE DOS RESPONDENTES**

ISSL	Fase de Resistência	Fase de Quase Exaustão
<b>Gama</b>	12,50	12,50
<b>Delta</b>	0,00	0,00
<b>Ômega</b>	33,33	0,00
<b>Alfa</b>	75,00	0,00
<b>Épsilon</b>	25,00	0,00
<b>Beta</b>	66,67	0,00

**Fonte:** Elaborado pelos autores e dados coletados na pesquisa de campo.

A média da fase de resistência das empresas respondentes foi de 35,42 na fase de resistência, apenas a empresa Gama apresenta indicadores de quase exaustão 12,50. Nas empresas Alfa e Beta, observam-se médias superiores da fase de resistência. Pode-se sugerir diversas ações visando a redução do nível de estresse dos respondentes dessas Instituições Financeiras analisadas, pois os índices geram atenção e cuidados.

**TABELA 4 - SINTOMAS APRESENTADOS**

Sintomas apresentados nas últimas 24 horas	(%)		(%)
<b>Físicos</b>		<b>Psicológicos</b>	
Tensão muscular	<b>65</b>	Entusiasmo súbito	35
Mudança de apetite	32	Aumento súbito de motivação	32
Aperto da mandíbula / ranger dos dentes	29	Vontade súbita de iniciar novos projetos	23
<b>Sintomas apresentados na última semana</b>	<b>(%)</b>		<b>(%)</b>
<b>Físicos</b>		<b>Psicológicos</b>	
Cansaço constante	<b>58</b>	Sensibilidade emotiva excessiva	29
Sensação de desgaste físico constante	<b>45</b>	Irritabilidade excessiva	23
Problemas com a memória	29	Pensar constantemente em um só assunto	19
<b>Sintomas apresentados no último mês</b>			
<b>Físicos</b>	<b>(%)</b>	<b>Psicológicos</b>	<b>(%)</b>
Insônia	29	Cansaço excessivo	<b>52</b>
Hipertensão arterial	13	Irritabilidade sem causa aparente	<b>42</b>
Excesso de gases	13	Angústia / ansiedade diária	32

**Fonte:** Elaborado pelos autores e dados coletados na pesquisa de campo.

De acordo com os bancários respondentes, nas últimas 24 horas a tensão muscular foi o aspecto físico mais relacionado com quase 2/3 dos pesquisados. Na última semana, foi apontado o cansaço constante e a sensação de desgaste físico constante. No último mês, os itens relacionados foram o cansaço excessivo e a irritabilidade sem causa aparente.

Isso aponta para a falta de políticas consistentes nos bancos analisados direcionados a redução do desgaste físico, como ginástica laboral, exercícios físicos supervisionados por especialistas, atividades físicas constantes, entre outros.

Pode-se apontar que o sistema de comunicações é positivo, visto que, encontra-se entre o sistema consultivo e participativo. A comunicação transparente e rápida é um fator imprescindível para que o fluxo de informações seja contínuo e eficiente, possibilitando que processos decisórios conseqüentemente fundamentados nessas informações sejam executados com competência. Como afirmam Stoner e Freeman (1999, p.182), “[...] a tomada de decisão dá forma aos planos estratégicos e operacionais [...]” de uma organização. Assim, quanto mais otimizada for a forma de comunicação, melhores serão os resultados provenientes do processo decisório.

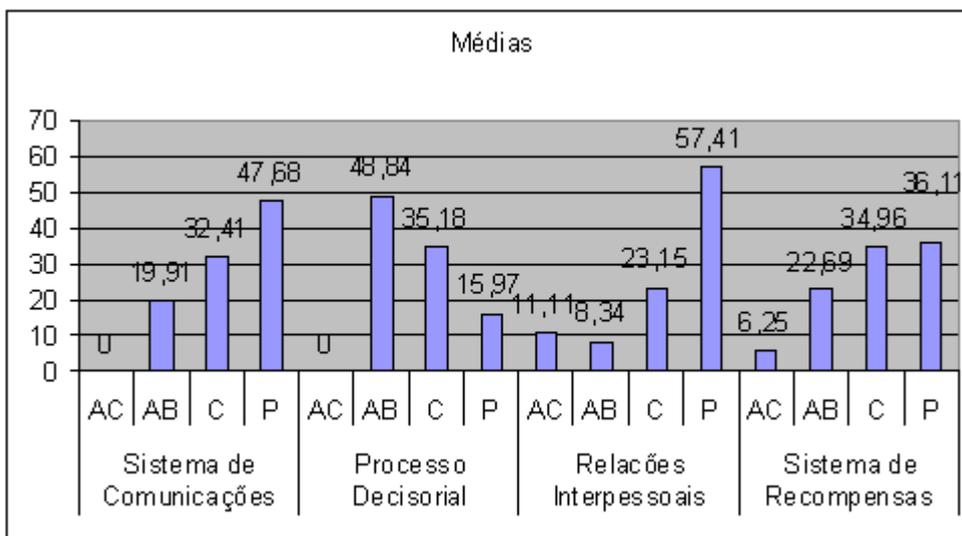
Já o processo decisório é centralizado na maioria das agências bancárias analisadas encontrando-se no sistema autoritário-benevolente e em algumas agências no sistema consultivo. As decisões são centralizadas no nível gerencial e de supervisão, ficando somente as rotineiras para os níveis operacionais.

As relações interpessoais são favoráveis, pois se encontra no sistema participativo e consultivo. O relacionamento pessoal, também, repercute nas decisões. Ele pode, por exemplo, conduzir à decisão para um interesse individual ou grupal, ou simplesmente não ser adequado como alternativa de solução de um determinado problema. Assim, as organizações procuram desenvolver o inter-relacionamento pessoal entre seus colaboradores, buscando maior sinergia e produtividade, além de primar pela unidade organizacional.

Por fim, o sistema de recompensas e punições também é positivo, pois de acordo com a maioria dos respondentes encontra-se no sistema consultivo e participativo, com ênfase nas recompensas materiais e recompensas sociais ocasionais, com raras punições ou castigos (consultivo) e ênfase nas recompensas sociais e recompensas materiais e salariais frequentes. As punições são raras e, quando ocorrem, são decididas pelos grupos.

O gráfico 1 sintetiza as médias apresentadas segundo avaliação dos bancários pesquisados sobre os sistemas de administração de pessoas. Pode-se observar o sistema de comunicação e as relações interpessoais mais participativo. O processo decisório autoritário-benevolente e o sistema de recompensas e punições entre consultivo e participativo.

**GRÁFICO 1 – MÉDIAS DAS ESCALAS DE AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**



**Fonte:** Elaborado pelos autores e dados coletados na pesquisa de campo.

**Legenda:** AC (autoritário-coercitivo – sistema 1), AB (autoritário-benevolente – sistema 2), C (consultivo – sistema 3), P (participativo – sistema 4).

## 6 CONCLUSÃO

Considerando os objetivos propostos, a literatura revisada e as informações compartilhadas através da análise dos dados, é possível concluir que o estresse percebido é significativo, em nível preocupante. Quanto ao sistema de administração, não se pôde verificar efetivamente sua relação com o possível desencadeamento do estresse, pois, de maneira geral, os resultados apresentados caracterizam as agências bancárias entre os sistemas consultivo e participativo.

Como recomendações as Instituições Financeiras analisadas devem formular medidas para eliminar ou reduzir significativamente o sério problema no qual estão envolvidos seus colaboradores: o estresse do trabalho. A repercussão do estresse atinge a totalidade de cada funcionário e a qualidade do funcionamento de todo o sistema bancário envolvido.

Estudos recentes na área da psiconeuroimunologia confirmam a capacidade do estresse em diminuir a resistência do sistema imunológico à distúrbios viróticos, desde o resfriado, a herpes, a AIDS e até o câncer (ROSCH, 2001). Para a organização o estresse pode trazer alguns resultados: absentismo, custos hospitalares, queda na produtividade, falhas na execução das tarefas e custos relacionados a ações trabalhistas.

O estilo de vida ativo é um importante componente na promoção da saúde e qualidade de vida, no controle e combate ao estresse do trabalho e no aumento do potencial produtivo do trabalhador. Dessa forma, deve ser promovido, atentando para a mudança, não apenas no nível individual de cada bancário, mas fundamentalmente, na melhoria das condições de vida, representadas na diminuição das horas extras, na valorização financeira e humana do trabalho e no estabelecimento de uma política a médio e longo prazo visando à promoção da prática de atividade física do interesse dos trabalhadores, fora do horário de trabalho.

A compreensão de que alguns profissionais, como os *bancários*, professores e policiais, são “vítimas” do estresse no ambiente de trabalho é tão forte, que nos Estados Unidos, as indenizações resultantes desta compreensão são cada dia mais frequentes (ROSCH, 2001).

Cabe ressaltar que é relevante a necessidade que há do trabalho ser interessante e apresentar conteúdo significativo para quem o executa. Estudos têm apontado que o conteúdo significativo do trabalho é normalmente deixado de lado, em função das “outras prioridades” e, a partir dos processos gestores burocráticos, somente voltados para o controle e os resultados, inviabilizando o desenvolvimento de processos produtivos com forte conteúdo de significação e motivação para os trabalhadores (DEJOURS, 1998).

O sistema bancário é um exemplo característico deste problema (BRANDIMILLER, 1994; GONÇALVES, 1995). Isso é tão forte e relacionado ao trabalho bancário que Codo e Sampaio (1995) intitulam de “síndrome do trabalho vazio” em bancários, uma pesquisa desenvolvida objetivando examinar a relação entre saúde mental e produto do trabalho, na situação concreta dos trabalhadores de agências e de um centro de processamento de dados de um grande banco estatal brasileiro.

Codo e Sampaio (1995) chamam de trabalho vazio, por exemplo, um “caixa” que inicia sua jornada de trabalho do zero e chega a ele no final do dia. Segundo estes autores, a partir da década de 1960, com a dolarização das economias, o advento dos computadores e das tecnologias informatizadas, o mercado internacional do dinheiro se desenvolveu, criando um novo padrão de trabalho: é possível ver dinheiro gerando dinheiro, sem a presença de um produto, sem mediador, onde este deixa de ser um meio geral de comunicação e passa a constituir uma comunicação auto-referida.

Trabalho vazio para o bancário é o trabalho sem um produto concreto ao seu final, sem muitos elementos que o justificam e valorizam, do ponto de vista humano, onde o ponto de partida é exatamente igual ao ponto de chegada. Nesse sentido, CODO e SAMPAIO (1995, p.319) fazem uma pergunta essencial: se os homens necessitam dos produtos do trabalho para a construção de suas identidades sociais, como os bancários modernos poderão fazê-lo num circuito de produto dinheiro-dinheiro, sem produto? *“Parece uma condição prejudicial à constituição saudável da identidade, potencializadora de sofrimento”*. Estes autores concluem que os bancários carecem de significado em seu trabalho, sofrem do “mal estar do trabalho vazio”, onde persiste o sentimento de infelicidade no meio dos valores de individualismo, do sucesso e da vaidade.

## 7 REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANDIMILLER, P. A. Caixas: segmento de impacto da automação bancária. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. Fundacentro, Ministério do trabalho. n. 81, v. 22, Jan/Fev/Mar, 1994.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CODO, W. E.; SAMPAIO, J. J. C. *Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 1995.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho – estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. Ed, São Paulo, Ed. Cortez, Oboré, 1998.
- GONÇALVES, C. F. F. *Ergonomia e Qualidade do serviço bancário: uma metodologia de avaliação*. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção – Ergonomia) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- LIKERT, R. *A Organização Humana*. São Paulo: Atlas, 1975.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de Vida no Trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIPP, M. E. N. (org.) *Pesquisas sobre stress no Brasil: Saúde, ocupações e grupos de risco*. 2. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.
- LIPP, M. E. N. *Inventário de Sintomas de Stress para Adultos*. Ed. Casa do Psicólogo, 1998.
- LIPP, Marilda E. N. Stress: conceitos básicos. In: Lipp, Marilda. E. N. (org.) *Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco*. Campinas: Papirus, 1996.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, L. F. R. de et al. *Estresse e Qualidade de Vida no Trabalho na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais*. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/frame\\_enanpad2001.html-RT359](http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2001.html-RT359)>. Acesso em: 09 nov. 2003.

NASSIF, V. M. J.; MARASEA, D. C. C. O uso de estratégias na gestão de pessoas para prevenção do estresse negativo no ambiente de trabalho sob a perspectiva da qualidade de vida no trabalho. Estratégias para o Desenvolvimento e Inserção Global. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIAS. 18., 2004, Itapema. *Anais...* Itapema: s.n., 2004.

ROSCH, P. J. A epidemia do stress profissional e da espiritualidade no trabalho. I CONGRESSO DA ISMA – BR – INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION. III Fórum internacional de qualidade de vida no trabalho. Porto Alegre. 2001. *Anais...* Porto Alegre: ISMA – BR, 2001. p. 7.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TORREIRA, R. P. *Segurança Industrial e Saúde*. São Paulo: MCT, 1997.

URURAHY, G. *Como tornar-se um bom estressado*. Rio de Janeiro: Ed. Salamandra, 1997.

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

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management*, v.15, n.1, 1973, p.11-21.

ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Estresse nas empresas de grande porte da região de Guarapuava, *Revista de Administração Nobel*, Nº 03, p. 11-20, jan./jun. 2004.

**Consultores técnicos:**

Ms. Augusto Cesare Campus Soares - UNICENTRO - PR  
Ms. Carlos Cesar Garcia Freitas - UMP - PR  
Dr. Carlos Ricardo Rossetto - UNIVALI - SC  
Dr<sup>a</sup> Cléia Beatriz Macagnan - UNISINOS - RS  
Dr. Denis Alcides Rezende - PUC - PR  
Dr<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli - UFSC - SC  
Dr. Edson Marques de Oliveira - UNIOESTE - PR  
Ms. Ernesto Odilo Franciosi - UNICENTRO - PR  
Ms. Fernando Bergamasso - UNOPAR - PR  
Dr. Fernando Cesar Almada Santos - USP SÃO CARLOS - SP  
Dr. Humberto Stadler - UNIVEL- UEPG - PR  
Dr. José Lucas Pedreira Bueno - UFSC - SC  
Ms. Lupécio Casconi - UNIFAMMA - PR  
Ms. Marcos Abílio Bosquetti - CENTRO UNIVERS. POSITIVO - PR  
Dr. Marcos Moreira Pinto - Instituto A Barão do Rio Branco - RS  
Ms. Maria Aparecida Scarpin - UEL - PR  
Dr. Mauricio Lost Guimarães - ASSESC - SC  
Dra Nádia Kassouf Pizzinatto - UNIMEP - SP  
Dr. Paulo Arnaldo Olak - UEL - PR  
Dr<sup>a</sup> Renata de Martins F. V. Reis - PUC TOLEDO - PR  
Ms. Silvio Roberto Sttefano - UNICENTRO - PR  
Dr<sup>a</sup> Tânia Maria da Conceição B. M. Fernandes - UNIOESTE - PR  
Dr<sup>a</sup> Tânia Moura da Silva - UFSM - RS

Total de Artigos recebidos para essa edição: 13

Total de Artigos aprovados: 7