

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

Paola Beatriz Guerreiro Chiodo

**COBRANÇA POR RESULTADOS NO TRABALHO BANCÁRIO:**  
**AS PRINCIPAIS QUEIXAS DOS EXECUTIVOS**

Porto Alegre

2011

Paola Beatriz Guerreiro Chiodo

**COBRANÇA POR RESULTADOS NO TRABALHO BANCÁRIO:  
AS PRINCIPAIS QUEIXAS DOS EXECUTIVOS**

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 Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmen Ligia Iochins Grisci

Porto Alegre

2011

Paola Beatriz Guerreiro Chiodo

**COBRANÇA POR RESULTADOS NO TRABALHO BANCÁRIO:  
AS PRINCIPAIS QUEIXAS DOS EXECUTIVOS**

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 Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

Dedico esta dissertação aos meus pais, Newton e Elda, pelo exemplo e dedicação; ao meu esposo, Agnelo, pelo apoio e compreensão; e aos meus filhos, Gian Lucca e Giuliana, pelo amor e carinho; imprescindíveis nesse longo caminho percorrido.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho somente pôde ser feito pela colaboração e participação recebidas de inúmeras pessoas. Ao agradecer pessoas e instituições, corro o risco de deixar de lado, por esquecimento, diversos colaboradores aos quais já peço desculpas antecipadamente. Tomo a liberdade de nominar alguns que se fizeram mais presentes e particularmente especiais.

No meu ambiente de trabalho, à grande líder Geórgia Lussani da Silva, incentivadora da formação de seus funcionários, assumindo por diversas vezes o papel de facilitadora e orientadora.

À minha colega e grande amiga Carina Berthold Alves, como pessoa indicada para receber os agradecimentos e transmiti-los a todos os demais colegas de agência e de curso de especialização, sempre prestativos e compreensivos, pela convivência no dia-a-dia e pelas oportunidades únicas de crescimento e aprendizado.

Ao tutor Leonardo Tonon, sempre a postos para me orientar e auxiliar.

Aos bancários que voluntariamente contribuíram para esta pesquisa.

À professora orientadora Carmen Ligia Iochins Grisci e aos demais professores, responsáveis por desafios somente superáveis pela ajuda e interesse.

Aos meus familiares e amigos, pelo apoio e compreensão, principalmente meus pais, Newton e Elda, meu esposo, Agnelo e meus filhos, Gian Lucca e Giuliana, pelos momentos em que pensei em desistir pela fadiga, e recebi palavras de estímulo para alcançar o objetivo final.

*"Para realizar grandes conquistas,  
devemos não apenas agir, mas  
também sonhar; não apenas planejar,  
mas também acreditar."*

*(Anatole France)*

## RESUMO

O presente trabalho foi elaborado a partir da análise de referencial teórico sobre as mudanças e reestruturações no trabalho bancário contemplando as queixas que permeiam o dia a dia de trabalho dos trabalhadores desta área. O estudo teve como objetivo identificar quais as principais queixas dos executivos bancários em relação à forma utilizada nas agências bancárias para a cobrança do alcance de metas e resultados. Foram avaliadas as respostas de cinquenta profissionais de agências bancárias de Bancos distintos do sistema financeiro brasileiro, setor público e privado, sob a forma de questionários enviados por e-mail. As respostas obtidas foram analisadas à luz do referencial teórico de forma a identificar os problemas existentes e mostraram que a maior insatisfação dos executivos bancários diz respeito aos prazos e a falta de foco no estabelecimento de metas, além da falta de preparo dos gestores que acabam utilizando-se de ameaças como forma de pressionar os subordinados para o cumprimento de metas. Entre as sugestões para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, os sujeitos da pesquisa destacaram a necessidade de valorização do funcionário, estipulação de metas em longo prazo, melhor planejamento das atividades, mais tempo para trabalhar os clientes, ampliação do número de gerentes e a melhor distribuição da carteira de clientes e produtos.

Palavras-chave: Trabalho bancário. Gestão de pessoas. Sistema de metas e resultados. Queixas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de Estresse .....	28
Figura 2: Número de respondentes por localidade e empregador .....	35
Figura 3: Número de respondentes em relação ao sexo e estado civil.....	35
Figura 4: Número de respondentes em relação à escolaridade e perfil do empregador .....	36
Figura 5: Número de respondentes em relação ao sexo e a idade .....	36
Figura 6: Número de respondentes em relação ao tempo no cargo e o perfil do empregador .....	37
Figura 7: Número de respondentes em relação ao cargo atual ocupado e sexo .....	37
Figura 8: Satisfação dos respondentes com o trabalho e empregador .....	38
Figura 9: Gerentes bancários com problemas de saúde relacionados ao trabalho...	43



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1 ECONOMIA GLOBAL E SEU IMPACTO NO SISTEMA FINANCEIRO.....</b>	<b>11</b>
1.1 SISTEMA FINANCEIRO E A ESTRUTURA BANCÁRIA BRASILEIRA .....	12
1.2 TRABALHO BANCÁRIO .....	14
1.3 O NOVO METIER DO TRABALHADOR BANCÁRIO .....	16
<b>2 GESTÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....</b>	<b>19</b>
2.1 SISTEMA DE METAS .....	21
2.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	22
<b>3 BEM-ESTAR E MAL-ESTAR NO TRABALHO .....</b>	<b>24</b>
3.1 A SAÚDE E A DOENÇA .....	25
3.2 ESTRESSE E TRABALHO .....	27
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>31</b>
4.1 MÉTODO DE PESQUISA .....	31
4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	32
4.3 SUJEITOS DA PESQUISA .....	32
4.4 ANÁLISE DE DADOS .....	33
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	34
5.2 SATISFAÇÃO DOS RESPONDENTES COM O TRABALHO E EMPREGADOR... .....	37
5.3 PRINCIPAIS QUEIXAS DOS GERENTES BANCÁRIOS EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO .....	40
5.4 SOBRECARGA DE TRABALHO NO AMBIENTE BANCÁRIO .....	41
5.5 SAÚDE E TRABALHO .....	42
5.6 FATORES QUE PODERIAM MELHORAR A QUALIDADE DO AMBIENTE DE TRABALHO BANCÁRIO.....	44
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUÇÃO

A constante evolução da tecnologia e dos sistemas econômico e político refletem-se em diversos setores da sociedade. Neste mundo globalizado e competitivo, em que os investidores estão cada vez mais impacientes, o grande desafio das organizações é proporcionar ganhos aos acionistas.

As características do ambiente de trabalho têm um grau de importância relevante sobre os executivos, que sofrem as consequências de viverem em permanente estado de tensão, seja por forte pressão no nível de cobranças por resultados, sobrecarga de trabalho ou constantes mudanças institucionais. Como resultado, um dos setores atingidos é o setor bancário, que sofre um processo contínuo de alterações e reestruturações.

Conseqüentemente, a carreira do profissional bancário percorre um caminho de mudanças, impulsionada pelas novas metodologias de gestão e pela competitividade do mercado financeiro. O sistema de metas é, atualmente, o sistema de gestão adotado pelos Bancos, implicando numa constante pressão sobre os funcionários para o atingimento dos resultados esperados. Contudo, algumas nuances características do setor bancário abrem espaço para grandes preocupações: qual o sentimento desses profissionais diante dessa realidade; o que as organizações estão fazendo a respeito e quais as consequências desse panorama do cotidiano do trabalho às organizações?

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é verificar e analisar quais são as principais queixas dos executivos bancários em relação à forma utilizada nas agências bancárias, para a cobrança do alcance de metas e resultados.

Como forma de atender ao objetivo geral são traçados ainda os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever, de acordo com a opinião dos executivos bancários, as formas de cobrança por resultados que vêm sendo praticadas nas agências bancárias;
- b) descrever e analisar, de acordo com a opinião dos executivos bancários, as consequências relativas às formas de cobrança por resultados que vêm sendo praticadas nas agências bancárias.

A relevância do tema se evidencia diante da necessidade de preservação do bem-estar dos profissionais do setor bancário e, principalmente, pela necessidade

de buscar-se alternativas que otimizem o equilíbrio entre a realização do trabalho, a produtividade e um ambiente menos estressante para se trabalhar. É imperativo salientar que não se tem a pretensão de esgotar o tema, contudo, espera-se chamar a atenção dos gestores sobre a percepção do alto grau de distresse presente na maioria dos executivos bancários e sobre as consequências que este pode trazer às organizações a médio e longo prazo, principalmente em se tratando de profissionais tão estratégicos para as empresas. Para tanto o presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos:

O primeiro capítulo traz um panorama geral sobre a economia global e seu impacto no sistema financeiro. Aborda as mudanças ocorridas na economia e na estrutura do sistema bancário brasileiro, assim como, seus reflexos na profissão dos executivos bancários. O segundo capítulo aborda o ambiente do trabalho e sua influência sobre a saúde do trabalhador, apontando situações de trabalho que podem ser causa de mal-estar para o trabalhador e suas consequências. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para o presente estudo, o qual foi realizado a partir de uma pesquisa quanti-qualitativa que deu-se através da aplicação de questionários semi-abertos, enviados por e-mail a executivos bancários de diversas agências, de várias cidades e de Bancos distintos, do setor público e privado, ocupantes de cargos gerenciais. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos através da pesquisa e sua relação com os objetivos do estudo, buscando analisar as respostas apresentadas à luz do referencial teórico citado.

Por fim, traçam-se algumas reflexões e considerações finais sobre o conteúdo abordado e os resultados obtidos através da pesquisa.

## 1 ECONOMIA GLOBAL E SEU IMPACTO NO SISTEMA FINANCEIRO

O surto econômico que se seguiu ao término da Segunda Grande Guerra foi responsável por uma rápida expansão da economia mundial. Procurando reduzir os efeitos da Guerra, os países capitalistas adotaram estratégias para a reestruturação de sua economia. Dentre estas, destaca-se o modelo de produção em massa desenvolvido por Henry Ford, que obteve grande sucesso econômico e espalhou-se pelas indústrias do mundo todo como modelo de gestão: “O modo de produção em massa, de bases fordistas, possibilitou que bens e serviços, antes restritos à minoria, fossem produzidos para um mercado de massa.” (AMARAL, 2005, p. 122).

Embora esse modelo de produção tenha propiciado as mais rápidas transformações econômicas da história do capitalismo, a evolução não se esgota nesse contexto. As constantes mudanças que ocorrem no mercado financeiro, constantes oscilações e transformações, exigem que as sociedades capitalistas estejam sempre em busca de novos modelos de produção e gestão de riquezas.

Na sociedade atual tem se falado muito em *reordenamento mundial ou nova ordem mundial, reestruturação produtiva, globalização* etc. para expressar as mudanças ocorridas no mundo desde a Segunda Guerra Mundial. Nas condições atuais da sociedade, essas expressões comumente encontradas nos discursos econômico e político da atualidade sugerem a existência de algo que se transforma, a partir de um processo de continuidade, um movimento de mudanças no curso da sociedade capitalista (AMARAL, 2005, p. 117).

Ao longo dos anos 80, observa-se a consolidação da globalização financeira como reflexo “das tendências já presentes no sistema financeiro internacional, a partir da emergência do euromercado, nos anos 60, e da adoção do sistema de taxas de câmbio flutuantes, em 1973.” (CUNHA; PRATES, 2000, p. 99).

Cunha e Prates (2000) entendem que as transformações financeiras decorrentes do processo de globalização tiveram suas origens na economia americana que, devido ao poder financeiro e a estrutura bancária dos EUA, firmou o dólar como moeda-chave da economia internacional.

[...] uma das conseqüências dessas transformações na dinâmica financeira internacional é a tendência crescente de homogeneização das formas institucionais e dos padrões de regulação dos sistemas financeiros domésticos (CUNHA; PRATES, 2000, p. 102).

Nesse contexto, a economia global faz com que os países capitalistas “menos desenvolvidos” busquem estruturar seus sistemas financeiros nacionais de forma que estejam ajustados à realidade mundial.

### 1.1 SISTEMA FINANCEIRO E A ESTRUTURA BANCÁRIA BRASILEIRA

No início dos anos 60, os bancos brasileiros passaram a espalhar suas agências por todo o país, adquirindo um caráter nacional. O período de 1964 e 1972 foi cenário de muitas fusões e incorporações de bancos privados nacionais. Nessa mesma época ocorre a padronização das atividades bancárias, a chamada “reforma bancária” (Lei 4.595/64), que, em 1967, motivou o estabelecimento de uma padronização de rotinas e serviços bancários (Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários – PACEB) (CAMPELLO, 2004).

A Reforma bancária e a padronização contábil criam o sistema financeiro nacional e de mercado de capitais, rompendo com a autonomia que cada banco tinha para organizar seu trabalho e suas rotinas, ocorrendo a uniformização dos sistemas de contabilidade (CAMPELLO, 2004, p. 36).

A crise financeira mundial da década 70, desencadeada pela política de recuperação econômica dos EUA e a alta dos preços do petróleo, fez com que o Brasil, assim como todos os países que buscavam desenvolvimento, promovesse mudanças nas políticas internas para ajustar sua economia à realidade mundial (SILVA, 2008).

A partir da segunda metade dos anos 1980, foram adotadas medidas de liberação econômica, as quais resultaram na ampliação do fluxo de capital estrangeiro no mercado interno nacional. O conjunto de medidas necessárias para essa abertura econômica acabou atrelando as políticas brasileiras ao dinamismo das economias das grandes potências capitalistas e subordinando a economia nacional aos movimentos de mundialização financeira (JINKINGS, 2008).

[...] nos anos de 1990 observou-se uma forte expansão de grupos financeiros estrangeiros na América Latina, viabilizada pelas políticas de abertura econômica e estimulada pela pressão concorrencial nos mercados financeiros mundiais. Este processo fortaleceu o grande capital privado transnacional nos sistemas bancários de países da região e aumento significativamente a participação estrangeira (JINKINGS, 2005, p. 145).

Na década de 1990 seguiram-se grandes transformações no sistema financeiro brasileiro que, cada vez mais inserido na economia mundial, busca acompanhar as transformações e exigências do mercado internacional. Com intuito de fortalecer o sistema financeiro interno o governo adota medidas visando o enquadrando dos bancos domésticos “ao novo padrão de solvência e liquidez” do mercado global (ARAÚJO; JORGE NETO, 2007).

Segundo Araújo e Neto (2007), dentre as medidas adotadas pelo governo, durante a reestruturação de políticas econômica e monetária, a que causou maior impacto no sistema financeiro interno foi a redução das restrições à entrada de bancos estrangeiros na economia nacional.

O impacto sofrido pelas instituições financeiras brasileiras após o advento do Plano Real ocasionou a adoção de mecanismos para fortalecer o sistema brasileiro. Um desses mecanismos foi estabelecer uma exigência mínima de capital para o sistema financeiro brasileiro, chamada de Índice de Basileia. Outro mecanismo foi liberalizar o mercado brasileiro aos bancos estrangeiros (ARAÚJO; JORGE NETO, 2007, p. 185).

A eliminação de restrições à entrada de bancos estrangeiros no mercado brasileiro tinha a perspectiva de elevar a “eficiência dos bancos domésticos, disciplinando o mercado e introduzindo capital e *know how* no sistema bancário” interno. Araújo e Neto entendem que o objetivo dessa medida era “obter melhores produtos e serviços financeiros, com maior concessão de crédito a menores custos e maior investimento.” (ARAÚJO; JORGE NETO, 2007, p. 186).

Com efeito, os reflexos da liberação do mercado brasileiro para a entrada de bancos estrangeiros logo foram traduzidos em números:

[...] fez o número de bancos com controle estrangeiro (PCE) passar de 38 (em 1995) para 70 (em 2001), reduzindo em seguida para 62 (em 2003) [...]. Esse fato, isoladamente, poderia sinalizar um incremento da competição e uma maior fragilidade do sistema bancário. Os bancos públicos federais (PF) passaram de cinco (em 1995) para oito (em 2003), em virtude de alguns bancos estaduais serem federalizados, provisoriamente, até sua privatização. (ARAÚJO; JORGE NETO, 2007, p. 186).

A busca interna pela estabilidade monetária percorreu um longo caminho e colheu conquistas, dentre elas o controle da inflação e o conseqüente fortalecimento da moeda brasileira. Essas mudanças fizeram com que os bancos, visando sua

adequação ao capitalismo mundial, experimentassem um intenso processo de reorganização operacional e do trabalho.

## 1.2 TRABALHO BANCÁRIO

Segundo Campello (2004), até a década de 1960, o trabalho bancário era visto como uma atividade de pequena complexidade e desenvolvido nas agências ou na matriz do banco, por funcionários ou pela direção.

Na matriz, realizavam-se os serviços de administração geral, divididos entre a alta direção, contadoria, inspetoria, departamento de pessoal, de câmbio e tesouraria. A contadoria realizava o balanço geral do banco e a inspetoria era responsável pela fiscalização das atividades desenvolvidas junto aos clientes. Nas agências, realizava-se o atendimento de reduzida clientela e os serviços de suporte relacionados a esse atendimento (CAMPELLO, 2004, p. 32).

Nesse ambiente quase artesanal as funções realizadas nas agências eram bem delimitadas: o gerente desempenhava as funções comerciais; ao contador eram designados os serviços administrativos; e os escriturários eram responsáveis pelo maior número de atividades, justamente aquelas que estavam relacionadas ao suporte aos clientes (CAMPELLO, 2004).

Contudo, mesmo nesse contexto, o trabalho do bancário já era considerado uma tarefa difícil e desgastante. As extensas jornadas de trabalho eram frequentemente estendidas nas épocas de maior movimento, sendo comum a realização de horas extras ou o trabalho aos sábados. Os salários, em média, eram de pequeno montante, a permanência no emprego não era assegurada e as jornadas de trabalho eram exaustivas (CAMPELLO, 2004).

Posteriormente, a reestruturação do sistema bancário brasileiro deu-se como estratégia para a adaptação da economia nacional às exigências do mercado internacional e resultou, entre outros aspectos, na diversificação das atividades bancárias.

Para enfrentar o atual ambiente financeiro e a intensificação da concorrência nos mercados nacionais e internacionais, reestruturam-se os sistemas bancários em diversos países do mundo capitalista. Por um lado, este processo estimula a concentração e a centralização de capital no setor, ao promover liquidações, privatizações, fusões ou incorporações de bancos. Por outro, implica na redefinição do perfil operacional das instituições bancárias, que se voltam para os mercados de capital, desenvolvendo

atividades puramente especulativas, diversificando serviços e produtos, utilizando novos instrumentos financeiros (JINKINGS, 2008, p. 114).

Nesse contexto, as mudanças ocorridas no trabalho bancário encontram dois principais eixos de motivação (JINKINGS, 2008):

- a) a crescente participação externa no sistema bancário brasileiro, motivada pela abertura econômica e gerada através da aquisição e/ou incorporação de bancos privados nacionais e de instituições estatais;
- b) a evolução tecnológica que ampliou e agilizou as telecomunicações e sistemas de armazenamento, processamento e transmissão de dados.

Com o suporte teleinformático, desativam-se os grandes centros de processamento de dados, de serviços e de compensação dos bancos, que reuniam numerosos contingentes assalariados nas décadas de 1960, 1970 e 1980. Paralelamente, o movimento de migração do tradicional atendimento nas agências bancárias para o eletrônico – por meio de centrais telefônicas, caixas automáticos, *internet* e sistemas *homebanking* – e a progressiva substituição do papel dinheiro pelo cartão magnético, convertem as agências em lojas informatizadas de ‘produtos’ e serviços financeiros (JINKINGS, 2008, p. 149).

No setor bancário, as novas tecnologias e a globalização da economia, ocorrida nas décadas de 1980 e 1990, provocaram a automatização generalizada de processos e serviços. Segundo Máximo *et al.* (2011, p. 67), essas mudanças alcançaram a “redução de custos operacionais por meio do fechamento de agências, demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades.”

Nos locais de trabalho, um processo de reorganização produtiva altera de maneira drástica as relações laborais e significa precarização do emprego e intensificação do trabalho para amplos contingentes de assalariados bancários (JINKINGS, 2008, p. 114).

Dentre as modificações decorrentes da incorporação de novas tecnologias, as que mais causaram impacto no trabalho bancário foram a substituição do dinheiro papel pelo dinheiro eletrônico e a substituição das agências físicas pelas agências virtuais. Esse processo de modernização tecnológica resultou numa profunda reestruturação da identidade da atividade bancária (MAXIMO *et al.*, 2011).

A mudança tecnológica e organizacional, iniciada na década de 80, segue acompanhando as inovações do mercado mundial e encontra-se em pleno processo evolutivo, “Entre os seus elementos característicos estão a informatização dos



serviços (que possibilitou agilidade e eficiência nas operações) e as mudanças nas formas de gestão e no perfil exigido dos trabalhadores” (MAXIMO *et al*, 2011, p. 67).

Na esteira dessas transformações, Maximo *et al.* (2011) destacam a transformação das agências bancárias em lojas informatizadas, onde o foco do serviço desloca-se da movimentação financeira de depósitos e saques para a comercialização de novos produtos e serviços financeiros.

Nesse novo espaço de trabalho, os trabalhadores de banco, em especial os gerentes, abandonam a postura de escriturários e assumem o papel de vendedores. Sua principal missão deixa de ser o cuidado com as movimentações financeiras e passa a ser a tarefa de ofertar produtos e serviços aos clientes. O bancário abandona a postura de funcionário passivo para assumir o papel de vendedor ativo, aquele que precisa cumprir metas constantes, impostas pela diretoria, e está sujeito a uma remuneração que varia conforme o seu desempenho (MAXIMO *et al*, 2011).

Contudo, toda essa reestruturação e evolução do sistema bancário não eximem o setor de um grande desafio: como vencer a crescente competitividade num nicho de mercado onde todos os concorrentes comercializam os mesmos produtos? Tal desafio leva as agências bancárias a investirem em novas técnicas de gestão que abrangem desde a maneira de atendimentos e captação de clientes até formas de redução de custos e aumento de lucratividade.

### 1.3 O NOVO *METIER* DO TRABALHADOR BANCÁRIO

O desenvolvimento capitalista mudou as características do trabalho bancário vigentes até a metade do século XIX. As mudanças econômicas resultaram no aumento da complexidade das atividades de contabilidade e administração, enquanto que o desenvolvimento da automação acelerou a velocidade das operações e modificou a natureza de diversas atividades (do presencial/físico para o digital/virtual); essas mudanças tiveram um grande impacto sobre o perfil do profissional bancário.

A evolução tecnológica, que substituiu o dinheiro papel pelo dinheiro eletrônico, permitiu que os próprios clientes passassem a executar grande parte das operações que antes necessariamente eram intermediadas pelos bancários. São exemplos dessa tecnologia, dentre outros, os caixas eletrônicos de auto-

atendimento, os serviços por telefone (*phone banking*), o acesso pela internet (*home banking*), os cartões de débito, os cartões de crédito (MÁXIMO *et al*, 2011).

Essa reestruturação de serviços motivou a implementação de significativas alterações na arquitetura das agências, as quais foram transformadas, como já mencionado, em lojas informatizadas, onde a movimentação de depósitos e saques deu espaço para novos produtos e serviços financeiros.

Nesse contexto o bancário passa a desempenhar um novo papel:

Uma 'nova qualificação' para os bancários vem sendo demandada por dirigentes do setor, diante da ênfase de atender com 'excelência' como forma de diferenciação mercadológica e de vender 'produtos' e serviços financeiros como importante mecanismo de rentabilidade. Neste quadro, redefine-se a identidade profissional do bancário alocado nas agências, postos e centrais de atendimento, que se converte em bancário-vendedor. Seja compondo equipes, seja atuando individualmente, os bancários-vendedores são compelidos a vender títulos, seguros, aplicações e todos os demais 'produtos' e serviços disponibilizados, mediante metas impostas pela administração dos bancos (JINKINGS, 2008, p. 149).

Com efeito, o cumprimento dessas novas funções exige um profissional bancário mais qualificado. São exigências desse perfil profissional: conhecimento do mercado financeiro, domínio de tecnologia de simulações financeiras, habilidade de relacionamento (clientes e equipe de trabalho), criatividade e flexibilidade para lidar com situações adversas e/ou não prescritas (MERLO; BARBARINI, 2002).

O novo profissional deverá ser especializado em vendas, necessitando de conhecimentos sobre mercado financeiro, sobre a utilização de *softwares* [...] de matemática financeira, além da aquisição de atitudes e comportamentos relacionados ao *saber-vender*. Suas funções são ampliadas, na medida em que enfatiza-se a polivalência e desestimula-se a prescrição de tarefas, já que as rotinas são informatizadas (LARANJEIRA, 1997, p. 118).

Esse novo papel passa a exigir uma adequação na formação e treinamento do profissional bancário, visando qualificá-lo para o desempenho, com sucesso, das tarefas agora sob seu encargo.

A discussão a respeito da qualificação do bancário deve ser orientada a partir da análise de sua relação com a estrutura sócio-econômica capitalista da atual fase. Nesse quadro, as mudanças tecnológicas (entendendo-as tanto como tecnologia física – recursos e equipamentos de informática e automação – quanto como tecnologia organizacional – novas técnicas e formas de gestão do processo de trabalho) guardam estrito vínculo com as

demandas do capital por um perfil “qualificante”, amoldado ao discurso da modernização e da competitividade do mercado (IZUMI, 1998, p. 15).

No entender de Merlo e Barbarini (2002), o aumento da qualificação do profissional bancário trouxe consigo o aumento da carga de trabalho e das pressões. Os treinamentos passaram a ser realizados fora do horário de trabalho, muitas vezes, em detrimento do horário de lazer e convívio familiar; os processos de requalificação (cursos de especialização e pós-graduação) passaram a ser pré-requisitos para promoções, novas contratações e até para manutenção do emprego.

As alterações do mercado de trabalho, consequentes da evolução econômica e tecnológica, resultaram na transformação de algumas profissões e na criação de outras, atingindo as mais diversas esferas do trabalho. Nesse contexto, a produção artesanal foi substituída pela produção em massa, onde a padronização de produtos e serviços trouxe o aumento da concorrência e passou a exigir um novo perfil profissional, de modo que no capítulo seguinte serão apresentadas algumas características referentes às novas formas de gestão de pessoas e processos.

## 2 GESTÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O setor industrial, pelas características de sua alta demanda e necessidades de mão-de-obra, se tornou o principal exportador de inovações organizacionais para outros setores da economia, inclusive atingindo a esfera dos serviços.

No setor bancário, da mesma forma que em outros ramos da economia, o processo de implantação dessas técnicas tende a se unir e dar respaldo ao avanço tecnológico, objetivando adequar a força de trabalho às novas tecnologias e gestões organizacionais (IZUMI, 1998, p. 93).

Segundo Izumi (1998), a necessidade de adaptação dos bancos à sua nova condição comercial motivou a incorporação de modernas técnicas de gestão administrativa, tais como: reengenharia, qualidade total, gestão participativa, etc., as quais passaram a integrar a linguagem corrente da administração bancária e visam “motivar” os profissionais para o cumprimento das metas estabelecidas.

No final dos anos 80, seguindo as tendências dos novos modelos de gestão da indústria, os bancos passaram a introduzir, em suas propostas de reorganização empresarial, a temática da qualidade (IZUMI, 1998, p. 89).

A qualidade, como ideologia de gestão, foi introduzida nos bancos a partir das áreas de recursos humanos, que desenvolveram programas de treinamento visando sintonizar a linguagem dos funcionários com a linguagem da empresa (linguagem corporativa). Uma das principais estratégias desse modelo de gestão é o envolvimento do trabalhador com as ideologias do empregador, de forma que ele passe a entender o sucesso do negócio como algo condicionado ao seu comprometimento e desempenho pessoal (JINKINGS, 2008).

Dessa forma não basta ser funcionário, o colaborador tem que sentir-se comprometido, identificado com os objetivos da empresa. No entender de Jinkings (2008, p. 151), “as novas práticas gerenciais buscam construir uma aparente identidade de interesses entre capital e trabalho e perseguem a adesão absoluta do trabalhador às estratégias mercadológicas das empresas.”

O novo discurso institucional vincula os resultados obtidos pela empresa na concorrência do mercado à da colaboração e mobilização dos funcionários em face dos projetos empresariais. Dessa forma, os trabalhadores passam a assumir a

responsabilidade pela sobrevivência do banco num contexto de competição acirrada (JINKINGS, 2008).

[...] não é somente na mobilização dos corpos, exigida pelo sistema taylorista, ou do coração, como defendiam os princípios da Escola de Relações Humanas, que se baseiam as atuais estratégias gerenciais: é a mobilização total do indivíduo que se deseja obter, é não somente sua energia física e afetiva, mas também sua energia psíquica que se procura captar (JINKINGS, 2008, p. 150).

Procura-se, dessa forma, “motivar” a todo custo os funcionários por meio de ações gerenciais que “vão desde a implementação dos programas de educação para qualidade [...] até incluir decisões de afastamento daqueles que não se engajarem nessa postura da empresa” (IZUMI, 1998, p. 20).

Cardozo (2008) destaca a concorrência e a flutuação da economia internacional como fatores que levaram o mercado bancário a adotar um modo de acumulação flexível de capital, no qual a empresa busca atravessar as crises financeiras de mercado sem perda de capital ou mesmo com a ampliação de lucros. Esse modelo de gestão empresarial (flexibilidade de capital e lucro) requer um profissional capaz de lidar com a variabilidade e que possa responder rapidamente aos imprevistos existentes no processo produtivo, identificando e resolvendo problemas em equipe.

No que diz respeito à organização do trabalho, o ‘Kaban’, o ‘*just in time*’, as células de produção, a flexibilidade, os círculos de controle de qualidade, a administração participativa e a gerência por ‘*ninjustu*’ (arte da invisibilidade) são técnicas que tendem a se propagar ou mesclar-se com a rigidez da organização do trabalho do paradigma taylorista/fordista. Isto se deve ao fato de que esse processo de transição do fordismo para a acumulação flexível é contínuo e descontínuo; a emergência de novos elementos se combina com os antigos (CARDOZO, 2008, p. 167).

Na busca da qualidade, outro modelo que ganhou popularidade no meio bancário foi a “gestão por competência”. Esse modelo surgiu no discurso empresarial francês em substituição ao então suplantado taylorismo e foi rapidamente assimilado pelos empresários europeus como estratégia para a reestruturação administrativa, a noção de competência passou a ser utilizada para “defender e implementar mudanças na organização do trabalho.” (CARDOZO, 2008, p. 170).

Além da gestão por competência, outra estratégia adotada pelo empregador em prol do aumento da produtividade é o sistema de remuneração variável:

[...] ao individualizar os rendimentos, promovendo diferenças salariais em função do cumprimento de metas por trabalhador, por unidades ou equipes de trabalho, o sistema maximiza a exploração do trabalho e conduz a atitudes pouco solidárias nos ambientes laborais (JINKINGS, 2008, p. 153).

Dessa forma, na busca por resultados satisfatórios, o atual modelo de gestão do trabalho bancário encontra-se balizado em dois principais aspectos: a) na gestão por competência, à qual estão ligados todos os aspectos da qualificação e busca pela qualidade no trabalho; e b) no sistema de remuneração variável que traz consigo a expectativa do cumprimento e alcance de metas.

## 2.1 SISTEMA DE METAS

Segundo Schienle (2009, p. 11-12), o sistema de metas constitui-se num “processo que permite decidir exatamente o que deseja realizar e depois ajuda a mapear sistematicamente a trajetória que deve ser percorrida.” Dessa forma, o estabelecimento de metas desafiadoras mantém o profissional motivado e constitui uma forma eficiente de melhorar o desempenho, uma vez que proporciona “visão de longo prazo e também motivação de curto prazo.”

As empresas que formalizam um sistema de gestão de desempenho através do estabelecimento de metas tendem a obter: “[...] lucros mais altos, melhor fluxo de caixa, rendimento funcional mais expressivo, produtividade muito acima da média da indústria, menos rotatividade de pessoal e níveis mais elevados de sucesso no recrutamento de mão-de-obra.” (SCHIENLE, 2009, p. 12).

As metas também contribuem com o processo de avaliação de desempenho, tornando-o, em geral, em experiência positiva, uma vez que o estabelecimento de metas mensuráveis pressupõe a eliminação de elementos subjetivos do processo, ou mesmo de qualquer sentimento de injustiça.

Segundo Schienle (2009, p. 34), as melhores metas são aquelas que se encontram um pouco além do alcance, ou seja, que exigem uma maior concentração de esforços para serem alcançadas e que “até deixem o funcionário um pouco intimidado.” Contudo, ao fixarem-se as metas é importante que sejam considerados

determinados fatores inerentes à realidade: a disponibilidade de recursos e a possibilidade de obstáculos, distrações, conflitos e outras imposições sobre o tempo dos funcionários.

[...] uma meta mais alta, e que seja relevante para você e seu funcionário, pode ser mais realista que uma meta menor, já que talvez inspire um esforço maior. Por outro lado, uma meta que esteja demasiadamente fora do alcance pode frustrar os empregados, em vez de motivá-los. Defina metas ambiciosas – mas não tanto que deixem pouca esperança de serem alcançadas. (SCHIENLE , 2009, p.34).

No trabalho bancário, embora a responsabilidade final pelos resultados seja atribuída ao gerente, as metas precisam ser cumpridas por todos, independentemente do cargo ocupado. Cabe ao gerente manter a equipe de colaboradores comprometida com o alcance de resultados, “determinados pela alta direção, e, freqüentemente, existe a tendência de eliminar da equipe os empregados que não participam ativamente dos negócios que possibilitam atingir metas.” (ROSA, 2009, p. 47).

Dessa forma, observa-se que por si só a fixação de metas não garante auferir bons resultados, mais importante do que as metas é o processo de monitoramento, estimulação de progresso, avaliação de desempenho e, finalmente, premiação do sucesso.

## 2.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os novos modelos de gestão com foco no alcance de metas e resultados deram ênfase às pessoas como recurso determinante para o sucesso organizacional, dessa forma a avaliação de desempenho humano passou a receber maior significado.

Na medida em que as organizações passaram a contar com instrumentos e estratégias para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho também evoluíram. Segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 12), são diversos os mecanismos que as empresas têm utilizado para avaliar o desempenho profissional de seus funcionários, “cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades”.

Acompanhando a evolução das teorias de gestão de recursos humanos, as técnicas de avaliação evoluíram na seguinte ordem:

- a) **avaliação de mão única** – avaliação unilateral onde o chefe fica responsável por diagnosticar os pontos fortes e fracos do subordinado;
- b) **avaliação bilateral** – o desempenho do subordinado é discutido em conjunto pelo chefe e o próprio subordinado;
- c) **avaliação 360°** - propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados.

Segundo Schienle (2009, p. 97), “um processo bem organizado de avaliação de desempenho pode beneficiar a todos, do colaborador ao gestor, e até mesmo o cliente e o acionista.” Contudo, Brandão e Rosa (2001) analisam a questão de forma mais ampla e sugerem que, de acordo com a perspectiva de análise, os sistemas de avaliação de desempenho podem receber diferentes conotações:

- a) na perspectiva funcionalista, a avaliação é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da *performance* no trabalho;
- b) na perspectiva crítica, a avaliação é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores.

Por fim, a avaliação de desempenho representa um importante instrumento de verificação da correta utilização dos recursos em relação aos objetivos organizacionais, permitindo reformular estratégias e mediar conflitos. Contudo, tanto o sistema de metas quanto a avaliação funcional são instrumentos que, dependendo da forma como conduzidos, podem motivar ou pressionar os trabalhadores, influenciando diretamente no ambiente de trabalho. Dessa forma, o próximo capítulo abordará as situações de mal-estar e bem-estar no trabalho e sua influência sobre a saúde dos trabalhadores.



### 3 BEM-ESTAR E MAL-ESTAR NO TRABALHO

O bem-estar e o mal-estar são contrapontos de uma mesma situação e estão relacionados com o estado emocional do sujeito. Ambas as situações devem ser analisadas sob diferentes aspectos.

Segundo Ferreira e Seidl (2009, p. 246-247), as conceituações científicas mais atuais apresentam o bem-estar sob duas perspectivas. “A primeira é a concepção denominada Bem-Estar Subjetivo (BES) que aborda o estado subjetivo da felicidade, ou seja,” liga o conceito de bem-estar ao sentimento de prazer. “A segunda é a perspectiva de Bem-Estar Psicológico (BEP)” que se “apóia na noção de que bem-estar consiste no pleno funcionamento das potencialidades de uma pessoa.”

Dessa forma, o Bem-Estar Subjetivo encontra-se ligado à esfera afetiva, que diz respeito aos estados emocional e sentimental, e à esfera cognitiva, que diz respeito às avaliações da satisfação com a vida em geral, inclusive com os aspectos do trabalho. Enquanto o Bem-Estar Psicológico encontra-se ligado à esfera emocional, que diz respeito às capacidades para enfrentar os desafios da vida, incluindo as questões de saúde-mental (FERREIRA, SEIDL, 2009).

No contexto profissional os autores (FERREIRA, SEIDL, 2009) relacionam o bem-estar a dois enfoques: o Bem-Estar no Trabalho (BET), ligado a questões emocionais, e o bem estar referente ao Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS).

Sob a ótica dos autores o BET é um “construto psicológico multidimensional” e constitui-se de três componentes:

- Satisfação no trabalho: estado emocional positivo ou de prazer, resultante de experiências de trabalho;
- Envolvimento com o trabalho: grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta a sua auto-estima, representando vínculos positivos com o trabalho;
- Comprometimento organizacional afetivo: estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos (FERREIRA, SEIDL, 2009, p. 247).

Já o CPBS, segundo Ferreira e Seidl (2009), apresenta três dimensões interdependentes:

- Organização de trabalho – constituída pelos elementos prescritos formal e informalmente (regras, tempos, controle);
- Condições de trabalho – caracterizadas pela infra-estrutura, apoio institucional e práticas administrativas (posto de trabalho, equipamentos, suporte organizacional);
- Relações sociais de trabalho – relacionadas às interações socioprofissionais de trabalho (relações hierárquicas).

Na visão de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), o bem-estar no trabalho encontra-se ligado a fatores objetivos e subjetivos. Segundo os autores, o bem-estar objetivo profissional relaciona-se com questões práticas de natureza quantitativa como, por exemplo, o sistema de recompensa “(salário direto e indireto, bônus e demais benefícios) e a distribuição do tempo.” Enquanto que o bem-estar subjetivo diz respeito tanto ao trabalho executivo (relação com pares e superiores) quanto à vida pessoal (saúde, lazer, família).

No setor bancário, os avanços tecnológicos, os novos sistemas de gestão e avaliação funcional e a intensificação do ritmo de trabalho gerado pela concorrência, têm contribuído para construção de um cenário que fragiliza a sensação de bem-estar dos trabalhadores bancários e, segundo Merlo e Lapis (2007), propicia o sofrimento psíquico e ou físico desses trabalhadores.

As “marcas” do trabalho [...] aparecem sob a forma de modificações de conduta no ambiente fora do trabalho, de sofrimento psíquico ou mesmo de doenças físicas e psíquicas, [...].

Nesse contexto de tendência à precarização das relações de trabalho e de risco constante de ingressar nas estatísticas alarmantes do desemprego, aumentam a ansiedade e o medo do trabalhador, a tal ponto que os desgastes físico e psicológico passam, muitas vezes, a ser banalizados e encarados como se fossem parte da forma normal de trabalhar e viver (MERLO; LÁPIS, 2007, p. 61, 67).

Dessa forma, consta-se a estreita relação existente entre as situações de mal-estar ou bem-estar no ambiente do trabalho e a saúde do trabalhador.

### 3.1 A SAÚDE E A DOENÇA

Há milhares de anos o homem coloca a saúde como uma de suas principais preocupações, reconhecendo que a doença, além de ser fonte de sofrimento e

tristeza, também pode levá-lo à morte (SOUTO, 2007). Dessa forma, movido pelo desejo vital de sobreviver, a sociedade passou a dar maior atenção às doenças, empenhando-se numa luta constante contra elas, ao invés de lutar pela preservação da saúde.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) conceitua a saúde total “como um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade” e coloca a saúde como condição fundamental para a consecução da paz e da segurança (SOUTO, 2007, p.17).

Em estudo realizado, o Centro de Controle de Doenças (CDC) dos Estados Unidos “evidenciou que a principal causa de perda de anos de vida de uma pessoa com idade inferior a 65 anos é o estilo de vida inadequado, responsável pela metade dos óbitos.” O mesmo estudo ainda aponta que “vinte por cento dos óbitos nessa faixa etária estão associados a fatores biológicos e outros 20%, as condições ambientais, incluindo os ambientes de trabalho.” (SOUTO, 2007, p.36).

Considerando os dados levantados, Souto (2007) pondera que o modo mais eficaz de evitar uma morte prematura é através da adoção de hábitos saudáveis de alimentação, de prática regular de atividades físicas e com o combate ao estresse.

A manutenção de hábitos saudáveis e o controle das situações de estresse são fatores importantes e que se reflete em todos os aspectos da vida do indivíduo. No aspecto trabalho, segundo Souto (2007) a manutenção da saúde física e mental do trabalhador é fator que reduz o absenteísmo por doença e incrementa a satisfação do trabalhador em relação à empresa, levando ao aumento de produtividade.

No que diz respeito ao trabalho bancário, Jinkings (2008, p. 157) entende que:

No contexto de precarização social e desregulamentação da economia, o cotidiano laboral de grandes contingentes de bancários é marcado pela insegurança, pela ansiedade e pelo medo. O sofrimento psíquico de muitos destes trabalhadores, derivado do controle, da pressão, da intensidade do trabalho, do medo de erro e da demissão, das relações tensas e competitivas nos ambientes laborais, desgasta a saúde mental, ‘contaminando’ o tempo livre de trabalho.

Como resultado a esse contexto de pressão psicológica e sobrecarga de trabalho, é comum, no ambiente de trabalho bancário, os profissionais desenvolverem doenças ligadas ao estresse e Lesões por Esforços Repetitivos

(LERs), que degradam suas condições físicas e repercutem sobre a vida psíquica e social (JINKINGS, 2008).

### 3.2 ESTRESSE E TRABALHO

O estresse é uma reação natural, uma resposta do organismo decorrente do processo de adaptação a situações de alteração de excitação emocional:

Estresse é um destes conceitos que caiu no uso comum e é constantemente distorcido, entendido em sentido pejorativo, negativo. Adotamos aqui a perspectiva de que o que é negativo é uma carga exagerada de estresse. Uma carga pequena de estresse, que varia de acordo com o indivíduo, pode ser até mesmo estimulante [...]. (MOTA; TANURE; CARVALHO NETO, 2008, p. 110).

Segundo Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), o aumento da excitação provoca uma resposta do organismo, desencadeando um conjunto de reações fisiológicas. Quando o indivíduo permanece exposto a essa excitação por períodos muito prolongados, ou quando a intensidade dessa excitação é muito alta, ocorre um descontrole de funções fisiológicas normais e o indivíduo ultrapassa os níveis aceitáveis de estresse.

As situações de tensão podem ser influenciadas por fatores como gênero, idade, posição hierárquica e perfil psicológico individual. Os autores (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007) apontam cinco principais fontes de excitação/tensão: tempo, mudança, dívida e (in)competência, orgulho e teatro organizacional. Quando exposto a situações de tensão, o indivíduo pode responder (biológica e quimicamente) de forma positiva ou de forma negativa ao processo de estresse.

Segundo Stefano e Roik (2007), existem três fases de reação do corpo ao estresse. A primeira fase é o “alarme”, quando a pessoa identifica a existência de uma ameaça física ou psicológica que se manifesta através dos mais variados sintomas:

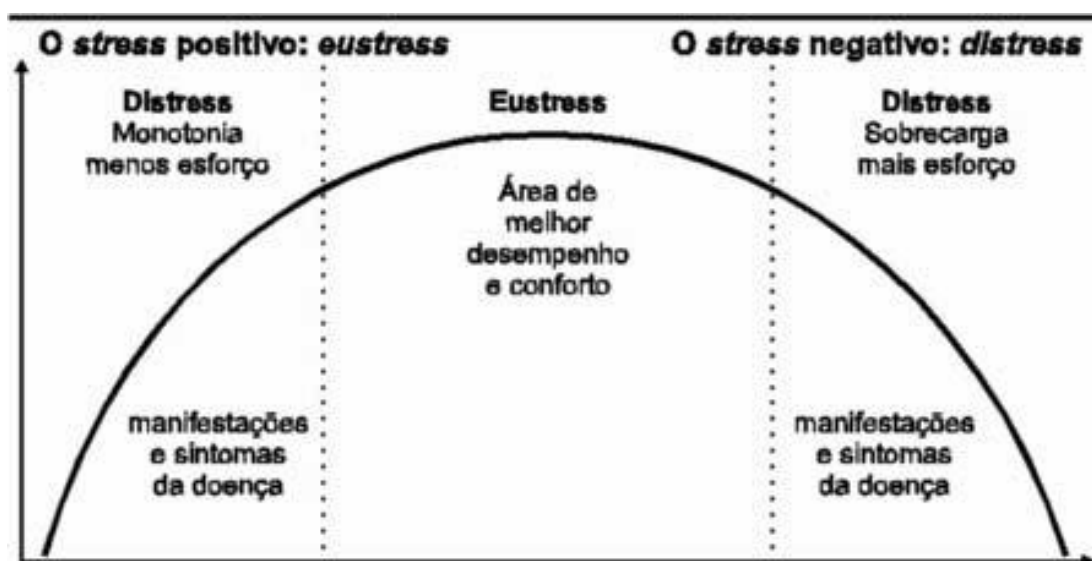
[...] dores de cabeça; pressão alta; dores nos ombros e coluna; doenças cardíacas e distúrbios gástricos; nervosismo; ansiedade; angústia; depressão; irritabilidade acentuada; reclamações e insatisfação no trabalho; abuso de drogas; alienação; redução de relações interpessoais; aumento do absenteísmo e rotatividade; diminuição na produtividade e na qualidade dos produtos e/ou serviços (STEFANO; ROIK, 2007, p. 6).

A segunda fase é da “resistência”, nesta fase os sintomas anteriores somem e a pessoa é motivada a demonstrar o quanto pode suportar a pressão criada pela ameaça inicial. Já a terceira fase é a do esgotamento e se manifesta caso a pessoa permaneça em constante exposição à ameaça inicial, “onde muitos dos sintomas da primeira fase reaparecem e a pessoa pode sofrer estafa.” (STEFANO, ROIK, 2007, p. 6).

Nesse contexto, o estresse pode ser observado em duas dimensões:

- a) Processo - é a tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista;
- b) Estado - é o resultado positivo (*eustress*) ou negativo (*distress*) do esforço gerado pela tensão mobilizada pela pessoa.

Os autores utilizam a diagrama abaixo (figura 1) para demonstrar a relação existente entre o estresse e os sintomas fisiológicos, além das três fases de reação do corpo ao estresse crônico.



**Figura 1: Tipos de Estresse**  
 Fonte: STEFANO; ROIK (2003, p. 6).

O eustresse representa a resposta produtiva do organismo a uma situação de excitação, está ligado ao sentimento de realização.

O executivo vê positivamente, até certo ponto, as exigências da empresa de atingir metas, de superar desafios. Se não houver “grandes” exageros, a dose de estresse trazida por tais situações pode gerar sentimentos positivos. O eustresse é uma superação natural, com resultado eficaz, de

desafios, [...]. Aqui há o predomínio da emoção da alegria, podendo coexistir momentos de ansiedade, mas criativa, não destrutiva. (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007, p. 15).

Em contraposição, quando o indivíduo responde de forma negativa as situações de excitação, o organismo desencadeia um processo de distresse. Nesse caso o sentimento predominante é a aflição, corroborado por emoções de ansiedade destrutiva, medo, pânico, tristeza e raiva.

As excessivas demandas do ambiente empresarial podem exigir mais do que a estrutura psíquica do executivo é capaz de suportar naquele momento, potencializando algumas das fontes de tensão [...]. Em muitos profissionais isso desencadeia o distresse (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007, p. 15-16).

Nesse contexto, o trabalho bancário apresenta um ambiente propício para o desencadeamento do processo de estresse laboral, uma vez que, nas agências bancárias, predominam a pressão e a sobrecarga de trabalho. Submetido aos programas de gestão por qualidade e remuneração variável, o bancário-vendedor é compungido a cumprir metas de vendas, buscando atingir os objetivos traçados pela empresa (JINKINGS, 2008).

Desse modo, mesmo que o perfil individual constitua um fator importante, são a intensidade e quantidade de tensão os determinantes para o tipo de resposta que o organismo apresentará quando submetido à situação de estresse. O mesmo processo de desafios capaz de desencadear o eustresse, quando prolongado por um período demasiadamente longo ou quando combinado com outros fatores, pode transformar-se em distresse.

A satisfação e a saúde do indivíduo ainda perpassam por outros fatores alheios à vida profissional, mas que acabam influenciando na sua capacidade de administrar os conflitos e ameaças presentes no ambiente do trabalho. Segundo Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), o sentimento de bem-estar do indivíduo é composto por dois fatores básicos um de dimensão objetiva, “o qual está ligado a indicadores como os de renda, criminalidade, poluição” e outros; outro de dimensão subjetiva, o qual está ligado à emoções como medo, insegurança, raiva e outros. Dessa forma, verifica-se que não só as questões psicológicas ligadas ao estresse (metas, pressão e sobrecarga de trabalho) podem representar fonte de insatisfação aos executivos bancários, questões de cunho material (objetivo) também são fonte

de queixas e insatisfações: valor da remuneração, critérios para promoção de cargos, *status* gerado pela hierarquia do cargo ocupado, sentimento de segurança oferecido pelo local de trabalho, carga horária que permita desfrutar de qualidade de vida fora do trabalho e outros.

O próximo capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa realizada a fim de aprofundar os conhecimentos teóricos abordados e alcançar os objetivos traçados para o presente estudo, qual seja, verificar e analisar quais são as principais queixas dos executivos bancários em relação à forma utilizada nas agências bancárias para a cobrança do alcance de metas e resultados.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada entre os dias 06 e 14 de outubro de 2011, através da aplicação de questionários estruturados (Apêndice 1), elaborado a partir de questões que emergiram na fase de revisão teórica. O questionário foi previamente testado a fim de verificar-se se atendia aos objetivos da pesquisa.

Foi garantido aos respondentes o sigilo do seu nome e da instituição financeira a qual estão ligados, a fim de que ficassem à vontade para dividir suas percepções com a pesquisadora, mantendo seu anonimato.

### 4.1 MÉTODO DE PESQUISA

No presente trabalho utilizou-se um enfoque quanti-qualitativo, utilizando o método Survey, com aplicação de questionários semi-abertos enviados por e-mail que visam verificar e analisar quais são as principais queixas dos executivos bancários em relação à forma utilizada nas agências bancárias para a cobrança do alcance das metas e resultados.

Segundo Hair (2003, p. 157):

Os métodos de coleta de dados *survey* recaem em duas categorias amplas: administração de questionários para que o próprio respondente responda a entrevista. O primeiro método inclui as *surveys* pelo correio e as *surveys* eletrônicas.

O método Survey permite perguntar às pessoas sobre seu comportamento, sobre o que pensam. A maneira de chegar a tal compreensão é explicando as relações entre diversas variáveis.

A abordagem quantitativa em conjunto com qualitativa, deu-se através de utilização de questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas. Este método foi escolhido por suas vantagens e características, que garantem a qualidade dos dados obtidos.

Já no que se refere à análise qualitativa, na opinião de Ruediger e Riccio (2006, p. 171), a análise qualitativa caracteriza-se por ser essencialmente descritiva e baseia-se em uma variedade de técnicas que permitam corroborar os resultados e oferecer alguns pontos de vista dos sujeitos da pesquisa. Contudo, os autores ainda



ressaltam que, a pesquisa qualitativa “não implica a exclusão de algumas análises quantitativas dos dados qualitativos”.

## 4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com o objetivo da pesquisa, optou-se pela utilização do questionário, estruturado com questões fechadas e abertas, como instrumento de coleta de dados. A combinação dos dois tipos de questões visou ampliar o campo de análise através do cruzamento de dados quantitativos (sexo, idade, cargo, satisfação ou insatisfação) com informações qualitativas.

O instrumento de pesquisa constitui-se de vinte (20) questões, sendo quatorze (14) fechadas (quantitativas) e seis (6) abertas (qualitativas). A primeira etapa do questionário (primeira questão), divide-se em nove (9) itens informativos (de “a” a “i”) e destina-se a identificação do respondente; a segunda etapa do questionário constitui-se de treze (13) afirmativas estruturadas segundo a escala de Likert, com cinco níveis de respostas. Segundo Hair (2006, p. 187), a escala Likert:

[...] tenta mensurar atitudes ou opiniões, tradicionalmente usando entre cinco e sete pontos para avaliar a intensidade com que alguém concorda com um conjunto de afirmações. Para cada ponto na escala, você desenvolve um rótulo para expressar a intensidade dos sentimentos do respondente. Há várias afirmações que geralmente se relacionam com um único conceito, tais como opiniões sobre uma empresa ou produto.

A terceira e última etapa do questionário constitui-se de seis (6) questões abertas que foram respondidas livremente pelo entrevistado, sem influência do pesquisador. Segundo Pádua (2004, p. 74), “As perguntas *abertas*, por exigirem uma resposta pessoal, espontânea, do informante, trazem dados importantes para uma análise qualitativa, pois as alternativas de respostas não são previstas, [...]”.

## 4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram enviados questionários por e-mail a executivos bancários de diversas instituições financeiras, do setor público e privado, de cidades distintas, homens e mulheres atuando no cargo gerencial, dentre eles: gerentes de contas, gerentes administrativos e gerentes titulares de agência.

Foi selecionada uma amostra de cinquenta (50) respondentes a fim de assegurar sua representatividade e a possibilidade de generalização dos resultados.

#### 4.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise do conteúdo dos questionários coletados seguiu os procedimentos metodológicos aplicados ao método. Na etapa quantitativa, cada item da escala de Likert foi descrito e analisado separadamente e, em alguns casos, as respostas foram agrupadas de modo a criar novas categorias de análises.

Na etapa qualitativa, a análise dos dados previu a ordenação, a classificação e a análise final dos dados à luz da teoria apresentada nos capítulos anteriores. Desta forma, na etapa da ordenação, todos os dados foram lidos, relidos e explorados. A partir desta visão ampliada do conjunto de informações efetuou-se o mapeamento, a ordenação e a classificação dos registros obtidos. Após este trabalho, procedeu-se à análise final com o objetivo de realizar articulações entre os registros obtidos e produzidos e o referencial teórico, procurando responder à questão de pesquisa e a seus objetivos.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Conforme abordado na apresentação dos procedimentos metodológicos, o presente estudo foi realizado através de questionários individuais que foram respondidos por executivos de gerência média de diferentes instituições financeiras, da esfera pública e privada.

O instrumento de pesquisa foi enviado por e-mail institucional para diversos gerentes de um grande banco público, assim como, para gerentes de bancos privados. Os 58 retornos recebidos vieram dos Estados do Paraná e Rio Grande do Sul (conforme serão apresentados posteriormente na Figura 2), sendo que, dentre estes, 5 foram descartados porque os respondentes estavam fora do perfil estabelecido (não ocupavam cargo de gerência) e 2 foram descartados por estarem com mais de 20% das questões sem respostas. Desta forma, para selecionar a amostra de 50 respondentes, optou-se pelo critério de ordem de recebimento dos retornos, ou seja, a amostra selecionada representa os 50 primeiros retornos válidos recebidos.

Para melhor contextualizar os resultados, a análise foi dividida em quatro fases. Na primeira fase, relata-se os dados relativos à primeira questão, a fim de traçar o perfil dos respondentes. Na segunda fase, questões de número 2 a 14, utiliza-se a escala Likert para avaliar a satisfação do entrevistado em relação ao empregador e suas condições de trabalho. Na terceira fase, questões de número 15 a 20, faz-se a análise qualitativa da opinião dos entrevistados, buscando respostas para o problema motivador do presente estudo. Posteriormente, procede-se o cruzamento das informações quantitativas (primeira e segunda fase) com os resultados qualitativos (terceira fase), buscando maior aprofundamento em relação às análises.

### 5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Antes de se promoverem maiores discussões relativas ao ponto principal desta pesquisa, serão apresentadas as características gerais relativas à amostra pesquisada, desse modo, destacam-se algumas peculiaridades (Figuras 2 a 7).

Considerando que os instrumentos de pesquisa foram encaminhados a partir de e-mail corporativo para os gerentes executivos de um grande banco público

localizados na capital e interior dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul e para gerentes executivos de bancos particulares localizados no Rio Grande do Sul, em Porto Alegre, com a solicitação que estes o divulgassem a seus pares, o universo de respondentes alcançado acabou incluindo gerentes de nível médio de agências bancárias dos dois estados. Contudo, a maioria dos respondentes está ligada a agências bancárias de Porto Alegre (60%) e o restante (40%) encontra-se bem dividido entre cidades do PR e interior do RS (Figura 2).

LOCALIDADE	UF	NÃO INF*	PRIVADO	PÚBLICO	TOTAL
Alegrete	RS		1	2	3
Cascavel	PR			2	2
Curitiba	PR			3	3
Guaporé	RS				0
Guaraniacu	PR			1	1
Iporã	PR			1	1
Mamboré	PR			1	1
Novo Hamburgo	RS		1		1
Paranaguá	PR			1	1
Ponta Grossa	PR			1	1
<b>Porto Alegre</b>	<b>RS</b>		<b>8</b>	<b>22</b>	<b>30</b>
Rondon	PR			1	1
Tramandaí	RS			1	1
Não respondeu		3	1		4
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>11</b>	<b>36</b>	<b>50</b>

**Figura 2: Número de respondentes por Localidade e Empregador**

Fonte: dados coletados na pesquisa

\* Não informado

Em relação ao estado civil, independentemente do sexo, a maioria dos executivos bancários é casada (Homens = 74%; Mulheres = 56%), ainda que as mulheres em menor número (Figura 3). Desta forma, salienta-se o fato de que 66% dos respondentes, além da vida profissional, ocupa-se com uma família e todas as responsabilidades que esta acompanha, seja ela constituída apenas de esposo/esposa ou filhos.

SEXO / EST. CIVIL	FEMININO	MASCULINO	Total
<b>Casado</b>	13	20	33
<b>Solteiro</b>	8	5	13
<b>Separado/Divorciado</b>	2	0	2
<b>Não informado</b>	0	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>50</b>

**Figura 3: Número de respondentes em relação ao sexo e estado civil**

Fonte: dados coletados na pesquisa

Quanto à escolaridade, observa-se que a grande maioria (64%) possui nível superior, enquanto (34%) dos respondentes demonstram já ter sentido a necessidade de buscar um curso de especialização e, por sua vez, apenas (2%) mantêm-se com o nível médio de ensino. Comparando-se o nível de escolaridade e a natureza do empregador (instituição pública ou privada), verifica-se que enquanto apenas 2% dos executivos bancários funcionários de instituições privadas possuem curso de especialização, 42% dos funcionários de instituições públicas já buscaram especializar-se em alguma área (Figura 4).

Escolaridade/ Empregador	PRIVADO	PÚBLICO	NÃO INF.*	TOTAL
<b>Especialização</b>	2	15		17
<b>Nível Superior</b>	9	20	3	32
<b>Nível Médio</b>		1		1
<b>TOTAL</b>	11	36	3	50

**Figura 4: Número de respondentes em relação à escolaridade e perfil do empregador**

Fonte: dados coletados na pesquisa

\* Não informado

Ao analisar a faixa etária dos respondentes, observa-se que a maioria dos executivos bancários encontra-se entre 31 e 40 anos de idade (Figura 5).

Sexo / Idade	21 - 30 anos	31 - 40 anos	41 - 50 anos	51 - 60 anos	Total
<b>FEMININO</b>	5	11	6	1	23
<b>MASCULINO</b>	2	15	8	2	27
<b>TOTAL</b>	7	26	14	3	50

**Figura 5: Número de respondentes em relação ao sexo e à idade**

Fonte: dados coletados na pesquisa

Quanto ao tempo de profissão, constata-se que os executivos ligados à instituições privadas apresentam maior tempo de carreira, sendo que 82% dos bancários funcionários privados possuem mais de 16 anos na profissão. Em contrapartida os bancários ligados a instituições públicas concentram-se na faixa entre 6 e 11 anos de carreira (62%) (Figura 6).

TEMPO TRABALHO BANCÁRIO	INSTITUIÇÃO EMPREGADORA			TOTAL
	PRIVADA	PÚBLICA	NÃO INF.*	
3 - 5 anos		2	1	3
6 - 8 anos		11	1	12
9 - 11 anos	2	12		14
12 - 15 anos		2		2
Mais de 16 anos	9	8	1	18
Não Informou		1		1
<b>Total geral</b>	11	36	3	50

**Figura 6: Número de respondentes em relação ao tempo no cargo e o perfil do empregador**

Fonte: dados coletados na pesquisa

\* Não informado

Verifica-se que não há uma diferença significativa entre o número de homens e mulheres, demonstrando não haver diferença de sexo para ocupação do cargo de executivo bancário dentre os sujeitos pesquisados (Figura 7).

CARGO	SEXO		Total
	FEMININO	MASCULINO	
GERENTE DE AGÊNCIA/GERAL	3	4	7
GERENTE DE RELACIONAMENTO/CONTAS	13	13	26
GERENTE DE ATENDIMENTO	1		1
GERENTE DE VENDAS		1	1
GERENTE DE GRUPO	1		1
GERENTE SENIOR		1	1
GERENTE DE NEGÓCIOS		2	2
GERENTE DE SERVIÇOS	5	6	11
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>50</b>

**Figura 7: Número de respondentes em relação ao cargo atual ocupado e sexo**

Fonte: dados coletados na pesquisa

## 5.2 SATISFAÇÃO DOS RESPONDENTES COM O TRABALHO E EMPREGADOR

Conforme as respostas obtidas apresentadas na Figura 8, observa-se que os Gerentes executivos bancários, na sua maioria, estão parcial ou totalmente satisfeitos com a empresa para a qual trabalham (78%), com a profissão que exercem (72%) e com o cargo que ocupam (80%). Contudo, 58% dos respondentes acreditam que a empresa não tem realizado mudanças visando melhorar as condições de trabalho dos funcionários.

Em relação às metas de venda estipuladas pelas empresas, a análise das respostas obtidas permite observar que, embora a maioria dos gerentes bancários

(64%) considere não haver coerência na estipulação das metas, a maior insatisfação dos respondentes diz respeito à forma como as metas são cobradas, ou seja, 94% dos respondentes concorda parcial ou totalmente que a empresa exagera na cobrança de resultados e metas estipuladas. Ainda quanto às metas, outro fator importante a ser considerado é que 70% dos respondentes declararam que a forma de cobrança e pressão pelo cumprimento de metas prejudica sua auto-estima.

QUESTÃO	DT*		DP*		NCND*		CP*		CT*	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
2. Estou satisfeito em trabalhar nesta empresa.	1	2%	6	12%	4	8%	28	56%	11	22%
3. Estou satisfeito em com a profissão que exerço.	1	2%	5	10%	8	16%	19	38%	17	34%
4. Estou satisfeito com o cargo que ocupo.	1	2%	7	14%	2	4%	29	58%	11	22%
5. Tenho estabilidade na atual empresa.	10	20%	5	10%	2	4%	16	32%		34%
6. A empresa tem realizado mudanças visando melhorar as condições de trabalho dos funcionários.	9	18%	20	40%	7	14%	10	20%	4	8%
7. A qualidade do funcionário está diretamente relacionada à sua capacidade em atingir as metas estabelecidas.	9	18%	4	8%	5	10%	15	30%	17	34%
8. A empresa exagera na cobrança de resultados/metas estipulados.	1	2%	1	2%	1	2%	18	36%	29	58%
9. As metas estipuladas são coerentes.	15	30%	17	34%	5	10%	13	26%	0	0%
10. A cobrança por resultados tem reflexos negativos em minha saúde.	2	4%	6	12%	5	10%	16	32%	21	42%
11. Meu trabalho compromete meus momentos de lazer.	1	2%	9	20%	5	11%	18	42%	11	25%
12. Meu trabalho me deixa mau humorado.	4	8%	9	18%	10	20%	20	40%	7	14%
13. Meu trabalho interfere negativamente em meu relacionamento familiar.	9	18%	9	18%	8	16%	21	42%	3	6%
14. A cobrança de resultados prejudica minha auto-estima.	6	12	4	8%	5	10%	24	48%	11	22%

**Figura 8: Satisfação dos respondentes com o trabalho e empregador**

Fonte: dados coletados na pesquisa

\* Abreviaturas: DT = Discordo totalmente; DP = Discordo parcialmente; NCND = Não concordo nem discordo; CP = Concordo parcialmente; CT = Concordo totalmente.

Em relação aos momentos de lazer e relacionamento familiar, a maioria dos entrevistados acredita que, de alguma forma, o trabalho influencia de forma negativa o seu lazer (67%) e momentos com a família (48%). Como se verificou, esse sentimento de invasão da sobrecarga de trabalho na vida pessoal nem sempre está associado com o trabalho propriamente dito, mas sim com as exigências resultantes do novo perfil do profissional bancário e as pressões em relação à realização desse trabalho. Nesse ponto retoma-se o entendimento de Merlo e Barbarini (2002, p. 106-107):

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, passaram a ser de responsabilidade do trabalhador e tornaram-se pré-requisitos para promoções, novas contratações e até para a sua manutenção no emprego.

O cruzamento dos dados obtidos em resposta às duas questões relativas à saúde, uma fechada e outra aberta, aponta uma divergência de sentimentos. Enquanto 37 respondentes (74% do total) concordam parcial ou totalmente com a assertiva de que a cobrança por resultados apresenta reflexos negativos em sua saúde, apenas 25 respondentes (50% do total) declararam sofrer ou já ter sofrido de algum distúrbio de saúde em decorrência da pressão sofrida no ambiente de trabalho. A partir das respostas, pode-se observar que a maioria dos respondentes, embora não tenha desenvolvido sintomas de doenças físicas, reconhece que seu organismo tem respondido de forma negativa as situações de excitação geradas pelo trabalho. Desta forma, entende-se que os sentimentos dos respondentes associam-se ao processo de distresse, no qual, segundo Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), o sentimento predominante é a aflição, corroborado por emoções de ansiedade destrutiva, medo, pânico, tristeza ou raiva. Essas situações, que atingem a saúde psíquica do executivo bancário sem, contudo, ocasionar o seu afastamento do trabalho, por muitas vezes são ignoradas por parte dos gestores e acabam não recebendo a atenção necessária.



### 5.3 PRINCIPAIS QUEIXAS DOS GERENTES BANCÁRIOS EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO

Ao serem questionados em relação às principais queixas quanto ao seu trabalho, bem como as consequências geradas por estas, diversas foram as respostas. Todavia, as queixas relativas à pressão/cobrança para o cumprimento de metas foi constante na maioria das respostas. Excluindo-se as 5 pessoas que optaram por não responder esta questão, 35 dos respondentes apontaram a pressão pelo cumprimento de metas como o principal problema existente no dia a dia do executivo bancário. Na sequência são transcritas algumas respostas obtidas através da pesquisa realizada:

- a) *“As metas são abusivas e não existe passado dentro da instituição, os resultados positivos se terminam no final daquele mês e, no mês seguinte, começa tudo novamente e se a sua performance cai um pouco, o seu gestor começa a cobrar de forma abusiva.”*
- b) *“A cobrança por metas é feita por várias instâncias dentro do banco ao mesmo tempo e de várias formas.[...].”*
- c) *“Excesso de metas (tem meta até para vender Big Mac). Consequência é a sensação de incapacidade.”*

Nesse sentido faz-se relevante retomar a opinião de Schienle (2009), quando este salienta que, embora o estabelecimento de metas desafiadoras seja uma forma de manter o profissional motivado e um instrumento para incrementar o desempenho funcional, o estabelecimento de metas demasiadamente fora do alcance, em vez de motivar pode acabar frustrando os funcionários. Dessa forma, diante da opinião dos respondentes, observa-se que o setor bancário não tem conseguido fazer do sistema de metas um fator que contribua com a motivação para o trabalho, mas sim uma forma de causar estresse aos funcionários.

Além das metas, os respondentes associaram suas queixas a outros fatores como: horas extras, falta de funcionários, falta de reconhecimento profissional, muitos produtos para serem comercializados ao mesmo tempo (portfólio de produtos), falta de planejamento e constantes ameaças (perda do comissionamento, transferência, demissão).

- d) *“Pressão psicológica. Se não cumprir... Pode perder a comissão.”*
- e) *“Existe um número muito grande de metas para serem focadas. Não é possível o atendimento de todas as demandas da empresa.”*
- f) *“Quadro insuficiente de funcionários para demanda de trabalho aliado a forte pressão por resultados. Estes fatores geram ambiente estressante para funcionários da área bancária e comprometem a qualidade dos nossos serviços.”*

O relato dos respondentes sinaliza as consequências da reestruturação dos bancos, ou seja, a transformação das agências bancárias em lojas de comercialização de serviços financeiros. Autores como Jinkings (2008), Máximo e outros (2011), consideram que embora essa mudança tenha resultado na redução de custos operacionais, ela também significou a precarização do emprego e a intensificação do trabalho para os trabalhadores bancários.

#### 5.4 SOBRECARGA DE TRABALHO NO AMBIENTE BANCÁRIO

Em relação a sobrecarga de trabalho, 88% dos respondentes consideram que existe sim, sobrecarga de trabalho no ambiente bancário.

Segundo a opinião dos gerentes executivos bancários, o principal fator responsável pela sobrecarga de trabalho está associado ao acúmulo das funções de vendas e comercialização de produtos com as funções administrativas e burocráticas. Consideram que as vendas, alvo de pressão pelo cumprimento de metas, ficam prejudicadas pela necessidade dos profissionais dedicarem parte do tempo no cumprimento de tarefas burocráticas.

Segue-se o exemplo de algumas respostas apresentadas à questão sobre os fatores responsáveis pela sobrecarga de trabalho:

- a) *“O número de funcionários é mínimo e temos que cumprir todas as funções necessárias, não existem mais funcionários especialistas nas agências bancárias, existem resolvedores de problemas, principalmente nas áreas administrativas.”*
- b) *“Sim. Constatamos que cada vez mais o número de profissionais é reduzido e o investimento em tecnologia não supri esta falta.”*

- c) *“Sim. Eu, por exemplo, tenho que cuidar de todos os setores de minha agência (pequena, porém é uma agência inteira), desde assuntos administrativos, judiciais, tesouraria, até a carteira da PJ que é minha (mais ou menos 50 empresas ativas ), [...].”*

Outro importante fator, diretamente ligado ao acúmulo de funções, é a falta de funcionários. Este fator ainda associado ao grande número de produtos a ser comercializados, a falta de estrutura das agências, a necessidade de acompanhar a concorrência do mercado e a falta de planejamento na distribuição das tarefas.

A falta de colaboração entre os colegas também foi apontada como um dos fatores que geram sobrecarga, uma vez que as metas são da agência, a falta de comprometimento de alguns, resulta na sobrecarga de outros.

Segundo Jinkings (2008) a gestão administrativa deve conseguir fazer com que o colaborador sinta-se comprometido, identificado com os objetivos da empresa, porém, os respondentes da pesquisa demonstram haver uma falha do empregador na condução do processo de gestão e motivação dos funcionários, uma vez que esses se dizem insatisfeitos pela forma como vem sendo distribuídas as funções e com a falta de comprometimento dos colegas. Dessa forma observa-se que os gestores não estão conseguindo mobilizar todos os funcionários em face dos projetos empresariais, sendo necessária a revisão dos métodos atualmente adotados.

Além disso, aqui novamente observa-se as conseqüências relativas a reestruturação dos serviços bancários, especialmente em relação a redução de custos através da redução do número de funcionários e a ampliação do número de “produtos” a ser comercializados. Segundo Campello (2004), embora essas alterações tenham provocado uma mudança no perfil do profissional bancário, o qual assumiu o papel de vendedor, não desonerou esse mesmo profissional de outras atividades administrativas e burocráticas, resultando num acúmulo de funções.

## 5.5 SAÚDE E TRABALHO

Quando questionados se sofrem de algum distúrbio ou problema de saúde que possa estar relacionado ao ambiente de trabalho, os respondentes

apresentaram equilíbrio em suas opiniões. Enquanto 25 respondentes acreditam sofrer de algum distúrbio de saúde em decorrência da pressão sofrida no ambiente de trabalho, 24 respondentes declaram conseguir administrar as situações de trabalho sem prejudicar sua saúde ou qualidade de vida.

O equilíbrio nas respostas vem corroborar os apontamentos apresentados por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) de que as situações de tensão sofrem a influência de fatores como gênero, idade, posição hierárquica e perfil psicológico individual. Desta forma, enquanto parte dos respondentes demonstra conseguir administrar as excitações resultantes do trabalho, de forma a desenvolverem resultados positivos de excitação (*eustresse*); outra parte, devido a uma gama de fatores individuais, tende a responder de forma negativa às excitações de trabalho (*distresse*).

Neste ponto, considerando-se o perfil dos entrevistados, achou-se relevante analisar em separado o grupo de funcionários de instituições públicas e privadas (Figura 10):

PROBLEMAS DE SAÚDE RELACIONADOS AO TRABALHO							
Banco Empregador	SIM		NÃO		Não Inf.*		TOTAL
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	
Setor Público	15	42%	20	55%	1	3%	36
Setor Privado	8	73%	3	27%	0	0%	11
Não Inf.	2	67%	1	33%	0	0%	3
<b>Total</b>	<b>25</b>		<b>24</b>		<b>1</b>		<b>50</b>

**Figura 9: Gerentes bancários com problemas de saúde relacionados ao trabalho**

Fonte: dados coletados na pesquisa

\* Não informado

Observa-se que, proporcionalmente, os gerentes bancários funcionários de instituições privadas apresentam uma incidência de problemas de saúde ligados à relação de trabalho. Enquanto essa característica parece um pouco menos acentuada no setor público. Cruzando mais uma vez a opinião dos respondentes, observa-se que enquanto 86% dos bancários do setor público se consideram estáveis no trabalho, todos os bancários do setor privado discordam parcial ou totalmente da assertiva de que tenham estabilidade no trabalho, sendo que, segundo Jinkings (2008), a ameaça de demissão constitui um dos fatores que desgasta a saúde mental dos trabalhadores.

Em relação às respostas positivas, ou seja, aqueles que sofrem de algum distúrbio ou doença relacionada à pressão ou estresse decorrentes do trabalho, os principais problemas apontados foram:

- a) Emocional: ansiedade, insônia, irritabilidade, depressão, sensação de incompetência, desmotivação;
- b) Físico: irritações na pele (alergias), dores musculares, dores de cabeça, gastrite, Lesão por esforço repetitivo (LER), obesidade.

Segundo Stefano e Roik (2007), os sintomas descritos pelos respondentes surgem na primeira fase do estresse (alarme), tendem a desaparecer na segunda fase (resistência) e, se o indivíduo não conseguir administrar ou resolver adequadamente as situações de ameaça causadoras de estresse, podem se intensificar na terceira fase (esgotamento) resultando no desenvolvimento de um quadro de estafa.

## 5.6 FATORES QUE PODERIAM MELHORAR A QUALIDADE DO AMBIENTE DE TRABALHO BANCÁRIO

Segundo a opinião dos gerentes bancários, algumas mudanças poderiam contribuir para melhorar qualidade do ambiente de trabalho bancário, entre elas:

- a) As cobranças pelo alcance de metas e resultados deveriam ser realizadas de forma que os funcionários não se sentissem humilhados ou ameaçados;
- b) As metas deveriam ser estipuladas de forma que o bancário não precise ficar impondo, ao cliente, a compra de produtos para conseguir cumprir as metas diárias, essa prática atrapalha o relacionamento;
- c) Deveria haver um número maior de gerentes, de acordo com o tamanho do portfólio de produtos a ser comercializado e carteira de clientes;
- d) As metas estipuladas deveriam ser mais coerentes, com prazos mais factíveis, e que pudessem ser cumpridas no decorrer do mês;
- e) As avaliações deveriam considerar melhor o histórico do funcionário, seu trabalho a médio e longo prazo, e não em curtíssimo prazo;

- f) O trabalho deveria dar mais possibilidades ao gerente para dar mais atenção aos clientes, mantendo um relacionamento duradouro que resultaria em mais negócios gerados pela confiança.

Em relação às formas com que as cobranças poderiam ser realizadas, minimizando as queixas dos executivos, as respostas focaram-se todas em cinco fatores:

- a) trocar a simples pressão para o atingimento de metas por orientações ao trabalho e planejamento conjunto de ações para o alcance dos resultados esperados, ou seja, criar uma parceria entre o líder e os subordinados;
- b) melhor distribuição das tarefas, ou seja, envolvimento da equipe;
- c) valorizar mais o esforço realizado em detrimento do resultado alcançado;
- d) maior confiança nos gerentes, ou seja, dar maior liberdade para que possam trabalhar sem a necessidade de pressão constante;
- e) maior respeito e atenção para com os funcionários, buscando a humanização do ambiente do trabalho.

As sugestões apresentadas pelos respondentes encontram lastro nas palavras de Stefano e Roik (2005, p. 7), segundo os autores, as empresas podem ajudar no bem-estar dos trabalhadores:

[...], através 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 (STEFANO; ROIK, 2005, p. 7).

Por fim, os gerentes bancários entendem que a qualidade do ambiente de trabalho está diretamente relacionada com a forma como os líderes atuam na hora de cobrar resultados. Segundo eles, o respeito ao ser humano, a qualificação dos líderes, e a valorização do funcionário são sugestões de fatores que podem melhorar o ambiente de trabalho e qualidade de vida dos gerentes bancários.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização e as novas tecnologias resultaram em profundas mudanças no mercado de trabalho e provocaram alterações no perfil de diversas profissões. O sistema bancário foi uma das áreas afetadas por essa evolução.

No decorrer das décadas, os funcionários do setor bancário presenciaram diversas mudanças nas agências bancárias, dentre elas a redução do número de funcionários, a informatização de serviços, a mudança de foco das atividades, a ampliação dos produtos comercializados e da concorrência do mercado financeiro.

A qualidade do meio ambiente do trabalho e a satisfação com o desempenho profissional têm influência direta na saúde e no bem-estar do profissional. É normal que as situações de trabalho gerem alterações emocionais, contudo deve-se observar o limite entre motivação e estresse. A carga de trabalho e a pressão referente ao desempenho profissional devem ser dosadas de forma que respeitem os limites do indivíduo, sem gerar frustrações ou constante insatisfação pessoal.

À luz do referencial teórico analisado, o presente estudo permitiu constatar a realidade de trabalho do gerente executivo bancário. Suas queixas e insatisfações relacionadas à forma de gestão que vem sendo adotada pelos empregadores. A pesquisa realizada permitiu verificar que, embora os executivos bancários demonstrem estar satisfeitos com suas profissões e cargos, estes demonstram estar descontentes com atual política de gestão e motivação de pessoal, a qual apresenta-se focada em resultados e parece desconsiderar as necessidades dos funcionários.

Os resultados da pesquisa forneceram dados pertinentes para a constatação de que as principais queixas dos executivos bancários dizem respeito à forma como vem sendo realizada a cobrança para o atingimento das metas estipuladas pelo banco. Os gerentes ressentem-se em não terem tempo para trabalhar os clientes, uma vez que toda a sua energia e tempo acabam sendo consumidos na tarefa de cumprir as metas estipuladas.

Em relação à forma de cobrança, os participantes da pesquisa acreditam que os líderes devem ser mais bem preparados de forma que consigam envolver e motivar suas equipes, sem precisar recorrer à pressão e ameaças. Por sua vez, o Banco pode alterar a forma de distribuição de responsabilidades, visando envolver

todos os funcionários da agência na tarefa de alcançar as metas, esse envolvimento contribuiria para o entrosamento da equipe, acabando com o sentimento de “falta de coleguismo”.

A pressão e as ameaças de descomissionamento, transferência e demissão são apontadas como causas de estresse, o qual acaba comprometendo a saúde física ou emocional dos funcionários. Infelizmente, as instituições financeiras não estão mensurando os prejuízos, no longo prazo, a que estão submetidas em consequência dessa realidade. Segundo os entrevistados a realidade atual poderia ser modificada a partir da melhor formação dos gestores (líderes) e sua qualificação para motivação de pessoal, assim como, através da valorização dos funcionários e respeito aos seus limites e necessidades.

Como sugestão para pesquisas futuras e como complemento a este estudo, seria interessante investigar o histórico de doenças ocupacionais, nível de absenteísmo, índice de aposentadoria precoce por doença, a fim de alertar as empresas e incentivar as mesmas a investir na prevenção de agravos da saúde do trabalhador como forma de minimizar os prejuízos à produtividade.



## REFERÊNCIAS

AMARAL, Maria Virgínia Borges. **Discurso e relações de trabalho**. Maceió: EDUFAL, 2005.

ARAÚJO, Luiz Alberto D'Ávila de Andrade; JORGE NETO, Paulo de Melo. Risco e competição bancária no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, São Paulo, v. 61, n. 2, p. 175-200, jun. 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CAMPELLO, Jaqueline Cunha. **Cargas de trabalho e evidências de seu impacto sobre a saúde de trabalhadores em bancos**: estudo de caso em quatro instituições financeiras em Porto Alegre. Porto Alegre, 2004, 221 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia, ênfase em ergonomia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

CARDOZO, Maria José Pires Barros. A produção flexível e a formação do trabalhador: o modelo da competência e o discurso da empregabilidade. In: Sousa, Antônia de Abreu *et al.* (org.). **Capital mundial e formação dos trabalhadores**. Fortaleza: Editora SENAC Ceará, 2008. p. 163-182.

CUNHA, André Moreira Cunha; PRATES, Daniela Magalhães. A globalização financeira e as economias capitalistas periféricas: algumas lições da instabilidade dos anos 90. In: BÊRNI, Duílio de Avila (org.). **Reflexos da reestruturação produtiva mundial sobre a economia do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

HAIR Jr., Joseph F. *et al.* **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

IZUMI, Paulo Kazuhiro. **O bancário e a exigência de uma nova qualificação**. São Paulo: EDUC, 1998. 176 p. (Série Hipótese)

JINKINGS, Nise. O trabalho bancário em face da finança mundial desregulada. In: **Trabalho, capital mundial e formação dos trabalhadores**. Fortaleza: Editora SENAC Ceará; Edições UFC, 2008. p. 143-162.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação Social**, v. 18, n. 61, p. 110-138, dez. 1997.

MÁXIMO, Thaís Augusta Cunha de Oliveira *et al.* Exigências nos percursos profissionais de gerentes de banco. **Psicologia Social**, v. 23, n. 1, p. 66-74, abr. 2011.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; BARBARINI, Neuzi. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e o sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicologia e Sociedade**, v. 14, n. 1, p. 103-122, jan./jun. 2002.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; LAPIS, Naira Lima. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicologia & Saúde**, v. 19, n. 1, p. 61-68, jan./abr. 2007.

PÁDUA, Elisabete Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 10. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

ROSA, Jair Humberto. **Trabalho, aprendizagem & autonomia nas organizações**. São Paulo: biblioteca24X7, 2009.

RUEDIGER, Marco Aurélio; RICCIO, Vicente. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SCHIENLE, Kathleen. **Metas**: defina objetivos e supere adversidades. Tradução Alice Xavier. Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2009.

SILVA, Lenir Ap. Mainardes da. Estado e trabalho no Brasil: a conquista dos direitos do trabalhador. In: COSTA, Lúcia Cortes da. **Estado e democracia**: pluralidade de questões. Ponta Grossa, Editora EUPG, 2008. p. 173-202.

SOUTO, Daphnis Ferreira. **Saúde no trabalho**: uma revolução em andamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2007. 336p.

STEFANO, Silvio Roberto; ROIK, Anderson. **Estresse bancário e sistemas de administração de pessoas**: um estudo exploratório na cidade de Irati/PR. In: SemeAD: Seminário em Administração (8., São Paulo, 11 e 12 agosto 2005). Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/327.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2011.

TANURE, Betânia; CARVALHO NETO, Antônio; ANDRADE, Juliana. **Executivos**: sucesso e (in)felicidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

**APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Escola de Administração  
Curso de Especialização em Negócios Financeiros (GNF-BB)  
Modalidade à distância – 2011/2



Porto Alegre, 03 de outubro de 2011.

Caro colaborador, o presente questionário faz parte de uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso no MBA de Gestão de Negócios Financeiros, que está sendo realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e tem como objetivo identificar as principais queixas dos executivos de instituições financeiras como consequência da cobrança por resultados no trabalho bancário.

OBS: Não é necessário identificar-se, as respostas serão anônimas. Este questionário levará de cinco (5) a dez (10) minutos para ser respondido, possui questões abertas e as respostas serão muito importantes para o andamento do trabalho.

O presente questionário deve ser preenchido e pode ser devolvido da seguinte forma:

- Por e-mail para: **paola.chiodo@uol.com.br**; Até o dia: **07/10/2011**

Desde já grata pela atenção e colaboração.

Paola Beatriz Guerreiro Chiodo

Contato pelos telefones (51) 9987.1585 e 3248.3238 ou pelo e-mail **paola.chiodo@uol.com.br**

### QUESTIONÁRIO

#### 1. Identificação:

a)	Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	
b)	Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Outro: _____
c)	Escolaridade	<input type="checkbox"/> Nível Médio <input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Doutorado	<input type="checkbox"/> Especialização
d)	Idade	<input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos	<input type="checkbox"/> Entre 21 e 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 51 e 60 anos	<input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos <input type="checkbox"/> Mais de 60 anos
e)	Banco onde trabalha:	<input type="checkbox"/> Público	<input type="checkbox"/> Privado	
f)	Localidade onde trabalha:	<input type="checkbox"/> Porto Alegre	<input type="checkbox"/> Outra: _____	
f)	Tempo de serviço como bancário:	<input type="checkbox"/> Até 2 anos <input type="checkbox"/> de 9 a 11 anos	<input type="checkbox"/> de 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 12 a 15 anos	<input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos <input type="checkbox"/> mais de 16 anos
g)	Cargo atual:			
h)	Tempo de serviço no cargo atual:	<input type="checkbox"/> Até 2 anos <input type="checkbox"/> de 9 a 11 anos	<input type="checkbox"/> de 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 12 a 15 anos	<input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos <input type="checkbox"/> mais de 16 anos



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Escola de Administração  
Curso de Especialização em Negócios Financeiros (GNF-BB)  
Modalidade à distância – 2011/2



Porto Alegre, 03 de outubro de 2011.

**INSTRUÇÕES:** nessa etapa solicita-se que o entrevistado marque com “x” nas colunas da direita:

QUESTÃO	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2. Estou satisfeito em trabalhar nesta empresa.					
3. Estou satisfeito em com a profissão que exerço.					
4. Estou satisfeito com o cargo que ocupo.					
5. Tenho estabilidade na atual empresa.					
6. A empresa tem realizado mudanças visando melhorar as condições de trabalho dos funcionários.					
7. A qualidade do funcionário está diretamente relacionada à sua capacidade em atingir as metas estabelecidas.					
8. A empresa exagera na cobrança de resultados/metastipulados.					
9. As metas estipuladas são coerentes.					
10. A cobrança por resultados tem reflexos negativos em minha saúde.					
11. Meu trabalho compromete meus momentos de lazer.					
12. Meu trabalho me deixa mau humorado.					
13. Meu trabalho interfere negativamente em meu relacionamento familiar.					
14. A cobrança de resultados prejudica minha auto-estima.					

15) Aponte quais as principais queixas em relação ao seu trabalho e suas conseqüências.

---

---

---

---

16) Você considera que exista sobrecarga de trabalho no ambiente bancário? Explique ou compartilhe exemplos vividos por você ou por colegas.

---

---

---

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Escola de Administração  
Curso de Especialização em Negócios Financeiros (GNF-BB)  
Modalidade à distância – 2011/2



Porto Alegre, 03 de outubro de 2011.

17) Atualmente, você sofre de algum distúrbio ou problema de saúde que possa estar relacionado com a pressão e o estresse causados pelo trabalho?

( ) Sim

Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Não

Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18) O que poderia ser diferente em seu trabalho? Comente brevemente sua resposta.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19) Em sua opinião, para minimizar as queixas dos executivos, como deveria ser feita a cobrança por resultados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20) Quais seriam as sugestões a dar aos gestores, líderes do futuro ou mesmo ao Banco, de modo a melhorar a realidade atual?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Agradeço imensamente a sua colaboração e o tempo disponibilizado para responder a esta pesquisa.

Caso queira fazer alguma consideração a respeito das queixas que não tenham sido contempladas neste questionário, por favor, entre em contato pelo e-mail:

**Paola Beatriz Guerreiro Chiodo**  
**[paola.chiodo@uol.com.br](mailto:paola.chiodo@uol.com.br)**