

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

STRESS NO SETOR BANCÁRIO: UM ESTUDO DE CASO COM FUNCIONÁRIOS DO
SETOR DE ATENDIMENTO DO BANCO DO BRASIL S.A. - AGÊNCIA RIBEIRA

LORENA MARIA MENEZES UCHÔA

NATAL/RN
2004



LORENA MARIA MENEZES UCHÔA

STRESS NO SETOR BANCÁRIO: UM ESTUDO DE CASO COM FUNCIONÁRIOS
DO SETOR DE ATENDIMENTO DO BANCO DO BRASIL S.A. – AGÊNCIA
RIBEIRA.

Monografia apresentada à Coordenação do curso de graduação de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientadora: Prof. Rosângela de Menezes Cortês Bezerra (Msc)

NATAL/RN
2004

RB 21.557

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. <u>M000173</u>
<u>25 / 04 / 05</u>

M
331.442
11391
2004

Uchoa, Lorena Maria Menezes

Stress no setor bancário: um estudo de caso com os funcionários do setor de atendimento do Banco do Brasil S.A Agência Ribeira./ Lorena Maria Menezes Uchoa. – Natal: FARN, 2004

85p.

Orientadora: Rosângela de Menezes Cortês Bezerra(M.sc)

Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Stress no trabalho monografia 2 Atendimento bancário- stress- Monografia I Título

RN/FARN/EC

CDU 331.442

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTC DO RIO GRANDE DO
NORTE

STRESS NO SETOR BANCÁRIO: UM ESTUDO DE CASO COM FUNCIONÁRIOS DO
SETOR DE ATENDIMENTO DO BANCO DO BRASIL S.A. – AGÊNCIA RIBEIRA

LORENA MARIA MENEZES UCHÔA

Monografia apresentada e aprovada em ____ de ____ de ____.
Pela banca examinadora composta pelos seguintes membros.

Prof. Rosângela de Menezes Cortês Bezerra (Msc)
Orientadora

Prof. Antônio Alves Filho (Msc)
Membro examinador

Prof. Maria Teresa Pires Costa (Msc)
Membro examinador

Natal/RN, ____ de ____ de 2004.



AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me concedeu o dom da vida e iluminou-me pelos caminhos que percorri e por permitir estar nesta caminhada.

A meus pais, minha irmã e demais familiares que guiaram-me à chegar até aqui.

A todos os professores que ao longo de quatro anos transmitiram ensinamentos e repartiram seus conhecimentos rumo a satisfação dos meus ideais profissionais e humanos.

Ao professor Marcílio Rodrigues de Oliveira, a professora Ana Maria pela ajuda na metodologia e coleta de dados, como também a professora Maria Teresa Pires Costa que com seu profundo conhecimento do tema foi de grande valia para o aperfeiçoamento desta monografia.

Em especial a minha orientadora e amiga Rosângela de Menezes Cortês Bezerra, que colaborou de forma expressiva para a obtenção do melhor resultado deste trabalho, dando total atenção e estando sempre disponível e principalmente me acalmando nas minhas crises de stress.

Ao projeto mãos-dadas que ajudou a complementar minha formação moral e me fazer ver o mundo de outra de forma, a todos os componentes deste projeto que de uma forma ou de outra ajudaram neste trabalho, especialmente aos que ajudaram de forma mais direta.

Aos funcionários da biblioteca pela atenção e esclarecimentos.

A todos os funcionários da Agência Ribeira que antes de tudo foram colegas e não colocaram nenhuma dificuldade na pesquisa, em especial a José Procópio de Oliveira Neto (Gerente de Agência) e José Arnaldo Sobrinho (Gerente de Administração) que permitiram a realização desta pesquisa.

Este trabalho foi realizado com o apoio de várias pessoas. Por isso, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente, com sinceras palavras e imenso carinho em mais uma das minhas realizações alcançadas.

FARN

“A vida é uma peça de teatro que não permite ensaios...
Por isso, cante, ria, dance, chore e viva intensamente
cada momento da sua vida... Antes que a cortina se
feche e a peça termine sem aplausos”.

(Charles Chaplin)

RESUMO

O presente trabalho trata do tema "stress no setor bancário", que tem como objetivo identificar possíveis fatores causadores de stress na opinião dos funcionários do setor de atendimento do Banco do Brasil Agência Ribeira Natal-RN. Buscou-se no referencial teórico a conceituação de stress, fatores que o estimulam, custos organizacionais, stress no trabalho dentre outros. Foi efetuado um estudo de caso utilizando-se pesquisa de caráter descritivo e exploratório. Para coletar os dados aplicou-se um formulário no setor de atendimento perfazendo um total de 25 funcionários, caracterizando um censo. O método de pesquisa utilizado foi um estudo quantitativo, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um formulário baseado em um modelo de Macedo (2002). Após os resultados obtidos foram identificados os principais fatores causadores de stress na opinião dos bancários. Chegou-se a conclusão que os principais fatores são: a pressão para cumprir metas, trabalho excessivo, quadro reduzido de recursos humanos, sistema lento/inoperante e pressão da gerência.

Palavras chaves: Stress, bancários, pressão, recursos humanos.

ABSTRACT

This piece of work deals with the topic "stress in the banking industry" its aim is identify factors that can cause stress according to customer service workers of Banco do Brasil – Ribeira branch – in Natal- RN. We tried to get from theory the concept of stress factors that stimulate it, costs, stress at work, among others. The study was carried out presenting a descriptive and analytical research at customer service in a total of 25 workers which was of the census type. The method used was of quantitative methodology, using a questionnaire based on a model by Macedo (2002) as a data gathering tool. After, the results were obtained, the main causes of stress in the employees opinion were identified. It was concluded that the main cause is the pressure to achieve the objectives set by the company, as well as excessive workload, limited workforce, slow/inefficient system and management pressure.

Key words: banking industry, stress, human resources, pressure.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - O Modelo Básico de Origem do Stress	40
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Distribuição da população de acordo com a idade.....	69
GRÁFICO 02 - Distribuição da população conforme o sexo.....	69
GRÁFICO 03 - Distribuição da população de acordo com o estado civil.....	70
GRÁFICO 04 - Distribuição da população de acordo com a escolaridade.....	70
GRÁFICO 05 - Distribuição da população de acordo com o tempo de exercício no Banco.....	71
GRÁFICO 06 - Distribuição da população de acordo com o tempo de exercício no cargo.....	71
GRÁFICO 07 - Distribuição da população de acordo com a faixa salarial.....	72
GRÁFICO 08 - Procuram fazer várias coisas no menor tempo possível.....	72
GRÁFICO 09 - Ficam impacientes ou irritados com demoras ou interrupções	73
GRÁFICO 10 - Procuram ajuda quando tem problema.....	73
GRÁFICO 11 - Necessitam de respeito e admiração dos outros.....	74
GRÁFICO 12 - Precisam vencer todos os jogos para divertir-se.....	74
GRÁFICO 13 - Funcionários tem o hábito de ficar procurando saber as horas.....	75
GRÁFICO 14 - Costumam criticar o trabalho dos outros.....	75
GRÁFICO 15 - Tentam constantemente melhorar sua posição e desempenho no trabalho.....	76
GRÁFICO 16 - Funcionários acham que estão sempre sem tempo para nada.....	76
GRÁFICO 17 - Funcionários tem sofrido com variações bruscas de humor.....	77
GRÁFICO 18 - Funcionários tem tido problemas de insônia.....	77
GRÁFICO 19 - Principais fatores causadores de stress na opinião dos funcionários.....	78
GRÁFICO 20 - Grau de satisfação no local de trabalho.....	78

LISTA DE TABELAS

TABELA 01– Escala de Eventos de Vida..... 61

TABELA 02- Principais sintomas citados pelos funcionários..... 79

LISTA DE SIGLAS

ANABB – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

BB – BANCO DO BRASIL

BC – BANCO CENTRAL

CASSI – CAIXA DE ASSISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

CDB – CERTIFICADO DE DEPÓSITO BANCÁRIO

CMN – CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL

CREAI – CARTEIRA DE CRÉDITO AGRÍCOLA

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

PDV – PROGRAMA DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO

RDB – RECIBO DE DEPÓSITO BANCÁRIO

SFN – SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

WHO – EMPRESA DE PESQUISA E INFORMAÇÃO DE MERCADO.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS
LISTA DE GRÁFICOS
LISTA DE TABELAS
LISTA DE SIGLAS

1 INTRODUÇÃO 14

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA..... 15

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE..... 18

1.2.1 Origem do banco do brasil 18

1.2.2 Financiamento agrícola 19

1.2.3 Plano real 19

1.2.4 Responsabilidade social 20

1.2.5 Agência ribeira 20

1.3 OBJETIVOS..... 21

1.3.1 Geral 21

1.3.2 Específicos 21

1.4 JUSTIFICATIVA..... 21

2 REFERENCIAL TEÓRICO 23

2.1 O INÍCIO DE TUDO – O MUNDO DO TRABALHO..... 23

2.1.1 Revolução agrícola 23

2.1.2 Feudalismo 23

2.1.3 Revolução comercial 23

2.1.4 Revolução industrial 25

2.1.5 Surgimento das empresas 25

2.2 SISTEMA BANCÁRIO..... 27

2.2.1 Sistema financeiro nacional 29

2.2.2 Mercado financeiro 30

2.2.3 O aumento do desemprego no setor bancário 31

2.2.4 Sofrimento mental no banco do brasil 33

2.3 STRESS..... 35

2.3.1 Conceito 35

2.3.2 Estímulo estressor 44

2.3.3 Custos organizacionais do stress 47

2.3.4 Fontes de insatisfação e stress..... 48

2.3.5 Eliminando e lidando com a insatisfação e stress 49

2.3.6 Causas do stress no ambiente de trabalho 51

2.3.7 As profissões campeãs no stress 52

2.3.8 Consequências do stress..... 53

2.3.9 Stress x trabalho 54

2.3.10 Gerenciar o stress profissional..... 59

2.3.11 Avaliar o stress..... 60

2.3.12 A dimensão dos eventos..... 60

2.3.13 Dez dicas para lidar com o stress..... 63

3 METODOLOGIA	66
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	66
3.2 UNIVERSO DE PESQUISA.....	67
3.3 COLETA DE DADOS.....	67
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS.....	68
4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DE RESULTADOS.....	69
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	80
6 REFERÊNCIAS	84
ANEXOS.....	86

1 INTRODUÇÃO

A ansiedade e o stress afetam cada indivíduo de forma diferenciada por estarem relacionados a diversos fatores bio-fisiológicos, sociais e psicológicos. Apesar de certas situações serem estressantes para qualquer ser humano, como ela vai afetar o desempenho de um indivíduo, se positivamente ou negativamente, será influenciada por habilidades sociais de dois níveis, interpessoais e intrapessoais.

A Organização Mundial de Saúde define saúde como equilíbrio bio-psico-social, como se fosse possível manter essa condição a médio e longo prazo, e a mesma classificou o stress como doença destinando-lhe um código próprio. Em 1992, o relatório geral da ONU nomeou o stress de mal do século.

O termo amplo bem-estar está substituindo cada vez mais a definição médica ultrapassada de "saúde", como a mera ausência de entidades de moléstia física. Bem-estar implica uma escala contínua, psicológico ao lado de bem-estar físico.

O stress tem-se expandido ininterruptamente e afetado um número cada vez maior de pessoas, com conseqüências cada vez mais graves. Não é, de fato, uma doença propriamente dita, mas uma condição de descontrole de uma função fisiológica normal do corpo humano.

Embora o stress como processo químico do corpo seja uma manifestação normal da adaptação às exigências de seu meio ambiente e possa ser causado por estressores físicos, quase todo stress crônico é proveniente da ansiedade.

Um stress é produzido a cada vez que um indivíduo precisa fazer um esforço para se adaptar a seu meio ambiente. Neste mecanismo de adaptação, entram as dimensões psicológicas e biológicas.

Perturbações que causam distúrbios agudos ou crônicos no bem-estar das pessoas podem ser rotuladas como stress e surgir em função de estímulos físicos e/ou emocionais.

O aprendizado da gestão do stress requer uma aplicação sistemática e rigorosa. O stress é especialmente perigoso quando induz o indivíduo a procedimentos repetitivos, intensificados pela sensação de impossibilidade de escapar a esse comportamento.

Compreender melhor o stress, em um grupo de bancários foi o motivo que despertou o interesse desta pesquisa que será focada nos funcionários do setor de atendimento do Banco do Brasil S.A. - Agência Ribeira – Natal (RN).

Através de uma pesquisa bibliográfica e de campo pesquisou-se os motivos que levam os funcionários a sofrer de stress. Foi examinado o ambiente de trabalho com vistas a identificar situações de risco para a saúde física e mental dos trabalhadores.

Nas análises das relações entre trabalho e saúde, quanto mais se procura compreender o universo complexo do trabalho, mais ganham destaque as questões relacionadas à saúde mental. No caso dos bancários, é de senso comum que se trata de trabalho estressante.

Na análise da Gestão de Recursos Humanos do Banco do Brasil S.A. - Agência Ribeira, foram aplicados conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração com Habilitação em Marketing, e o resultado será repassado para a empresa com o intuito de oferecer alternativas para que a agência obtenha um nível de minimização do stress e otimize os serviços gerando melhoria nos seus resultados.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O contexto macro ambiental, a política monetária de combate à inflação com elevada taxa de juros promove grandes restrições em investimentos, a maioria dos investidores prefere o capital especulativo em vez do capital produtivo, contribuindo para aumentar o nível de desemprego. Para atingir seus objetivos, os empresários efetuam cortes nos salários ou demitem seus colaboradores. Produzindo menos, reduz a empregabilidade e a possibilidade de compras das pessoas, resultando numa cadeia sem fim.

Recentemente, várias corporações em todo o mundo passaram por processos de reengenharia e downsizing. Internacionalmente, vive-se a era da globalização; busca-se o aumento de produtividade, competitividade, qualidade total, clientes contentes e acionistas satisfeitos. Tudo isto tem um custo altíssimo: o desgaste sofrido pelo capital humano.

O local de trabalho é um potencial campo minado de fatores estressantes, mas também uma fonte de desafio, interesse, satisfação, socialização, excitação e renda. Os aspectos da vida profissional que, com mais frequência elevam a pressão sobre as pessoas no dia-a-dia são, por exemplo: interrupções constantes; pressões de tempo; falta de apoio e administração superior ineficiente; excesso de

reuniões internas; administração de mudanças, excesso de trabalho, gerenciamento de e-mails, dentre outras.

Atualmente vivemos a Revolução da Informação: rádio, televisão, jornais, fax e Internet geram um excesso de informações. No início do século passado acreditava-se que com os avanços da tecnologia, iríamos trabalhar cada vez menos e teríamos mais tempo para o lazer e a família. Ocorreu exatamente o contrário. As facilidades da vida moderna, como computador, internet, fax, telefone celular, televisão a cabo, e a melhoria no sistema de transportes tornaram a vida muito mais rápida e acrescentaram doses extras de stress à vida de todos. Na atualidade, nossa vida parece inexoravelmente estressante. É preciso reconhecer que o mundo moderno acelerou bastante o ritmo das mudanças a que somos submetidos.

Os efeitos da aglomeração humana, das grandes mudanças freqüentes de situação de vida, da movimentação num ritmo cada vez mais rápido e da ocorrência de episódios mais freqüentes e intensos de pressão e conflito no trabalho estão se acumulando para a maioria das pessoas. Esses efeitos, acrescentados ao nível cada vez mais baixo de condicionamento físico e de hábitos nocivos à saúde, tornam as pessoas cada vez mais sujeitas, a distúrbios advindos do stress.

A apreensão, o conflito, os transtornos da vida das pessoas, a mudança rápida e as pressões do trabalho para se ganhar a vida estão provocando nas pessoas níveis de stress que ameaçam sua saúde e seu bem-estar.

Até o final do século passado esperava-se que a vida dos filhos seria muito semelhante à vida dos pais, que a cidade em que viveriam não seria muito diferente daquela onde moravam seus avós, sob a centelha do avanço tecnológico, o século XX assistiu, principalmente a partir de 1940, a uma onda avassaladora de mudança, que atingiu todas as áreas: tecnológica, industrial, social, familiar. Este ritmo trouxe consigo uma modalidade especial de stress: a síndrome de inadaptação às mudanças do mundo, que Alvin Toffler apud Albert & Ururahy (1997, p.35) chamou de "choque de futuro".

O escritor e sociólogo Alvin Toffler citado por Albert & Ururahy (1997, p.35) cunhou o termo "choque do futuro" para descrever o sentimento de ansiedade vaga e constante que surge nas pessoas sujeitas a um ritmo rápido de mudança. O presente é substituído pelo futuro desconhecido num ritmo tão veloz que somos obrigados a entrar num estado constante de adaptação. E essa adaptação, na

opinião de Toffler, gera um sentimento próprio em grande parte inconsciente de apreensão e ânsia de estabilidade.

Segundo Toffler apud Albert & Ururahy (1997, p. 35) "o efeito dessa aceleração da mudança é obrigar praticamente todas as pessoas que passam por ela a atingir um nível inevitável de stress fisiológico, uma forma de alerta biológico tangível que as torna mais vulneráveis a outras pressões e acontecimentos de suas vidas. O próprio choque do futuro pode fazer com que as pessoas adoçam fisicamente, predispondo-as a ficarem doentes de uma maneira geral".

Para podermos enfrentar de modo eficaz o choque do futuro tem-se que descobrir maneiras de nos adaptarmos fisicamente, como indivíduos, a um ritmo cada vez mais célere de mudança e esquematizar nossas vidas, de modo a criar nossas próprias ilhas de estabilidade e sanidade para as quais possamos de vez em quando nos retirar em busca de sentimentos de segurança e para reduzir a nossa ansiedade.

Embora nem todas as formas de stress se originem do fenômeno do choque do futuro, é importante compreender que o choque subjacente de ansiedade, as predispõe à perda do bem-estar emocional e da saúde quando associado a outras cargas de stress causadas pela vida e pelo trabalho cotidiano.

Em 1995, o Banco do Brasil é reestruturado para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário.

Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro deste programa 13.388 funcionários foram desligados. No primeiro semestre do ano seguinte, o Banco enfrentou o desafio de expor aos funcionários e acionistas, a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões.

O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

Demonstrou, em 1997, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e

produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustadas as estruturas administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro de R\$ 573,8 milhões.

A informatização em vários níveis otimiza o gerenciamento da área bancária, que evolui constantemente em termos tecnológicos, através do desenvolvimento de novos equipamentos cada vez mais sofisticados e com maior segurança em seus resultados, bem como pelo aperfeiçoamento dos já existentes no mercado.

Com o avanço da tecnologia muitos clientes deixaram de ir aos bancos resolvendo seus problemas através da internet, no auto-atendimento ou mesmo por telefone. A clientela da área bancária tem se ampliado e modificado seus hábitos ao longo dos anos.

Os executivos possuem um atendimento exclusivo, mas as pessoas físicas que tem uma renda mensal de até R\$ 1.000,00 ainda têm que enfrentar grandes filas nos caixas, no atendimento e até no auto-atendimento quando necessitam de ajuda para manusear os terminais eletrônicos, principalmente em dias de grande movimentação, causando grande stress nos funcionários. Muitas vezes faltam colaboradores sendo necessário fazer um remanejamento de pessoal, o que aumenta ainda mais a sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, o stress.

Com toda a pressão a que são submetidos para agilizar os seus serviços, vender produtos e ainda agradar aos clientes, fica difícil não se estressar.

Diante do exposto faz-se a seguinte questão de pesquisa: Quais os possíveis fatores causadores de stress na opinião dos funcionários do setor de atendimento do Banco do Brasil S. A – Agência Ribeira - Natal (RN)?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

1.2.1 Origem do Banco do Brasil.

Quando o Brasil passou a ser sede da Coroa em 1808, com a vinda do príncipe D.João para o Rio de Janeiro, o País ganhou um aliado para construir seu futuro. D.João trouxe a imprensa, abriu os portos e fundou o Banco do Brasil.

Criado pelo Príncipe regente D. João, por alvará em 12 de outubro de 1808, o banco iniciou suas atividades em 11 de dezembro do ano seguinte. Fundado sob a inspiração do Conde de Linhares, ministro de D. João, era um Instituto misto, de depósitos, descontos e emissão, dotado ainda de privilégios de venda de produtos que a coroa tinha o monopólio: pau-brasil, diamantes, marfim e urzela. Surgia assim, o Banco do Brasil.

1.2.2 Financiamento Agrícola

A partir do final do ano de 1880, o Banco do Brasil passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava.

A partir do decreto nº. 1455, de 30 de dezembro de 1905, tornou-se uma entidade de economia mista, personalidade jurídica conservada até hoje.

Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial – CREAI- o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.

Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo então presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca. Culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com a sua decisiva participação.

1.2.3 Plano Real

Para a implantação do Plano Real, plano de estabilização econômica criado pelo então presidente Fernando Collor de Melo no ano de 1991, o Banco do Brasil, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil.

A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o Banco do Brasil havia distribuído R\$

3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.

1.2.4 Responsabilidade Social

Em quase dois séculos de existência, o Banco do Brasil sempre participou ativamente da história e da cultura brasileira.

O Banco do Brasil em 1985, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil.

Sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que também lhe empresta suporte operacional, a Fundação Banco do Brasil vem se consolidando como grande parceira nos campos: educacional, cultural, social, filantrópico, recreativo, esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.

O Banco do Brasil tem como missão: Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade.

1.2.5 Agência Ribeira

A Agência Ribeira é localizada na Av: Duque de Caxias, 20 Ribeira. Natal - RN. CEP 59.020-100, com sede própria.

A força de trabalho da agência é composta por funcionários que se dividem em nível de hierarquia da seguinte forma: Gerente Geral, Gerente de Administração, Gerentes de Contas (pessoa física e jurídica), Gerentes de Expediente, Assistentes de Negócios, Caixas e Postos Efetivos. Além de 3 Estagiárias, 2 Telefonistas, 2 Eletricistas, 2 Menores, 4 Vigilantes e 4 Auxiliares de Serviços Gerais, que também prestam serviços à agência, totalizando 42 funcionários e 17 prestadores de serviços.

Atualmente a Agência possui 04 (quatro) andares. No térreo funciona o atendimento a pessoa jurídica, pessoa física NR1 (clientes com rendimentos acima de R\$ 5.000,00/mês) e os caixas internos. No 1º andar encontra-se localizado o atendimento a pessoa física NR3 (que ganham até R\$ 1.000,00/mês), pessoa física NR2 (que ganham entre R\$ 1.000,00 e R\$ 5.000,00), os caixas e o suporte. No 3º andar tem um pequeno almoxarifado e o 4º andar atualmente encontra-se desocupado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Identificar possíveis fatores causadores de stress na opinião dos funcionários do setor de atendimento do Banco do Brasil S.A. – Agência Ribeira - Natal (RN).

1.3.2 Específicos

Conforme o propósito da natureza do projeto, especificamente objetivou-se:

- Proporcionar conhecimentos básicos sobre stress em geral;
- Identificar o perfil do funcionário do Banco do Brasil;
- Detectar o principal fator que causa stress na opinião dos funcionários do setor de atendimento do Banco do Brasil S.A. – Agência Ribeira - Natal (RN);
- Oferecer propostas na tentativa de minimizar os problemas detectados na empresa, objeto desta pesquisa, de acordo com o resultado da pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que reside nos recursos humanos a sustentação de uma organização, razão pela qual ocupam posição primordial dentro de qualquer órgão. Na atualidade, a empresa precisa manter-se competitiva, pois o mundo é altamente mutável e dinâmico e as organizações devem manter-se continuamente atualizadas, não esquecendo do cuidado com as pessoas. Desse modo precisam aprender a inventar e reinventar constantemente para sobreviverem.

Todos precisam ter consciência do que nos acontece em momentos de incerteza e de como devemos enfrentar a situação. É de aceitação geral que o local de trabalho atual está muito mais imprevisível do que antes: fusões, enxugamentos, retumbantes quebras e aquisições de empresas são fatos bem divulgados. Há uma ansiedade generalizada quanto à desintegração de antigas certezas e quanto à sensação de que a velha ordem ruma para uma desordem nova.

O descompasso entre o crescimento das empresas e a contratação de novos funcionários provoca sérias consequências ao ambiente de trabalho e a saúde dos indivíduos, que muitas vezes são negligenciadas.

Através desta pesquisa pretende-se demonstrar soluções viáveis para as problemáticas mencionadas, utilizando-se elementos preventivos individuais e coletivos, que produzam efeitos práticos e duradouros para a questão local.

Mediante uma análise relevante dos conceitos e definições sobre stress, e através de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, foi possível proporcionar respostas mais coerentes no sentido de solucionar os problemas abordados e adequar a política do setor de Recursos Humanos a esse respeito.

Esta proposta de estudo torna-se relevante, do ponto de vista teórico, pelo fato de proporcionar conhecimentos sobre um mal que cresce de forma silenciosa e que tem se transformado no grande vilão dos Recursos Humanos. Do ponto de vista acadêmico, permitiu à pesquisadora a aplicação dos conhecimentos técnicos adquiridos em sala de aula.

O documento produzido poderá ser utilizado futuramente pela instituição objeto do estudo e pela Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (docentes e discentes) como fonte de pesquisa.

Em virtude da relevância do tema em questão, este trabalho foi realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O INÍCIO DE TUDO – O MUNDO DO TRABALHO

2.1.1 Revolução Agrícola

Segundo Maximiano (2000, p. 126)

Por volta de 10.000 A.C. os agrupamentos humanos da Mesopotâmia e do Egito, formados por coletores, pescadores e caçadores estavam fazendo a transição para a revolução agrícola. Foi nesse período que surgiram as primeiras aldeias, ao redor das quais foram organizadas áreas de cultivo agrícola e pastoreio. A economia de subsistência começava a dar lugar à administração da produção rural e à divisão social do trabalho. Começavam a aparecer as profissões especializadas e a se consolidar as instituições sociais e as formas primitivas de chefia, baseadas na organização familiar. A propriedade da terra era coletiva, assim como a responsabilidade pela administração.

2.1.2 Feudalismo

O Império Romano do Ocidente, cuja capital era Roma em 476 d.c. cai com as invasões dos bárbaros, acentuando a fragmentação política e gerando insegurança, o que acabou por prejudicar o comércio europeu e contribuiu para a formação de grandes propriedades voltadas para a auto-suficiência. Estava surgindo uma nova forma de organização político-econômica: o feudalismo.

A produção é quase que exclusivamente rural e as trocas, insignificantes. Após o século XI, a civilização vai reanimando-se.

2.1.3 Revolução Comercial

O agente dessa nova vida econômica será a cidade que desperta, se desenvolve e se transforma no elemento ativo da região. Lugar de proteção contra a insegurança passa logo a constituir um centro de comércio. Nessas cidades os homens se agrupam e se defendem contra os perigos do banditismo e os excessos dos senhores. Graças ao trabalho, as cidades se enriquecem e podem adquirir suas franquias.

No final da Idade Média, surgiram pequenos mercados locais e uma nova classe social, a burguesia, que, para garantir maiores lucros com seu comércio, necessitava de um Estado centralizado para unificar a moeda, as leis, as medidas e garantir a segurança em nível nacional. O Estado passou a ampliar seus mercados a níveis internacionais através das grandes navegações, que possibilitaram a colonização e exploração de territórios até então desconhecidos dos europeus.

A associação rege o trabalho; a corporação se organiza. Nessa economia de trocas, ainda restritas, que surge, justifica-se a regulamentação corporativa, encarregada de adaptar a produção a uma procura fraca e incerta. Dão-se especializações em ofícios. A divisão do trabalho aumenta as quantidades produzidas. O mercado se expande. A cidade, com suas profissões especializadas, necessita, para sua manutenção, dos produtos agrícolas das cercanias. As trocas urbano-rurais se generalizam e completam.

A produção cresce o suficiente para poder o artífice atender não só às encomendas feitas, mas também às exigências de uma procura mais generalizada. O comércio se estende, tornando-se inter-regional com o aparecimento de feiras.

O comércio do mar mediterrâneo retoma um novo impulso, enquanto o oceânico se implanta a partir do século XII.

As permutas entre mercados distantes são, sem dúvida, ainda uma exceção: A Idade Média antes aponta para a sua possibilidade do que propriamente as realiza. E assim também as grandes transformações econômicas são retardadas, seja em virtude das inúmeras restrições impostas pela regulamentação corporativa à economia, seja devido às grandes catástrofes ocorridas no decurso desses séculos, tais como guerras intermináveis – a guerra dos 100 anos e epidemias devastadoras – a peste negra de meados do século XIV.

Nesse contexto de expansão mercantil européia ou Revolução Comercial (séc XV – XVII), foi adotado como política econômica do Estado Absolutista, o mercantilismo que tinha como principais características o metalismo, cujo maior objetivo era o acúmulo de metais preciosos, e a balança comercial favorável em que os países tinham que exportar o máximo possível e importar o mínimo.

2.1.4 Revolução Industrial

No século XVII, o capitalismo comercial cedeu lugar ao capitalismo industrial, ou seja, a circulação de mercadorias foi superada pela produção. Além disso, o mercantilismo foi substituído pelo liberalismo econômico, caracterizado pela livre concorrência.

O processo de transformação da mão-de-obra artesanal para a manufatureira durante o século XVII foi chamado de Revolução Industrial porque finalizou a transição da economia feudal para a economia capitalista.

Na Inglaterra desenvolveu-se o comercialismo, ou seja, a expansão do comércio exterior como forma de manter a balança comercial favorável e adquirir metais preciosos. Desta forma, a Inglaterra foi o país que acumulou maior capital, possibilitando seu pioneirismo na Revolução Industrial e na conseqüente substituição do mercantilismo pelo liberalismo econômico.

A Revolução industrial foi um conjunto de transformações técnicas e econômicas ocorridas na Inglaterra no século XVIII e que no século XIX se expandiu para outros países da Europa, Estados Unidos e Japão. Divide-se o processo de industrialização em duas fases: a Primeira Revolução Industrial (1760 - 1860) e a Segunda Revolução Industrial (1860 - 1914). Entre as causas gerais da Revolução Industrial destacam-se: a Revolução Comercial, a acumulação primitiva de capital e a introdução de máquinas no processo de produção de mercadorias.

2.1.5 Surgimento das Empresas

Durante a segunda metade do século XVIII, na Inglaterra uma série de transformações no processo de produção de mercadorias deu origem ao que se convencionou chamar de 1ª Revolução Industrial.

Antes desse processo eram as oficinas artesanais que produziam grande parte das mercadorias consumidas na Europa. Nestas oficinas, também chamadas de manufaturas, o artesão controlava todo o processo de produção. Era ele quem estabelecia, por exemplo, sua jornada de trabalho. Também não existia uma profunda divisão do trabalho (cada um fazendo uma parte do produto). Frequentemente nas oficinas um grupo de dois ou três artesãos se dedicava à

produção de uma mercadoria de seu princípio ao seu fim, ou seja, fazia a mercadoria na sua totalidade, sem divisão do trabalho.

Com a Revolução Industrial isso se alterou, os artesãos perderam sua autonomia. Com a chegada de novas tecnologias e novas máquinas, apareceram as fábricas nas quais todas as modernas máquinas tornaram-se propriedade de um capitalista (burguês). A produção fabril concorrendo com a artesanal levou esta à ruína. Os antigos artesãos, então tiveram que se tornar trabalhadores assalariados, estando a partir daí sob o controle do capitalista.

A partir da segunda metade do século XIX, verificam-se novas transformações no processo industrial. O que tradicionalmente chama-se Segunda Revolução industrial. Ocorrem mudanças técnicas, econômicas e políticas. A exploração do trabalhador aumentou consideravelmente. Novas ideologias surgiram questionando a economia, a exploração do trabalhador e propondo uma sociedade igualitária ou uma atenuação das diferenças sociais.

A Revolução Industrial levou ao crescimento das cidades e a formação da classe operária submetidas a extenuantes condições de vida e de trabalho, tais como baixos salários, longas jornadas de trabalho e desemprego constante.

Nenhuma das escolas técnicas do século XVII visava a produção de novo conhecimento; o mesmo se dava com a enciclopédia. Não se falava da aplicação da ciência, ferramentas, processos e produtos, isto é, a tecnologia.

Foi essa mudança no significado de conhecimento que tornou o moderno Capitalismo inevitável e dominante. As novas tecnologias também exigiram a concentração da produção, isto é, a mudança para a fábrica. O conhecimento não podia ser aplicado em dezenas de milhares de pequenas oficinas individuais e nas indústrias das vilas rurais. Ela exigia a concentração da produção em um mesmo local.

As novas tecnologias também exigiam energia em grande escala. Entretanto, apesar de importantes, essas necessidades de energia eram secundárias. O ponto central foi à mudança da produção, quase da noite para o dia, do artesanato para a tecnologia. Como resultado dessa transformação o capitalismo também assumiu rapidamente um papel central na economia e na sociedade.

Até 1750, os empreendimentos em grande escala eram mais governamentais do que privados. Mas já em 1830, os empreendimentos capitalistas privados em larga escala dominavam o ocidente. Cinquenta anos depois, por ocasião da morte

de Karl Marx em 1883, a empresa privada capitalista havia chegado a todas as partes, com exceção de alguns cantos remotos do mundo.

Quando o conhecimento mudou de significado há duzentos e cinquenta anos, ele começou a ser aplicado a ferramentas, processos e produtos. Este ainda é o significado de “tecnologia” para a maioria das pessoas e também o que está sendo ensinado nas escolas de engenharia. Mas, dois anos antes da morte de Marx, já havia começado a Revolução da Produtividade.

Em 1881, o americano Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), pela primeira vez, aplicou o conhecimento ao estudo do trabalho, à sua análise e à sua engenharia. (DRUCKER, 1999, p. 14).

O que levou Taylor a iniciar o estudo do trabalho foi seu choque diante do ódio mútuo e crescente entre capitalistas e trabalhadores, que acabaram por dominar o final do século XIX. A motivação de Taylor não era a eficiência, nem a geração de lucros para os proprietários. Sua principal motivação era a criação de uma sociedade na qual proprietários e trabalhadores, capitalistas e proletários, poderiam ter um interesse comum pela produtividade e construir um relacionamento harmonioso a partir da aplicação do conhecimento ao trabalho.

A Administração Científica foi desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Taylor. Sua preocupação era aumentar a eficiência no nível operacional, enfatizava a análise e divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Já na Teoria Clássica a preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma de disposição dos órgãos componentes da organização e de suas inter-relações estruturais. Sua ênfase era na anatomia e fisiologia da organização.

2.2 SISTEMA BANCÁRIO

O sistema bancário consiste numa rede integrada de bancos comerciais com o poder legal de realizar três funções básicas: receber depósitos à vista e a prazo, conceder empréstimos e facilitar a transferência de fundos financeiros por toda a economia. Essas três funções exigem uma estreita cooperação entre os elementos do sistema, por exemplo, no caso de empréstimos que, de tão vultosos, colocariam em risco os ativos de um único banco, cooperação essa regida pelo Banco Central, como Banco dos Bancos.

Como agentes do desenvolvimento, além da intermediação de fundos de longo prazo, tornaram-se indispensáveis na operacionalização dos mercados de capitais. São por essas vias que as poupanças dos grandes investidores institucionais: fundos de investimentos, fundos de previdência, reservas técnicas de companhias de seguro e de empresas em geral fluem de forma cada vez mais eficiente para as oportunidades de investimento na economia. E, na prestação de serviços, os bancos se transformaram em celeiros de expertise na avaliação dos investimentos (avaliação de projetos, de empreendimentos e de empresas), dos riscos e na administração dos portfólios dos investidores. Na conquista e na manutenção da adequada dosagem da adoção de políticas econômicas.

Em todas essas políticas surge o papel vital do sistema bancário e sua extraordinária capacidade em atuar ao mesmo tempo em dois níveis muito distintos e complexos: o agregado, já que ele interpreta e age em face das políticas que são formuladas e adotadas pelo Ministério da Fazenda e Economia e pelo Banco Central; e o micro, já que os bancos lidam no dia-a-dia com as instituições públicas, as corporações, as pequenas e microempresas e as pessoas, indistintamente.

O setor bancário, ainda pouco estudado, especialmente no Brasil, passou por uma experiência de transformação radical nas duas últimas décadas, em decorrência não só de um extenso processo de informatização, mas também, de mudanças estruturais no setor - que afetaram a natureza dos produtos, dos mercados e a organização das atividades internas - resultando em mudanças significativas nas condições de trabalho no setor, constituindo-o em caso ilustrativo das implicações sociais da automação e da reorganização do trabalho.

O setor ganha significação em nível mundial, na medida em que montantes de capital superiores às necessidades da indústria e do comércio, são diariamente negociados nos principais mercados cambiais do mundo, criando o que alguns denominam de "economia simbólica", referindo-se à redução de importância econômica da existência concreta de bens e de serviços. Ao mesmo tempo em que adquire maior relevância econômica em todo o mundo, o setor bancário depara-se com problemas de forte competição, decorrência, em grande parte, do processo de desregulamentação que permite empresas não-bancárias operarem no mercado de capitais, retirando dos bancos o monopólio das operações de crédito.

Tradicionalmente, os bancos operavam em termos de especialização de atividades, organizando-se internamente de forma polarizada (atividades de

produção - que tendiam a ser organizadas de forma taylorizada - e atividades comerciais - de intermediação e de gestão financeira). Havia, igualmente, uma definição limitada e estável de produtos (pagamentos, empréstimos e investimentos), o que obrigava os bancos a atenderem a mercados segmentados, atuando de forma complementar entre si (bancos comerciais, de depósitos, de investimentos, caixas econômicas).

As estruturas de funcionamento correspondiam à organização por agências. A qualificação era adquirida, principalmente, por "experiência". O mercado interno de trabalho estruturava-se de forma fechada, orientando-se por um modelo rigidamente hierárquico, com mobilidade reduzida e utilizando como critério de promoção o tempo de serviço. Tais características alteraram-se em meados dos anos 70, com a diversificação da natureza dos produtos (interna e externamente à atividade bancária) e quando os bancos passaram a operar em termos de bancos múltiplos e através de redes de agências.

Com o crescimento das trocas internacionais e dos investimentos estrangeiros, verificou-se a internacionalização das atividades bancárias. Cresceu a concorrência, induzindo a transformações na organização do trabalho.

2.2.1 Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro Nacional é composto por instituições responsáveis pela captação de recursos financeiros (dinheiro), pela distribuição e circulação de valores (títulos, ações, letras de câmbio, CDB, RDB dentre outras) e pela regulamentação dessas operações.

Deles fazem parte os seguintes órgãos: Conselho Monetário Nacional (CMN), Banco Central do Brasil (BC), Banco do Brasil (BB), Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e demais instituições financeiras públicas e privadas (bancos, caixas econômicas, financeiras etc).

2.2.2 Mercado Financeiro

Os bancos são instituições financeiras que têm como principal finalidade operar com dinheiro. Através de depósitos, efetuados pelas pessoas comuns, por empresas públicas e particulares e também pelo Governo, e dos empréstimos, os bancos movimentam um volume muito grande de dinheiro.

Uma das vantagens oferecidas pelos bancos é o grande número de agências espalhadas por quase todo o país que, através de serviços oferecidos a toda a coletividade, proporcionam, principalmente para as empresas comerciais, facilidade e segurança no desenvolvimento de importantes atividades como: guarda de dinheiro, pagamento a empregados, pagamento a fornecedores, desconto de duplicatas etc.

O banco compõe-se de um estabelecimento matriz e inúmeras agências. A matriz comanda todas as agências. Nela trabalham o presidente, os assessores e toda a diretoria do banco.

O trabalho do bancário vem sofrendo enormes mudanças com o avanço da microeletrônica e da informática. Tecnologias avançadas, rapidez na realização das tarefas, ampliação da jornada de trabalho, maiores responsabilidades, polivalência, controle e avaliação de metas, são requeridas pelas novas estratégias de negócios e são ditadas pelo ritmo acelerado da concorrência.

A redução do patamar da inflação trouxe reflexos para o Sistema Financeiro Nacional (SFN), levando alguns bancos a “quebrarem”, ou melhor, se fundirem com outros através de financiamento do governo federal. Calcula-se que foram injetados no SFN cerca de R\$ 17 bilhões para cobrir o desequilíbrio patrimonial dos bancos e que seriam necessários mais R\$ 20 bilhões para ajustar os bancos em dificuldades. (DIEESE,2002.)

A reestruturação do Sistema Financeiro Nacional (SFN), que busca manter sua alta lucratividade, passa por mecanismos que compreendem a elevação na cobrança das taxas de serviços, elevado patamar dos juros praticados e seleção de clientes. Além desses aspectos a informatização e as alterações no processo de trabalho estão no bojo dessas mudanças, como formas de redução dos custos, através do aumento da produtividade e diminuição do quadro funcional.

2.2.3 O Aumento do Desemprego no Setor Bancário

Os bancários têm sido, nos últimos anos, uma das categorias com maior intensidade no ritmo de redução do emprego no Brasil. Dados do cadastro da lei 4923/651 mostram que o ritmo se aprofundou após a edição do Plano Real (DIEESE, 1996).

Os bancários de todo o país vivenciaram o que se podia considerar como sendo a terceira onda de demissões em pouco mais de uma década. Os principais períodos de redução foram: o Plano Cruzado (1986), o Plano Collor (1990/91) e Plano Real (1994 em diante). (DIEESE, 1994.).

No ano de 1986, após a edição do Plano Cruzado, em 1º de março, ocorreu uma redução de 118.561 postos de trabalho no setor bancário. Em contrapartida, a economia como um todo criou mais de um milhão de novos empregos com carteira assinada, o que, sem dúvida amenizou sobremaneira o impacto dessa onda de demissões no Sistema Financeiro. (DIEESE, 1994.).

De 1987 até 1989, o emprego bancário voltou a crescer. Em 1989, o número de empregados passou de 811 mil, em janeiro, para 824 mil bancários no final do ano: um crescimento de 1,7%. O nível de emprego permaneceu praticamente inalterado no primeiro trimestre de 1990, atingindo seu patamar mais elevado às vésperas da posse do novo governo (Collor): 826 mil postos de trabalho, em março de 1990.

O período seguinte, marcado pelo bloqueio dos ativos financeiros, promovidos caracterizou-se por uma nova inflexão na trajetória do emprego. Resistindo a qualquer perda patrimonial, os bancos deram início a mais uma fase de “ajustes”. Tinha início a mais longa onda de demissões no setor financeiro de que se tem registro até então. Em apenas quatro meses, foram eliminados 5,8% dos postos de trabalho nos bancos – o equivalente a 47.545 empregados. Nos meses seguintes as demissões prosseguiram num ritmo inferior, mas alto o bastante para caracterizar o quadro como dramático. Doze meses após a decretação do Plano Collor, o número total de bancários tinha sido reduzido em 10,5%, ou seja, corte de 86 mil empregados. Passados dois anos, o saldo acumulado apontava a eliminação de mais de 130 mil empregos no setor, uma redução de 15,9% no quadro de pessoal dos bancos. Desta vez, ao contrário do ocorrido em 1986, a queda do emprego nos

demais setores da economia não deixou margem para a reacomodação dos bancários demitidos. (DIEESE, 1994.).

De março de 1992 em diante, o ritmo dos cortes volta a cair. O total de empregados no setor continuou declinando, mas a uma taxa entre -0,1% e -0,2% ao mês. Houve inclusive meses em que o número de funcionários se estabilizou ou apresentou um ligeiro crescimento.

No entanto, a partir de 1994, novamente o ritmo de reduções se acentuou. Os bancos, preparando-se para a entrada em vigor de um novo plano de estabilização, tudo indica, considerando que o mesmo foi antecipado, mantiveram uma redução de 0,31%. De julho a dezembro de 1994, a média mensal ficou em 0,55%. No ano de 1995 foi de 0,90% e nos primeiros seis meses de 1996 de 1,18%. (DIEESE, 1996.).

Os bancários que vêm sendo demitidos após o Plano Real, novamente encontram dificuldades para obter novo emprego. A respeito de ter ocorrido a abertura de 274.441 postos de trabalho no ano de 1994 logo em seguida, em 1995, desapareceram 412.151 empregos (dados do Ministério do Trabalho, lei 4923/65).

Os bancos continuam reduzindo o número de bancários. Em 1999 o número de trabalhadores no país era de 414.000 significando, portanto mais uma redução dos postos de trabalho na ordem de 157.000 de dezembro de 1995 a dezembro de 1999, enquanto isso as condições de trabalho se mantêm precárias e com o agravante do medo de perder o emprego. O processo de terceirização continua cada dia mais como forma de burlar a legislação trabalhista e ao mesmo tempo de diminuir os custos dos bancos, com objetivo de aumentar ainda mais o império financeiro em detrimento das condições sociais hoje marcadas pela exclusão de grande parte da população.

Além da redução do número de empregos, a alta rotatividade no setor financeiro é outro fator de instabilidade, o que tornam precárias as condições de trabalho do bancário. O índice de rotatividade no setor tem ficado em torno de 1,7% ao mês (DIEESE, 1999).

É necessário observar que existe uma série de mudanças no Sistema Financeiro tanto do ponto de vista do perfil da categoria - a parcela reconhecida hoje como bancários - quanto em relação ao avanço da terceirização e da transferência dos serviços bancários para os Correios, casas lotéricas e, mais recentemente, através de resolução do Banco Central de número 02707, de 30 de março de 2000, para outros estabelecimentos não financeiros, os "bancos-padaria".

É evidente que essas medidas foram tomadas com a finalidade de aumentar os lucros dos bancos à custa da precarização das condições de trabalho de todos os envolvidos: terceirizados, casas lotéricas, outras casas comerciais e até mesmo do cliente, que também vai trabalhar mesmo que esse trabalho seja em casa, via internet. Quando as pessoas usam o auto atendimento, se cometerem alguma falha, ou o próprio equipamento falhar, não têm a quem reclamar, uma vez que a máquina não tem sensibilidade, não fala, não ouve e não resolve os problemas dos clientes.

2.2.4 Sofrimento Mental no Banco do Brasil.

A implementação dos sistemas de qualidade total, a intensificação do ritmo de trabalho, a alteração da produtividade e a ameaça do desemprego que acompanham essas mudanças, têm levado o bancário ao sofrimento psíquico, chegando até mesmo ao suicídio. Evidências e estudos mostram que todo esse processo provoca um sofrimento mental muito grande para os trabalhadores.

No Banco do Brasil, desde o Plano de Demissão Voluntária - PDV de julho de 1995 até julho de 1996 - foram registrados 22 suicídios, constituindo-se em indício de agravamento do sofrimento psíquico culminado com o ato do próprio bancário dar fim à sua vida.

Na época do PDV, o Banco do Brasil possuía 107 mil funcionários e pretendia demitir 15 mil e fechar 103 agências, sendo 49 no estado da Bahia.

O exame periódico de saúde de 1998 (EPS 98) do Banco do Brasil, feito pela equipe da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - CASSI -, examinou 46.896 funcionários (65,4%) do total de 71.720, destes, 16.198 foram mulheres, representando 63,3 % das funcionárias e 30.698 homens, significando 65,4 % dos funcionários.

No exame periódico, além da consulta, foi incluído também o preenchimento de formulários e exames complementares de laboratórios e radiológicos. A amostragem foi bastante significativa e examinou apenas os funcionários da ativa. O resultado apresentado é preocupante e ao mesmo tempo previsível, já que em 1998 a situação do funcionalismo já se encontrava num grau de desgaste físico e mental bastante elevado, oriundos de uma política de demissões, transferências, aposentadorias e redução salarial, além do projeto em curso de privatização do governo, dentro do projeto neoliberal e das exigências do Banco Mundial e do Fundo

Monetário Internacional. Ocorreu nos quatro anos do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998), uma redução no quadro funcional de 51 mil empregados, permanecendo no Banco, apenas 71 mil. (Ação, nº 121, ano XIII).

Um ano após a adesão ao Programa de Desligamento Voluntário (PDV) do Banco do Brasil, a Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil - ANABB (Ação, n 91, ano X, 22.08.1996) encomendou uma pesquisa à empresa WHO - Pesquisa e Informação de Mercado, cujo resultado mostra o clima de pressão e humilhação a que os funcionários foram submetidos. A maior parte, 73,3% informou que adeririam novamente ao PDV, enquanto que 16,9% não fariam esta opção e 9,8% não sabiam avaliar.

Apesar de a maioria afirmar que faria tudo de novo, os motivos demonstram a degradação das condições salariais e de trabalho no Banco do Brasil. É bom lembrar que embora não existisse estabilidade na lei, na prática não existia demissão no Banco do Brasil desde que foi fundado, em 1808, e só a partir da década de 90 é que esse processo começou.

Setenta e seis por cento (76%) dos que saíram no Plano de Demissão Voluntária - PDV e responderam ao questionário, informaram que houve pressão psicológica para os bancários aderirem ao programa, além disso, a falta de perspectiva no banco, as condições de trabalho e o salário defasado foram determinantes para que os trabalhadores fizessem sua adesão ao PDV, que de voluntário só tinha o nome.

Este problema leva a crer que o sofrimento mental e o elevado número de suicídios têm a ver com a ameaça de perda de emprego e, com as mudanças no processo de trabalho que provocam a aceleração no ritmo, além da repetitividade de tarefas, a multiespecialização, onde o trabalhador desempenha diversas atividades e ao mesmo tempo perde autonomia, tornando-se um simples cumpridor das ordens ditadas pelo computador e pela organização do trabalho.

Vivemos hoje um momento de ofensiva neoliberal, que tem trazido sérios prejuízos para a sociedade. A nova forma de acumulação do capital que busca superar a intensa crise que atravessa o capitalismo, tem levado milhões de pessoas à exclusão social. Esta problemática não se restringe ao Brasil, entretanto aqui a situação é mais grave do que em países ditos de primeiro mundo, na medida em que lá ainda existem direitos que freiam o avanço da exclusão social e aqui, apesar de existirem alguns, não são observados.

2.3 STRESS

2.3.1 Conceito

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

É a resposta fisiológica e de comportamento de um indivíduo que se esforça para adaptar-se e ajustar-se a estímulos internos e externos, um conjunto de reações físicas e mentais, resultantes de agressões recebidas do meio ambiente. Como a energia necessária para esta adaptação é limitada, se houver persistência do estímulo estressor, mais cedo ou mais tarde o organismo entra em uma fase de esgotamento.

Estresse é “percepção”. São as exigências que nos são impostas pela existência de um grande número de alternativas e opções. Tem-se estresse quando se é consciencioso e trabalhador. O estresse é “estar disposto a trabalhar sob pressão e prazos”, ter “força suficiente para encarar a solução de problemas difíceis da empresa” e, naturalmente, também se faz sentir com todo o vigor na trama das relações pessoais complexas na empresa. (ALBRECHT, 1998, p.7).

Nas últimas décadas do século XX, a noção de stress passou a ser aplicada às pressões negativas que os seres humanos sofriam, em especial no local de trabalho.

Segundo Robbins (1998, p.409) “Estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado por uma oportunidade, restrição ou exigência relacionada ao que ele deseja e pela qual o resultado é percebido como sendo tanto incerto quanto importante”.

Stress é uma resposta a um evento externo. Uma agressão, tal como algum tipo de barulho, provocará uma reação fisiológica cujos efeitos seriam prejudiciais ao indivíduo. A reação fisiológica é acompanhada de sintomas psíquicos e comportamentais, que tomam formas diferentes, de acordo com cada indivíduo.

Cada vez que sua mente interpreta algo como incomum, emocionante ou assustador, o corpo se prepara imediatamente para agir. Em geral, é conhecido como a reação de luta ou fuga.

Essa reação de alerta máximo tem uma única função: permitir que seus músculos sejam alimentados por oxigênio e glicose. Por isso, toda a sua fisiologia

muda, transformando em prioridade a rapidez no transporte desses nutrientes pelo corpo. O ritmo cardíaco e a pressão sanguínea se aceleram. Tudo o mais que estiver acontecendo no organismo, a exemplo da digestão, diminui o ritmo ou pára.

Selye citado por Lasley e McEwen (2003, p.27) chamou a síndrome de adaptação geral um mecanismo do corpo consistente, organizado para ajudar a enfrentar uma variedade de ataques. Ele acreditava que somente as situações mais graves, prolongadas e incontroláveis de sofrimento psicológico e físico levavam a graves estados de doença.

A síndrome de Adaptação é como o corpo luta contra o agressor, o estressor, o agente causador do stress. É quando o corpo está tentando lutar contra o agressor e se “adaptar” à nova situação.

Na reação ao stress o corpo reúne cérebro, glândulas, hormônios, sistema imunológico, coração, sangue e pulmões. O corpo responde ao stress através da produção de hormônios, como o cortisol e a adrenalina, que produzem alterações características, além de sintomas da ansiedade, angústia, pânico, depressão, dores musculares, palpitações, dispepsias, queda de cabelos, impotência, frigidez etc.

A adrenalina é o hormônio mais importante no quadro de stress agudo e tensão excessiva. É produzida pela parte interna das glândulas supra-renais e seus efeitos mais marcantes são sobre o coração e vasos sanguíneos, ocasionando taquicardia, aumento da pressão arterial, aumento da força de contração do coração, efeitos marcantes no que poderia ser chamado de “preparo do indivíduo para a reação de luta ou fuga”.

De uma forma geral, o funcionamento de todos os nossos órgãos se faz de uma forma automática e involuntária. Apenas estão sob nosso controle voluntário o fluxo do pensamento e as ações dele decorrentes.

Hans Selye apud Lipp (1998, p.30) dividiu toda reação de stress em três estágios. O primeiro estágio é a chamada **Reação de Alarme**, durante a qual o organismo reconhece o estressor e começa ativando o sistema neuroendócrino que provoca a liberação por todo o corpo de noradrenalina e injeta adrenalina na corrente sanguínea, é uma fase muito rápida de orientação e identificação, preparando o corpo para a reação, ou seja, a fase de resistência.

Na fase do alarme, a pessoa identifica a ameaça. Quer seja física (uma ameaça de dano corporal) ou psicológica (a ameaça de perder o emprego).

A repetição incessante e contínua de liberação na corrente sanguínea dos hormônios gerados pelo stress crônico determinará o desenvolvimento de sintomas que vão desde os ligeiros incômodos até a morte súbita. Desse prolongamento da reação advêm duas decorrências possíveis: o esgotamento das células nervosas que fabricam a noradrenalina e a hipersensibilidade anormal gerada por fatores estressores. (ALBERT & URURAHY, 1997 p.35).

A adrenalina secretada pela medula da glândula supra-renal se esgotaria somente diante de fatos excepcionais, o que não representaria um grande problema. Já a noradrenalina, que participa da reação ao stress de maneira essencial, é secretada, face a menor emoção, pelas células nervosas do cérebro.

Em certos casos, a repetição do stress não esgota diretamente as reservas de noradrenalina, mas torna o indivíduo mais vulnerável aos fatores estressores, em uma situação que não o afetaria, provoca uma reação que somente seria compatível com uma verdadeira agressão. Chama-se a esse fenômeno de sensibilização, isto é, hipersensibilidade anormal às diversas incitações.

Na fase da resistência, a pessoa se torna "elástica" às pressões criadas pela ameaça inicial. Todos os sintomas advindos na fase de alarme desaparecem, embora a causa do stress ainda esteja em ação. A resistência pode levar anos. É a maneira pela qual o corpo se adapta à nova situação. A resistência parece ser alcançada por meio do aumento dos níveis de hormônio secretado pela glândula pituitária e pelo córtex ad renal.

Se a exposição à causa do stress continua, a pessoa alcança a fase do esgotamento. Corresponde ao ponto em que a capacidade laborativa e emocional do indivíduo vão a zero. A exaustão é a extinção da resistência, seja pelo desaparecimento do agressor (estressor), seja pelo cansaço dos mecanismos de resistência. A atividade da glândula pituitária e do córtex ad renal é reduzida, e a pessoa já não pode se adaptar ao stress contínuo. Se o stress continua inabalado, os indivíduos podem sofrer estafa, um estado de exaustão que pode conduzir a dano físico grave, inclusive morte por infarto ou doença cardíaca. O indivíduo sente o coração batendo forte, as dores no peito se acentuam, sob a forma de pressão. A respiração é ofegante, os tremores são evidentes (não consegue sequer escrever firme), a sudorese é intensa, e a pele fria, com sensação de formigamento.

O comprometimento físico se acompanha de um intenso comprometimento emocional quando o indivíduo se descobre na situação de impotente e de incapaz

de arcar com compromissos assumidos: primeiro surge uma ansiedade de que tudo se resolva rápido, depois uma angústia por não estar sendo capaz de controlar o que acontece consigo, e uma tristeza profunda (depressão), que pode durar muitos dias e até meses, com crises de choro fácil, incapacidade de dormir e quando consegue, é acordado por pesadelos aterrorizantes.

No sistema endócrino as glândulas supra-renais são as mais ativadas e produzem os hormônios típicos do stress o cortisol, a adrenalina e a noradrenalina. Por causa disso, notadamente por conta da adrenalina, os batimentos cardíacos aceleram, as pupilas se dilatam, a sudorese aumenta e a hiperglicemia aparece (aumento dos níveis de açúcar no sangue).

A digestão é paralisada, o baço se contrai para expulsar mais glóbulos vermelhos para aumentar o fornecimento de oxigênio aos tecidos e interrompe a atividade imunológica (imunossupressão), por conta do cortisol.

De acordo com Lasley e McEwen (2003, p.17) stress é a pressão que a vida exerce sobre nós e como essa pressão nos faz sentir. O stress pode causar desgaste, tanto psicológico quanto físico.

É uma reação instintiva ao perigo real ou imaginário ou a uma situação de desafio. O stress não é necessariamente negativo, o aumento gradativo da adrenalina melhora o desempenho físico e intelectual, mas só quem consegue manter o stress sob controle consegue se beneficiar.

Segundo Lasley e McEwen (2003, p.18 -19),

O stress protege sob condições agudas, mas quando é ativado cronicamente ele pode causar danos e acelerar doenças. Em momentos de grande cansaço, vemos o stress total como a consequência normal, até mesmo inevitável, da vida em um mundo de ritmo acelerado. Porém embora o stress no sentido de desafiar os acontecimentos seja inevitável até certo ponto, o stress total não é. Não é inevitável nem normal que o próprio sistema planejado para nós proteger tome-se ele mesmo uma ameaça.

O stress não é um mal em si, é um fenômeno inevitável uma necessária adaptação à mudança. Ele só se torna negativo quando os indivíduos têm dificuldade para se adaptar ao novo ambiente. Na realidade, um pouco de stress serve para criar entusiasmo e desafio. À medida que sobe o nível de ansiedade da equipe, todo mundo se desinibe, e uma espécie de alegria ansiosa se instala.

O stress é produzido cada vez que o indivíduo depara-se com a iminência de enfrentar um novo ambiente, já que consiste, em primeira instância, de um fenômeno de adaptação à mudança. Mesmo sendo verdade que os acontecimentos importantes e negativos provocam maior dificuldade de adaptação, e portanto mais stress, nem por isso se deve desprezar os eventos menores. Muito repetidos, também eles podem representar dificuldades. (ALBERT & URURAHY, 1997, p.37)

O stress de curta duração pode despertar entusiasmo e elevar nosso desempenho a níveis extraordinários. O interessante é que ele não ocorre apenas quando estamos sobrecarregados, stress de menos também pode ser estressante. Parece contraditório, mas quando uma pessoa é muito pouco solicitada no trabalho ela fica entediada e frustrada, circunstância que igualmente favorece o stress. (HARRIS, 2003 p.16).

Confirmando, Couto (1987, p.25) afirma que “É muito fácil ficar estressado, pois se de um lado o excesso de exigências sobre nosso psiquismo desencadeia o stress, o contrário, a falta de exigência psíquica também o faz”.

É mais fácil eliminar o stress da sobrecarga do que o da monotonia, porque no caso da sobrecarga a ação depende da própria pessoa, e no caso do stress da monotonia nem sempre.

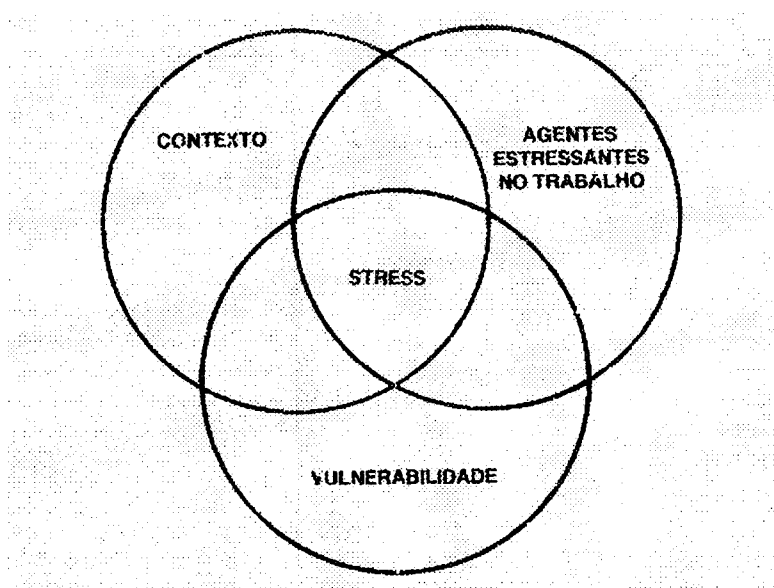
O estado de stress decorre da interação desfavorável entre as exigências psíquicas do meio e a estrutura psíquica do indivíduo. Quando o indivíduo está sobrecarregado a estrutura psíquica se torna incapaz de suportar as exigências psíquicas do meio, o desempenho da pessoa cai, ocorrendo o stress da sobrecarga. É o caso do indivíduo passando por sobrecarga de trabalho, clima de tensão, separação conjugal e outros problemas. Em situação extrema ocorre um quadro denominado de esgotamento físico-mental ou estafa. (COUTO, 1987 p.34)

A situação inversa é chamada de stress da monotonia. Nela o indivíduo dotado de certa estrutura psíquica, adaptada para certa dose de desafios, vive poucas exigências psíquicas.

Couto (1987, p.35) dividiu as exigências psíquicas do meio em: aquelas ligadas ao trabalho e aquelas não ligadas ao trabalho (contexto). Passou-se então a ter um modelo básico para o estudo das causas do stress.

Este modelo demonstra que quando existe superposição de agentes estressantes no trabalho e vulnerabilidade do indivíduo, aparece o stress ocasionado pelo trabalho; mas que existe também quadro de stress ocasionado pela superposição de contexto e vulnerabilidade, e nestes casos o stress não é ocasionado pelo trabalho. Frequentemente existe a interação das três categorias de fatores, assim representado.

Figura 01- O Modelo Básico de Origem do Stress



Segundo Couto (1987, p.36) Contexto é definido como a realidade que o indivíduo vive fora do ambiente de trabalho. Fatores estressantes de contexto são aqueles eventos não relacionados ao ambiente de trabalho capazes de funcionar como exigências de natureza psíquica e ocasionar stress caso o indivíduo não seja resistente a eles.

A rigor, os agentes estressantes de contexto começam no próprio meio familiar: desajustamentos conjugais, conflitos com a esposa, conflitos com os filhos, conflitos de valores, eventual uso de drogas, etc.

Particularmente importantes principalmente em épocas de crises e de achatamento salarial são as expectativas da família em relação ao que se deve consumir. Esse tipo de pressão é muitas vezes veiculado pela propaganda. Os valores ligados ao "ter" (o indivíduo julga que será feliz à medida que tiver), a propaganda agressiva puxando para o lado emocional, as expectativas próprias, dos familiares e do círculo de amigos quanto ao que o indivíduo tem que apresentar.

Há também o stress relacionado aos grandes centros urbanos como a aglomeração, trânsito, violência das grandes cidades, ruído, falta de lazer, exposição aos meios de comunicação, contrastes sociais e mudanças na vida.

Segundo Couto (1987, p.36) pelo que se pode deduzir da interação entre as exigências e estrutura psíquica e do modelo básico de origem do stress, para o mesmo agente estressante há algumas pessoas mais propensas ao stress, e outras

menos propensas. Este é um conceito fundamental, porque fala das diferenças entre as pessoas no desenvolvimento do stress. Assim para um determinado agente estressante, um indivíduo poderá vir a desenvolver o estado de stress e outros não.

Geralmente os estudos sobre vulnerabilidades e imunidades ao stress são feitos por comparação de características de personalidade entre outros grupos com alto nível de sintomas e grupos com baixo nível de sintomas, vivendo os dois grupos os mesmos agentes estressantes. Os onze principais fatores de vulnerabilidade e imunidades ao stress entre executivos são: (COUTO, 1987, p.36).

1. **Tensos x Fleumáticos:** Pesquisas têm mostrado ser a tensão uma das características mais marcantes na personalidade propensa ao stress. De cada 100 (cem) executivos altamente estressados, 65 (sessenta e cinco) são tensos, e de cada 100 (cem) executivos não estressados, apenas 8 (oito) são tensos. Ao contrário, apenas 4% dos altamente estressados são fleumáticos, tranquilos.
2. **Insegurança X Auto-Confiança:** É um fator de grande importância. Quarenta e três por cento dos executivos altamente estressados são inseguros, enquanto 66% dos não estressados são autoconfiantes, seguros de si.
3. **Emotividade x Pouca Emotividade:** O indivíduo emotivo reage muito mal às frustrações e tende a se estressar facilmente com os conflitos de trabalho. Conversas duras são vistas freqüentemente pelo lado pessoal e outros fatores estressantes existentes no trabalho repercutem de forma muito intensa sobre eles. É importante destacar que é sabidamente um traço de personalidade constitucional, não passível de modificação durante a vida.
4. **Assumir Responsabilidade acima do Nível de Competência x Responsabilidades atuais dentro dos limites de Competência:** Caso coexista com a vulnerabilidade inseguro x autoconfiante, a situação se tornará crítica; mas mesmo sendo uma pessoa segura de si, a responsabilidade acima da capacidade será percebida como estressante se houver cobrança de resultados.
5. **Valores ligados ao "Ter" X Investimento Global nas diversas Áreas da Personalidade:** Pessoas ligadas ao "ter" são mais propensas ao stress, especialmente em épocas de recessão econômica ou de dificuldades financeiras pessoais. O modo de vida ligada ao "ter" também repercute na qualidade de vida.
6. **Resistência Sistemática a Mudanças X Encarar as Mudanças com Naturalidade ou como Desafios:** É bem conhecido o fato da grande resistência das pessoas às mudanças; Kobasa comparou efeitos de mudanças sobre as pessoas e

chegou à conclusão que os gerentes sistematicamente resistentes a mudanças, que reagem com medo delas, apegados às necessidades de segurança, sofrem muito mais stress do que aqueles que vêem as mudanças como novidades, desafios e oportunidades para o crescimento.

7. Preservação da autoridade e controle sobre a própria vida X Transferência da Autoridade para o Sistema: O segundo aspecto analisado por Kobasa, foi à comparação entre indivíduos que, apesar das pressões do sistema, julgam ser deles a decisão final sobre suas vidas e indivíduos que acham ser o sistema muito forte.

Aqueles executivos que sentem que sua capacidade de decidir sobre suas próprias vidas está seriamente comprometida pelas pressões do sistema têm muito mais stress do que aqueles que, mesmo conhecendo e respeitando as pressões do sistema, preservam a autoridade final sobre suas próprias vidas.

8. Envolvimento nos conflitos X Auto-alienação dos conflitos: O terceiro aspecto analisado por Kobasa foi o estudo de pessoas que quando percebem um fator estressante procuram se envolver no problema, comparadas com pessoas que procuram se alienar e se afastar do mesmo.

Assim, no trabalho, o primeiro tipo de executivo diante de conflitos com colegas de serviço se envolve neles e procura resolvê-los. O segundo tipo de executivo costuma esperar para que o tempo ou alguém solucione o conflito.

9. Não Existência de Filosofias Básicas de Vida X Existência de Filosofias Básicas de Vida: Um outro aspecto confirmado por Kobasa em sua pesquisa é a relativa imunidade ao stress das pessoas que têm crenças em suas vidas. Crença, aqui, significa um grau mais profundo de convicção que norteia a vida e a atitude da pessoa, não necessariamente no sentido religioso, mas no sentido geral. Aqueles dotados de crenças enfrentam os problemas e tropeços da vida, erguem-se e seguem em frente.

10. Estilo de Vida "A" X Estilo de vida "Não A": Friedman e Rosenmann descreverem em 1973 o estilo de vida "A" é a forma de viver assumida por algumas pessoas e pela grande maioria dos executivos, de trabalhar num ritmo exageradamente intenso, vivendo uma sensação de premência de tempo, programado cada vez mais coisas para fazer em cada vez menos tempo, fazendo ou pensando muitas coisas de uma só vez, reagindo impaciente, agressiva e obstinadamente, e preocupando-se demais com os números. As pesquisas mostram a existência de traços de personalidade que tomam as pessoas mais propensas ao

stress, a quase totalidade delas, perfeitamente sob o controle do indivíduo, caso ele queira mudar.

Numa sociedade como a nossa, que vem herdando muitos dos valores das organizações americanas, num meio cultural como o nosso, em que aprendemos a dizer em inglês ou português que “tempo é dinheiro”, que “o tempo não espera por ninguém”, que se fala em “ganhar tempo”, numa sociedade em que se estimula o indivíduo a conseguir os objetivos sociais através de realizações, não é de se estranhar o progressivo aumento no nosso meio chamado “comportamento A” ou “doença da pressa”.

As doze características mais marcantes do estilo de vida “A” são as seguintes: impetuosidade verbal, movimentação constante, impaciência, dominar as conversas, tentar fazer ou pensar duas ou mais coisas ao mesmo tempo, programar cada vez mais coisas em cada vez menos tempo, sentir-se culpado quando descansa, alta competitividade, preocupar-se com o “ter”, tiques e gestos nervosos, fixação nos números.

11. Idades Críticas: As idades de maior vulnerabilidade ao stress são entre 28 e 32 anos e entre 37 e 45 anos.

Se as pessoas ficam temporariamente sobrecarregadas e se desinibem, elas se libertam das pressões de curto prazo. No entanto, para vencer o stress em longo prazo, precisam colocar em prática as técnicas para gerenciar o stress.

Sabendo que cada pessoa reage de forma diferente aos estímulos da vida, elas também terão limiares diferentes de esgotamento por stress. Segundo a sensibilidade afetiva da pessoa, portanto, a “visão” que cada um tem da realidade, da valorização do passado ou das perspectivas do futuro, as reações de stress pode ser mais ou menos favorecidas. Uma representação pessimista da realidade pode favorecer estas reações, enquanto a representação positiva ameniza os efeitos estressores.

Stress é um estado de desarmonia ou homeostase ameaçada. As respostas adaptativas podem ser específicas ao agente estressante ou generalizada. As generalizadas podem ser estereotipadas (uma resposta que sobrevém como reflexo condicionado, desencadeada pela reprodução de algo próximo a essas condições, quase como se o mecanismo houvesse se ludibriado; uma resposta condicionada deflagrada em contexto diverso; adulterada). Geralmente ocorre apenas se a magnitude da ameaça homeostase exceder certo limiar. (ALBERT & URURAHY, 1997, p.26).

Têm-se várias maneiras diferentes de encarar um mesmo fator de stress. A esse modo de reagir, os pesquisadores anglo-saxões chamam de *coping*.

O essencial no *coping* é o custo envolvido no esforço de adaptação. Esse custo pode ser fisiológico, mas também pode ser relacional, ou então físico. Se, perante um fator de stress, fico permanentemente preocupado com o problema, sem conseguir resolvê-lo, a ponto de perder a concentração ou de sofrer perturbações no sono, o custo é psíquico. Já o custo fisiológico está diretamente ligado à maneira de lidar com os fatores de stress e a idéia que forma da situação. Assim, se eu julgar que tenho uma possibilidade de ação.

Os custos vão se acumulando progresivamente. Com isso, sem me dar conta, vou esgotando o meu capital de recursos para minimizar os efeitos do stress. Quando ele acaba, não tenho mais como me adaptar e é nesse momento que o stress é vivenciado como algo muito doloroso, tornando-se mais prejudicial à saúde. (ALBERT & URURAHY, 1997 p. 38).

Longe de considerarmos o stress uma armadilha da natureza, esse conjunto de alterações fisiológicas tem como principal objetivo adaptar o indivíduo à situação proporcionada pelo estímulo estressor. O estado de stress está, então, intimamente relacionado com a capacidade de adaptação do indivíduo à circunstância atual. Ele contribui para a sobrevivência das espécies, incluindo a nossa.

A produtividade melhora quando estamos sob tensão constante, mas só até certo ponto. “Atingimos o rendimento máximo quando estamos próximos do nosso limite físico e psicológico. Depois que chegamos a este limite, despenhamos”, disse o médico americano Paul Rosch, presidente do Instituto Americano de stress.

O stress profissional se tornou uma colcha de retalhos com muitos fatores agregados. Quem vivencia situações de stress, dia após dia, não tem suficiente distanciamento para poder refletir sobre o problema. Já vai bem longe o tempo em que o stress devia-se unicamente à quantidade excessiva de trabalho. Notemos enfim que, embora seja difícil, pela falta de indicadores confiáveis, verificarem o nível de stress encontra-se em ascensão constante na sociedade, por outro lado, é certo que um número cada vez maior de pessoas declaram-se estressadas. (ALBERT & URURAHY, 1997, p. 40).

2.3.2 Estímulo Estressor

Segundo Atkinson et. al (2002, p. 509) vários são os eventos que causam stress. Alguns são mudanças que afetam muitas pessoas como guerras e acidentes nucleares. Outros são eventos individuais como se casar ou perder um emprego, mas também há os estresses diários como o trânsito. A fonte de stress pode estar no indivíduo, na forma de motivos ou desejos conflitantes.

Conforme Couto (1987, p.93) Agente estressante ou estressor é um evento neutro, nem positivo, nem negativo por si mesmo, mas que se torna estressante devido à vulnerabilidade das pessoas. A realidade mostra que há fenômenos negativos por natureza, e por isso mesmo, com alto potencial estressante, a tal ponto que alguns deles poderiam ser chamados não de agentes estressantes, mas até mesmo de agentes agressivos. E quando ocorrem no trabalho, tornam-se mais críticos, porque muitas vezes não temos como evitá-los. Afinal, passamos mais de 8 (oito) horas por dia, dedicados à atividade laborativa.

Estar estressado é normal, o risco é deixar as consequências do stress se acumularem e entrar num círculo vicioso, no qual, quanto mais se avança, pior se fica e menos chances existem de que sejam encontradas soluções.

As situações percebidas como estressantes geralmente inclui-se em uma ou mais das seguintes categorias: eventos traumáticos, eventos incontrolláveis e nosso autoconceito, ou conflitos internos.

Algumas situações são predominantemente controláveis e previsíveis, mas mesmo assim são experimentadas como estressantes porque nos levam aos limites de nossa capacidade e questionam idéias a nosso próprio respeito.

Algumas pessoas não acham que as grandes mudanças ou as situações de pressões sejam estressantes, pelo contrário tais situações como desafios a revigoram.

Do ponto de vista individual, não há stress bom nem mau em si mesmo. Há, apenas, pessoas que gerenciam com mais ou com menos competência. As que declaram gostar do stress são, na verdade, as que chegam a utilizar as mudanças de meio ambiente para ter novas experiências e tornarem-se mais eficazes.

Essa abordagem do stress permite compreender que, aprendendo a adaptar-se, o indivíduo tem sempre a possibilidade de se sair dele melhor.

Nenhuma alteração do organismo terá início se não houver, antes, a presença de um estímulo estressor. Podemos chamar de Estímulo estressor ou Agente Estressor, qualquer estímulo capaz de provocar num organismo, esse complexo conjunto de respostas orgânicas, mentais, psicológicas e/ou comportamentais definidas como stress.

Segundo Santos (1998, p.9),

Agente estressor é todo e qualquer elemento capaz de causar desconforto e doença no indivíduo, como micróbios, tóxicos, traumas físicos etc. Mais tarde, o conceito de agressor foi ampliado e passou a incluir agentes capazes de causar desconforto e doença mental.

O stress tem origem na relação desproporcional entre as exigências psíquicas do ambiente em que a pessoa vive e a estrutura psíquica do indivíduo. Nos tempos atuais está predominando a forma de stress em que as exigências psíquicas estão superando, em muito, a capacidade psíquica do indivíduo de tolerá-las.

Dividem-se os agentes estressantes em três grandes categorias: agentes estressantes ligados ao comportamento das pessoas como relacionamento interpessoal destrutivo, autoridade não compatível com a responsabilidade, chefia não representativa dos interesses do pessoal, ambiente tenso, inseguro ou de medo, ligadas ao trabalho propriamente dito destacam-se falta de subsídios para tomadas de decisões, responsabilidade excessiva versus capacidade do executante, prazos curtos, dificuldade de se obter informações, excesso de trabalho dentre outros e ligados à organização como: correlação inadequada entre capacidade-responsabilidade e salário, critérios de promoção nem sempre baseados na competência, conflito de valores, dentre outros. (COUTO, 1987 p.95)

Segundo Albert e Ururahy (1997, p.25)

Tanto os agentes estressores físicos quanto os emocionais provocam respostas centrais e periféricas. O objetivo dessas respostas é sempre preservar nosso equilíbrio interno. No âmbito central, são ativadas as vias neurais, que fazem a mediação, entre outras funções, dos estados de despertar, alerta, vigilância, cognição e atenção focalizada, bem como da agressão adequada. Em contrapartida, as vias que servem às funções vegetativas, tais como alimentação e reprodução, serão inibidas. As alterações periféricas funcionam no sentido de adaptar o organismo à situação em curso. Assim, o oxigênio e os nutrientes são dirigidos ao sistema nervoso central a aos órgãos que sofrem do stress.

As situações estressantes produzem reações emocionais que vão desde a euforia até a ansiedade, a cólera, o desânimo e a depressão. Se a situação de stress continua, nossas emoções podem ficar se alternando entre qualquer uma destas, dependendo do êxito de nossos esforços.

Como seres humanos com vidas atribuladas, ocupamos nossas mentes com interpretação do que ocorre à nossa volta. Cada evento que percebemos, seja minúsculo, seja imenso, passa por nosso filtro mental. Nós examinamos,

comparamos, consideramos e avaliamos tudo o que ocorre, milhares de vezes por dia.

Conforme Hollenbeck e Wagner III (2000, p.121) pode-se dividir esta definição em três componentes principais: desafio percebido, valor importante e a incerteza da resolução.

O primeiro componente, o desafio percebido, enfatiza que o stress surge da interação entre as pessoas e sua percepção do ambiente (não necessariamente da realidade).

O segundo componente, o valor importante, o desafio só causará stress quando ameaçar algum valor importante.

O terceiro componente, a incerteza da resolução, enfatiza que a pessoa interpreta a situação em termos da percepção da probabilidade de lidar satisfatoriamente com o desafio. Se as pessoas percebem que podem lidar facilmente com ele, não há stress. O stress também é baixo se a pessoa não vê nenhuma possibilidade de que ele seja resolvido. O máximo do stress ocorre quando a dificuldade percebida no desafio está aproximadamente no mesmo nível da capacidade que a pessoa sabe que possui para atender ao que é demandado. É essa incerteza em relação a enfrentar o desafio que gera o stress, e não o medo de um resultado negativo.

2.3.3 Custos Organizacionais do Stress

O stress no trabalho custa caro para as indústrias representadas principalmente pelo alto índice de absenteísmo causado por doenças, diminuição da produtividade, acidentes de trabalho, custos hospitalares diretos, advocatícios elevados, seguros, indenizações trabalhistas etc.

O fenômeno se reproduz com igual intensidade nas empresas. As tensões criadas entre os empregados de diversos níveis hierárquicos reduzem a eficiência das operações. Essa queda da eficiência se traduz em conflitos interpessoais, pressa, ou então desmotivação. Todos estão de acordo em considerar que o bom desempenho de uma empresa se alcança com seu potencial humano, e o stress constitui o principal freio para a melhoria desse desempenho. (ALBERT & URURAHY, 1997 p.49)

De acordo com Hollenbeck e Wagner III (2000, pg.124) mesmo que ignorássemos os custos humanos causados pelo stress existem razões financeiras para monitorar e gerenciar o nível de stress dos funcionários.

➤ **Custo de Assistência Médica**

Além de pagarem assistência médica geral, os empregadores estão cada vez mais sujeitos à responsabilidade por incidentes específicos de enfermidades associadas ao stress. A legislação sobre segurança e saúde profissional responsabiliza as organizações empregadoras “por todas as doenças originadas do emprego ou durante o seu transcurso”.

➤ **Absenteísmo e Rotatividade**

Insatisfação e stress além de gerar custos diretos para as organizações em termos de programas de assistência médica, representam a fonte também de custos indiretos notadamente na forma de absenteísmo e rotatividade.

➤ **Violência no Local de Trabalho**

A maior parte da violência que envolve os membros de uma organização é acionada por níveis extremos de insatisfação e stress do agressor.

A saúde de uma empresa não se mede somente pela situação de suas contas. Cada vez mais, se dá importância à intensidade do stress que os colaboradores podem estar sentindo. E isso é perfeitamente lógico, tendo em vista o custo representado pelo stress. (ALBERT & URURAHY, 1997, p.61).

Raramente o stress apresenta efeitos de curto prazo. Levá-lo em conta na empresa significa investir a médio e longo prazo no capital humano.(ALBERT & URURAHY, 1997, p.62).

2.3.4 Fontes de Insatisfação e Stress

Conforme Hollenbeck e Wagner III (2000, p.127) certas características inerentes às organizações podem causar insatisfação e stress. Abordar-se-á o ambiente físico e social, a pessoa, a tarefa e o papel.

➤ **Ambiente Físico e Social**

O ambiente físico pode estimular reações negativas em relação aos trabalhadores. Extremos de temperaturas, má iluminação podem afetar atitudes e o desempenho de tomadas de decisões.

No ambiente social, supervisores e colegas servem como fontes primárias de satisfação ou frustração para o funcionário. Em relação ao ambiente social existem dois tipos de atração: funcional e entidade. A atração funcional é quando o funcionário está satisfeito com seus superiores e colegas porque o ajudaram a atingir algumas metas e a atração entidade é quando a pessoa é atraída pelas outras devido a semelhanças de valores, atitudes ou filosofias.

➤ **Inclinações Pessoais**

Devido ao fato do stress residir, em última instância, no íntimo de uma pessoa, não admira que muitos estudiosos desses efeitos tenham se concentrado nas diferenças individuais. O termo afetividade negativa descreve uma dimensão de temperamento de angústia subjetiva que inclui humores desagradáveis como raiva, desprezo, repulsa, culpa, medo e nervosismo.

Pessoas que geralmente possuem alta afetividade negativa tendem a concentrar-se nas qualidades negativas de si mesmas e das demais.

➤ **Tarefas Organizacionais**

Embora não possamos desprezar inteiramente a influência de traços de temperamento e de experiência fora do trabalho, nada prevê melhor o nível de satisfação ou stress de uma pessoa no local de trabalho do que a natureza do próprio trabalho. Inúmeros aspectos de tarefas foram associados ao stress. Em geral, os fatores chave que determinam o stress são: complexidade da tarefa, esforço físico e insignificância da tarefa.

➤ **Papéis organizacionais**

A pessoa e o ambiente social convergem na forma de um papel organizacional. O papel organizacional da pessoa pode ser definido como o conjunto total de expectativas pela própria pessoa, como pelos demais participantes do ambiente social. Essas expectativas exercem um grande impacto no modo como a pessoa reage ao trabalho.

2.3.4 Eliminando e Lidando com a Insatisfação e o Stress

Para se eliminar o stress existem duas alternativas: reduzir as exigências de natureza psíquica (nem sempre ao alcance do indivíduo), ou melhorar sua estrutura psíquica para enfrentar os agentes estressantes (sempre ao alcance do indivíduo, embora quase nunca seja fácil de implementar).

Já que os custos associados ao stress do trabalhador podem ser altos, identificar esses problemas deve ser uma função de todo gerente. Uma vez identificado um problema, as intervenções devem ser dirigidas para a fonte do stress. Se, por algum motivo, é impossível eliminar a causa do stress, o gerente deve então pelo menos ajudar o funcionário a controlar e lidar com ele.

De acordo com Hollenbeck e Wagner III (2000, p.137) as abordagens específicas são organizadas segundo as alternativas de tentar eliminar a causa do stress e da insatisfação ou de lidar com os sintomas fisiológicos e comportamentais associado ao stress.

Em alguns casos os próprios funcionários detectam os sintomas de stress, porém muitas vezes tem medo de admitir que não conseguem superar os problemas no trabalho. Por causa disto os gerentes devem observar de perto os empregados e realizar pesquisas, também é conveniente que os gerentes estejam atentos a fontes conhecidas de stress.

➤ **Mudando a Causa de Insatisfação e Stress**

A natureza da tarefa exerce influência sobre a insatisfação e o stress, alguns dos meios mais eficazes de reduzir reações negativas ao trabalho concentram-se nas tarefas. Seguindo da natureza da tarefa os problemas de papel são os que causam mais angústia. A técnica da análise do papel destina-se a esclarecer as expectativas do papel para um ocupante de cargo por meio da melhoria da comunicação.

O treinamento de habilidades é um meio para tentar ajudar o trabalhador a mudar o que gera stress. O treinamento em administração do tempo e administração de prioridades.

➤ **Administrando os Sintomas de Insatisfação e Stress**

Quando a situação de stress chega a um nível que nem os papéis e tarefas, nem as capacidades individuais podem ser suficientemente alteradas para reduzir o stress à empresa precisa optar por outros meios como os exercícios físicos e técnicas de relaxamento para diminuir o nível de stress de seus funcionários.

2.3.6 Causas de Stress no Ambiente de Trabalho.

De acordo com Fiorelli, (2000, p.246) as causas de estresse no ambiente de trabalho são de diversas naturezas. Elas devem ser pesquisadas em quatro áreas distintas e inter-relacionadas: relações interpessoais, tarefas, processos e normas.

➤ Fatores Relacionados às tarefas

Incluem competência técnica, a carga psíquica do trabalho e outros relativos ao próprio trabalho.

➤ Fatores relacionados às normas

“Normas” incluem todos os tipos de instruções, políticas, regulamentos, diretrizes, formais ou não, existentes na Organização.

Pelo menos dois aspectos têm conseqüências diretas sobre o equilíbrio emocional dos profissionais: A congruência entre os diferentes conteúdos e a sintonia entre as exigências normativas e as características de personalidade das pessoas.

➤ Fatores relacionados às relações interpessoais

Segundo Albert e Ururahy apud Fiorelli (2000, p.249) apontam os conflitos entre as pessoas como a principal causa de origem de stress nas Organizações. Múltiplos fatores contribuem para iniciar, manter e agravar esses conflitos:

Inexistência ou insuficiência de treinamento para tratar com clientes ou colegas de trabalho ansiosos, agressivos ou mal educados. Despreparado, o profissional desenvolve sentimentos de ansiedade, relacionada com situações presentes ou antecipada;

Falta de treinamento em expressão verbal. O profissional pode não saber escolher palavras e frases mais adequadas à boa comunicação;

Preparo insuficiente de supervisores e líderes de equipes para orientar, treinar e coordenar as atividades;

Falta de informação sobre papéis, responsabilidades e natureza das atividades dos colegas de trabalho, levando a interpretações errôneas dos motivos que os levam a fazer ou solicitar determinadas coisas.

Fatores inerentes às pessoas (conhecimentos, habilidades, crenças, comportamentos arraigados), levando-as a interpretar, de forma errada, os comportamentos de colegas e clientes.

➤ Fatores relacionados aos processos

Qualidade e disponibilidade de informações. Em treinamentos especializados para a melhoria da qualidade do atendimento a clientes, em que há demanda substancial de informações cadastrais (por exemplo, Serviços de Proteção ao Crédito), constata-se que constituem fatores determinantes para o aumento da produtividade.

Tempos de incertezas, tempos de mudanças no mundo em ritmo extremamente rápido, de tensões no trabalho, de alterações freqüentes do organograma da empresa, de competição, de propensão ao aparecimento de emergências de toda ordem; tempos propícios para que os indivíduos inseguros se tornem vítimas do stress.

O inseguro desenvolve seu stress principalmente em situações de crise, seja no trabalho, nas finanças, na família, na sociedade. Manifesta suas reações por uma apreensão exagerada em relação ao que está para ocorrer, por um medo (que pode chegar à fobia) diante de situações novas ou desconhecidas, por uma constante insegurança em relação à sua capacidade de enfrentar as situações desafiadoras, e por sentimentos de depressão exagerada e auto-descrença, quando não consegue vencer um desafio que lhe foi imposto.

2.3.7 As profissões campeãs no stress

1º Policiais e Seguranças Privados: São profissionais em estado de alerta 24 horas por dia. A maioria teme represálias dos bandidos e não consegue relaxar nas folgas ou férias;

2º Controladores de voo e motoristas de ônibus urbanos: O controle de tráfego aéreo não permite um minuto de desatenção. Os motoristas, além de enfrentar o trânsito, não têm tempo sequer de ir ao banheiro.

3º Executivos, trabalhadores da área de saúde, de atendimento ao público e bancários: Sofrem pressões de todos os lados, tanto dos chefes como dos clientes, pacientes ou subordinados.

4º Jornalistas: Sofrem com os prazos apertados, carga horária excessiva e insegurança em avaliar a veracidade das informações.

2.3.8 Consequências do Stress

Na visão de Robbins (1999, p.410). O stress apresenta-se de várias maneiras. Por exemplo, um indivíduo que está passando por um alto nível de stress pode desenvolver hipertensão, úlceras, irritabilidade, dificuldade em tomar decisões rotineiras, perda de apetite, propensão a acidentes e similares. Isto pode ser classificado em três categorias gerais: sintomas fisiológicos, psicológicos e comportamentais.

➤ **Sintomas fisiológicos:** A maior parte do interesse inicial no stress foi dirigida a sintomas fisiológicos. Isto se devia predominantemente ao fato de o tópico ser pesquisado por especialistas das ciências de saúde e médicas. Estas pesquisas levaram à conclusão de que o stress podia criar mudanças no metabolismo, aumentar a pressão sanguínea, causar dores de cabeça e induzir a ataques do coração.

➤ **Sistemas Psicológicos:** O stress relacionado ao trabalho pode causar insatisfação relacionada ao emprego. A insatisfação com o emprego, na verdade, é "o efeito psicológico mais simples e mais óbvio" do stress. Porém, o stress mostra-se em outros estados psicológicos – por exemplo, tensão, ansiedade, irritabilidade, tédio e procrastinação.

➤ **Sintomas Comportamentais:** Sintomas comportamentalmente relacionados com o stress incluem mudanças na produtividade, absenteísmo e rotatividade, assim como mudanças nos hábitos de alimentação, aumento do consumo de cigarros ou álcool, fala rápida, inquietação e problemas do sono.

Couto (1987, p.98) afirma que o stress, enquanto definido como um quadro de má adaptação psíquica do indivíduo às exigências psicológicas de sua vida, também gera alguns sintomas e doenças. Os principais são:

➤ **Decorrentes do estado de tensão excessiva:** dores musculares, cefaléias, enfarte precoce, fadiga fácil, taquicardia.

➤ **Sintomas decorrentes da preocupação e insegurança:** úlcera, abafamento no peito, palpitações, dores abdominais generalizadas.

➤ **Decorrentes do estado de frustrações e angústias:** dores generalizadas no corpo, dores musculares, artrite, cansaço fácil, adinamia, urticária e asma.

➤ Decorrentes da obstinação em conseguir resultados e dos estados de desajustamento: úlcera gástrica ou duodenal, emagrecimento, infecções graves.

Segundo Albert & Ururahy (1997, p.44) o stress e suas agressões físicas trazem como consequência o aumento da frequência das seguintes manifestações decorrentes do excesso de cortisol no organismo.

As manifestações em nosso corpo, quando exposto a altos níveis de adrenalina circulante: A vida fica difícil para quem está estressado, e o impacto atinge inevitavelmente a família, amigos, colegas e clientes. As pessoas não percebem seu potencial completo se estiverem exaustas e indispostas. Quando a empresa reconhece que os funcionários formam seu capital mais valioso, a única reação racional é oferecer apoio a eles, para que lidem com o stress de forma positiva.

2.3.9 Stress X Trabalho

Com o desenvolvimento na tecnologia das comunicações, o aumento da competitividade e o fim dos empregos vitalícios, o ambiente de trabalho atual é volátil e imprevisível. Conforme aumenta a carga de trabalho e as equipes sofrem maior pressão por produtividade, as pessoas são forçadas a trabalhar mais tempo para cumprir prazos mais apertados e alcançar metas mais difíceis.

O stress tem suas origens em seis pontos de desequilíbrio entre os indivíduos e seus trabalhos: excesso de trabalho falta de controle, remuneração insuficiente, colapso da união, ausência de equidade e valores conflitantes.

➤ Excesso de trabalho

Segundo Leiter e Maslach (1999, p.64) "A carga de trabalho é uma dimensão crucial da vida da empresa. Do ponto de vista da empresa, carga de trabalho significa produtividade. Do ponto de vista do indivíduo, carga de trabalho significa tempo e energia".

Descobrir o equilíbrio entre os dois é fundamental para uma relação equilibrada com o trabalho. As principais mudanças nas empresas, em conjunto com o corte de funcionários e a reestruturação, visam, antes de qualquer coisa, aumento da carga de trabalho.

A crise no local de trabalho afeta a carga de trabalho de três formas ela é mais intensa, exige mais tempo e é mais complexa.

O objetivo do corte de pessoal e do aumento da tecnologia é fazer com que um número menor de funcionários tenha um rendimento superior, ou seja, menos capital humano e mais produtividade. Os professores estão lecionando para mais alunos, os enfermeiros são responsáveis por mais pacientes e os bancários estão lidando com mais transações financeiras. As empresas atualmente querem reduzir ao máximo seus custos diretos e indiretos e maximizar suas receitas, para isso exigem cada vez mais de seus funcionários. A maior produtividade da empresa é atingida à custa do maior esforço dos funcionários.

“O trabalho está ficando cada vez mais complexo, pois as pessoas realizam tarefas múltiplas, desempenhando mais papéis simultaneamente”. (LEITER & MASLACH, 1999, p.67).

A gerência média foi a que mais sofreu ou foi afetada pelos cortes nas empresas, por conta disto suas tarefas foram distribuídas entre todos os funcionários então um funcionário não tem apenas uma função específica eles têm que serem multidisciplinares.

A exaustão emocional, criativa ou física diminui a eficiência, a saúde e o bem-estar.

As pessoas que sofrem a exaustão do desgaste físico e emocional descrevem problemas de saúde crônicos: insônia, tensão, dor de cabeça, pressão alta, úlcera e maior suscetibilidade a gripes e resfriados.

➤ Falta de Controle

Para Leiter & Maslach (1999, p.68)

A capacidade de estabelecer prioridades no trabalho cotidiano, de selecionar abordagens para a realização desse trabalho e de tomar decisões sobre o uso de recursos é essencial para ser profissional. Políticas que interfiram nessa capacidade reduzem a autonomia individual e o envolvimento no trabalho. Quando as pessoas não têm controle sobre dimensões importantes de suas atividades profissionais, isso impede que resolvam os problemas que identificam.

Ninguém controla totalmente a empresa, na medida em que se precisa da colaboração de outras pessoas não pode se ter o controle total e absoluto.

De acordo com Leiter & Maslach (1999, p.70) "O controle absoluto nunca se destacou por contribuir para uma personalidade cativante. Mas há um limite mínimo de controle que as pessoas precisam ter e ainda manter uma relação produtiva com o trabalho".

➤ Remuneração Insuficiente

A crise no ambiente de trabalho diminui a capacidade das empresas de remunerar melhor os seus funcionários, gerando certa frustração porque as pessoas quando procuram emprego esperam receber recompensa material, ter prestígio e segurança, mas ultimamente as empresas não proporcionam isto aos seus funcionários.

Hoje as empresas precisam estar constantemente se modernizando e atualizando, por isso elas têm custos muito altos e para compensar esta saída de capital a maioria opta por diminuir salários, diminuir benefícios ou mesmo cortar alguns benefícios como plano de saúde.

O maior problema em relação à recompensa é a perda da satisfação intrínseca do trabalho. As pessoas que trabalham no que gostam tiram o prazer do próprio processo de trabalhar.

Conforme Leiter & Maslach (1999, p.75),

O processo de realização do trabalho estabelece uma concentração agradável da atenção e da energia, criando uma espécie de fluxo. Tais pessoas reagem a uma situação complexa como o problema de um cliente, uma questão de diagnóstico ou uma dúvida técnica, utilizando suas habilidades e sua experiência com uma iniciativa criativa. Isso é trabalho. Alcançar esse estado de espírito individualmente ou em grupo é a recompensa mais notável da atividade profissional. O objetivo da administração, em última instância, é propiciar condições que permitam que esse tipo de trabalho aconteça na busca de objetivos da empresa.

➤ O Colapso da união

Como os empregos estão cada vez mais incertos a união é prejudicada pela perda da segurança no emprego e por a empresa ter um enfoque excessivo no lucro a curto prazo, que exclui a consideração pelas pessoas.

Conforme Leiter & Maslach (1999, p.77),

Num primeiro nível, essa atmosfera fragmenta as relações pessoais, que são o componente básico da união em uma empresa. Num segundo nível ela mina o trabalho em equipe, que cada vez mais é considerado fundamental no setor fabril, no setor de processamento de informações e no setor de serviços da economia. A falta de união é visível nos conflitos entre as pessoas, no apoio e no respeito mútuo menores e no sentimento crescente de isolamento. O sentimento de pertencer a uma comunidade desaparece quando as pessoas trabalham separadamente ao invés de trabalharem juntas.

A vida em uma empresa é, basicamente, de contato com pessoas. As interações em seu grupo de trabalho imediato são os elementos de sua experiência pessoal na empresa. O mundo social no trabalho está em andamento e influencia seus pensamentos e sentimentos.

De acordo com Leiter & Maslach (1999, p.77),

Quando não existe segurança no emprego, rompem-se os vínculos pessoais íntimos, que são elementos básicos da união. À medida que as empresas enfraquecem o compromisso que têm com seu pessoal, os funcionários ficam sem base para estabelecer compromissos uns com os outros. Tornam-se relutantes em envolver-se seriamente na vida de pessoas que bem podem estar trabalhando na empresa por um período muito breve, com pouca chance de se tornar parte da comunidade. Contratos por prazos limitados dizem respeito a apenas parte de indivíduo, sem estabelecer um compromisso com o desenvolvimento de seu potencial a longo prazo. Esta abordagem estimula uma visão utilitária das pessoas, que empobrece o ambiente social da empresa.

Como as empresas hoje estão preferindo contratos a curto prazo, com as terceirizações, os funcionários não criam mais vínculos nem com as empresas, nem tão pouco com os colegas. As fusões e compras de empresas têm se tornado cada vez mais freqüentes com isso os funcionários tendem a ser trocados com muita rapidez. Os membros das equipes estão em constante competição querendo ser o melhor sempre para quando surgir uma oportunidade, ele ser escolhido, esquecendo que, uma equipe só funciona quando todos perseguem um mesmo objetivo, no caso das empresas, o lucro.

Nas empresas em que não há união, são vulneráveis ao conflito entre seus membros. Quando os funcionários percebem que seus colegas não estão tão engajados quanto eles, ficam revoltados se percebem que não há um real compromisso entre todos. Sem união, não há sinergia em um grupo de trabalho integrado.

➤ Ausência de Equidade

Um local de trabalho é considerado justo quando há três elementos: confiança, franqueza e respeito. Todos os três elementos da equidade são essenciais para manter o compromisso de um indivíduo com o trabalho. Sua ausência contribui diretamente para o desgaste físico e emocional. Na crise atual, as empresas são incapazes de manter estes acordos.

Primeiro elas competem pela sobrevivência e tomam atitudes que indicam pouca preocupação com o bem-estar de seus funcionários e se preocupam mais em atingir os objetivos financeiros a curto prazo.

Segundo, a crise diminui a comunicação aberta e honesta nas empresas. A pressão competitiva e os valores administrativos de curto prazo estimulam a reserva. A administração geralmente é lenta para o repasse de informações e nem sempre ela mesmo sabe o que ocorrerá, isto dependerá de vários fatores como o comportamento do mercado, principalmente.

O terceiro componente, o respeito pelas pessoas considera que focar exclusivamente o resultado estimula necessariamente uma visão manipuladora das pessoas, por estas serem valorizadas somente até o ponto em que se adaptam ao plano da empresa.

Conforme Leiter & Maslach (1999, p.84),

As preocupações subjacentes com confiança, franqueza e respeito são uma questão de valores. A comunidade de uma empresa é construída sobre valores comuns. Quando os valores são conflitantes, não há base de entendimento sobre a qual se possa construir um sentimento de união.

➤ Valores Conflitantes

De acordo com Leiter & Maslach, (1999, p.84),

Os valores influenciam tudo em nossa relação com o trabalho. A atual crise no ambiente de trabalho é, em muitos sentidos, um significativo conflito de valores. Um sistema de valores de curto prazo, baseado na sobrevivência e no lucro, vai de encontro aos valores que os empregados mais dedicados cultivam em relação a seu trabalho. Os que as acham especialmente grave é que, com frequência, as empresas enfatizam a dedicação ao serviço ou à produção ótimos, ao passo que tomam atitudes que prejudicam a qualidade do trabalho.

As empresas mais comprometidas com o atendimento ao cliente estão despersonalizando seus relacionamentos com os clientes. Os principais valores que orientam o serviço ao consumidor são: ser eficiente, preciso, pessoal e adaptado aos indivíduos. O serviço ao consumidor excelente tem que englobar estes quatro principais valores.

A crise atual força as empresas a fazer escolhas incoerentes com seus valores fundamentais e com a valorização de seus funcionários. A preocupação com o desempenho financeiro de curto prazo pode fazer com que negligenciem os aspectos mais caros ao atendimento ao cliente.

As funções e os objetivos de uma empresa são conceitos grandiosos e bastantes abstratos, ao passo que as estratégias para atingi-los são a substância do trabalho cotidiano.

2.3.10 Gerenciar o stress profissional

A questão do stress na empresa é uma questão de organização e gerenciamento. (ALBERT & URURAHY, 1997, p.83).

As teorias modernas de gerenciamento têm algo de bom. O desaparecimento do taylorismo, a redução dos níveis hierárquicos, a delegação de poderes, o reforço ao papel desempenhado pelos empregados e a preocupação de distender as relações de trabalho têm efeitos positivos que cada um pode medir. Contudo, essas técnicas gerenciais têm reverso. Desenvolvem um novo stress, é menos visível, mas como um câncer, que se desenvolve silenciosamente, enfraquece os recursos humanos da empresa, que se vê desarmada, quando os sintomas aparecem.

O conteúdo das orientações de gerenciamento do stress é bastante variado. Uma educação para o gerenciamento do stress deve permitir melhorar a capacidade de adaptação dos usuários.

Antes de implementar o gerenciamento do stress, é preciso saber de que stress se fala. O stress das vendedoras de uma grande loja não é o mesmo dos operadores de câmbio ou de um grupo de gerentes de banco. É desejável, portanto, fazer um estudo individual preliminar, que permita compreender o tipo de fatores de stress aos quais os interlocutores estão submetidos e os problemas que apresentam para enfrentá-los. (ALBERT e URURAHY, 1997, p.88).

Para se ter êxito no tratamento de gerenciamento do stress começa-se por uma avaliação do stress dos colaboradores da empresa, a fim de determinar suas

reais necessidades. Entretanto, em qualquer caso, o tratamento deve responder a um determinado número de critérios essenciais.

Os objetivos do programa devem ser claramente definidos e comunicados aos participantes em potencial; o programa só pode ser aplicado a voluntários; o programa deve conduzir a uma prática cotidiana e não a um saber e o programa deve ser avaliado, antes do fim do tratamento. Para este tipo de tratamento, a eficácia é julgada em relação à utilização das técnicas aprendidas pelos usuários.

2.3.11 Avaliar o Stress

Avaliar o stress não é simples em um mesmo contexto tem efeitos que variam dependendo dos indivíduos envolvidos. O stress é um resultado no qual entram dados objetivos, que têm a ver com o meio ambiente, e dados subjetivos, que dependem do indivíduo que interage com esse ambiente.

Três dimensões são essenciais, para avaliar o stress: os acontecimentos, a qualidade de vida e a percepção que se tem a esse respeito.

Há três tipos de grade de avaliação que devem ser utilizadas de maneira complementar. As do primeiro tipo dizem respeito aos acontecimentos que a pessoa encontra em sua vida. As do segundo tipo procuram avaliar a distância entre o que o indivíduo espera da vida e o que ele realmente tem. Fala-se ainda em escala da qualidade de vida. Enfim, existem as grades que se concentram no stress tal como ele é vivido pelos indivíduos: as escalas do stress percebido. (ALBERT & URURAHY, 1997, p.54).

Embora, quando tomado isoladamente, cada um desses métodos aborde o stress de maneira demasiado reducionista, a sua soma oferece um quadro geral bastante satisfatório, no que toca à medição do stress do indivíduo.

2.3.12 A dimensão dos eventos

A escala de avaliação dos eventos de vida (de acordo com Thomas Holmes e Edward Rahé) é a primeira grade que mede o impacto dos acontecimentos sobre o stress de um indivíduo. Cada evento de vida recebe um número específico de pontos em função da intensidade do stress que provoca. Esse número de pontos

não foi determinado por mera intuição dos construtores da escala. É o resultado de levantamentos estatísticos, como amostra representativa da população.

Segundo estudos, estima-se que o período durante o qual os eventos são registrados varie de seis meses a três anos. Assim os pontos são somados, com o que se chega a um escore que representaria a importância da mudança.

Há restrições a esse método, ele só deve ser utilizado com a população para a qual foi construído além disso, esse tipo de escala pressupõe que um acontecimento tenha o mesmo impacto para dois indivíduos diferentes. (ALBERT & URURAHY 1997, p.55).

A escala de Holmes e Rahé é uma boa base para que a pessoa avalie a mudança a que foi submetida, mas sob a condição de que tome a liberdade de incorporar os eventos omitidos e de que modifique a pontuação, com base nas próprias percepções. Então o que importa é seguir a evolução dos seus próprios escores através do tempo. (ALBERT & URURAHY 1997, p.55).

É bem conhecido o fato de que as mudanças podem alterar a saúde das pessoas. Desde o trabalho de Thomas Holmes e Edward Rahé, 20 anos atrás, ficou bem demonstrado que o organismo tem uma capacidade limitada de absorver as tensões das mudanças, que estas forem instituídas numa velocidade muito rápida, nossa capacidade adaptativa não é capaz de acompanhá-las, podendo advir o stress e com ele uma série de doenças.

Segundo Holmes e Rahé (1967), apud Atkinson et. al (2002, p.509), qualquer mudança de vida exige muitas readaptações que pode ser vista como estressante. Numa tentativa de medir o impacto das mudanças de vida, eles desenvolveram a Escala de Eventos de Vida apresentada na tabela abaixo.

Tabela 01 – Escala de Eventos da Vida

Eventos da Vida	Valor
Morte do cônjuge	100
Divórcio	73
Separação conjugal	65
Pena em prisão	63
Morte de membro familiar próximo	63
Dano ou doença pessoal	53
Casamento	50
Demissão do emprego	47
Reconciliação conjugal	45

Aposentadoria	45
Mudança na saúde de membro familiar	44
Gravidez	40
Dificuldades sexuais	39
Chegada de um novo membro na família	39
Readaptação nos negócios	39
Mudança de condições financeiras	38
Morte de amigo próximo	37
Mudança para um novo tipo diferente de trabalho	36
Execução de Hipoteca	30
Mudanças de atribuições no trabalho	29
Filho ou filha saindo de casa	29
Problemas com parentes por afinidades	29
Realização pessoal importante	28
Esposa começa ou deixa de trabalhar	26
Início ou fim das aulas	26
Mudanças nas condições de vida	25
Revisão de hábitos pessoais	24
Problemas com o chefe	23
Mudança de residência	20
Mudança de escola	20
Mudança de lazer	19
Mudanças de atividades religiosas	19
Mudanças de atividades sociais	18
Mudanças nos hábitos de sono	16
Mudanças nos hábitos alimentares	15
Férias	13
Natal	12
Infrações legais menores	11

FONTE: Segundo Holmes e Rahe (1967), apud Atkinson et.al (2002, p.509)

O conteúdo das avaliações

Fazer uma avaliação individual de stress consiste em tomar como ponto de partida os colaboradores que compõem a empresa, para então colocar em evidência quais são as restrições que pesam sobre eles e quais as conseqüências disso. (ALBERT & URURAHY, 1997, p.61)

Cada avaliação se decompõe em três grandes registros:

- Identificação dos fatores de stress.

Deve-se medir o que pode ser observado por cada um, cuja soma constitui o conjunto das pressões a que os empregados estão submetidos. Essas pressões podem ser físicas ou psicológicas;

➤ Vivência da restrição

Para apreciá-la, entra-se nas representações que os empregados visualizam (inclusive para classificaram-se mutuamente);

➤ Conseqüências para os indivíduos

Essas conseqüências são avaliadas no plano da saúde (física e mental) e no plano comportamental. Essas avaliações podem fazer recomendações operacionais que digam respeito à organização da empresa, à gestão dos recursos humanos, ou ainda a melhorias pontuais no quadro de vida ou situações específicas.

Para ter sucesso com esta avaliação é necessário ter objetivos claros; ser confinada a uma pessoa ou organização externa a empresa; esclarecer antecipadamente a questão do acesso aos resultados da avaliação; quem terá acesso e de que forma e garantir um sigilo absoluto às diferentes pessoas que participarem da avaliação.

2.3.13 Dez dicas para lidar com o stress

1 - Fique atento aos sintomas: Alguns sintomas do stress são fáceis de serem identificados, como mãos suadas, respiração rápida, batimento cardíaco acelerado, acidez do estômago, falta de apetite ou dor de cabeça. Outros são sutis e a pessoa às vezes nem se apercebe deles. Entre estes sintomas encontra-se o desinteresse por quaisquer outras atividades não diretamente relacionadas com a causa do stress;

2 - Pratique exercícios: A maioria das pessoas passa grande parte do tempo sentada no deslocamento de ida e volta para o trabalho, curvada sobre a mesa de trabalho ou computador, sentada em reuniões, ou em frente à televisão, depois de um dia extenuante. Em relação à mente, somos inexoravelmente ativos, mas em termos físicos nos tornamos sedentários, quase sem perceber. Na vida empresarial, quando você está lidando com fatores estressantes quase diariamente, não há dúvida de que o impacto em seu corpo será menos prejudicial se você estiver em forma.

O corpo precisa de uma série de exercícios físicos que vão cumprir cinco funções: desenvolver a boa forma cardiovascular; aumentar a energia e a força;

liberar a frustração e a ansiedade do corpo; ampliar a flexibilidade; fazer você se sentir bem;

3 - Alimente-se bem: O corpo humano está preparado para se desenvolver ingerindo produtos simples e frescos e pequenas quantidades de proteínas. Quando se come uma ampla variedade de frutas, vegetais orgânicos e sementes assegura para seu corpo a ingestão da ampla série de nutrientes de que necessita. Procure alimentar-se bem no café e no almoço. Consuma comidas leves à noite, de modo que o corpo consiga digerir os alimentos antes que você vá dormir. Diminua a gordura animal, cafeína e açúcares e aumente as frutas e verduras;

4 - Não esqueça o lazer: O lazer desempenha um importante papel, significa uma forma de se relaxar das tensões induzidas pela aglomeração, trânsito, ruído e violência das grandes cidades;

5 - Diga não: No âmbito profissional sob o pretexto de mostrar serviço, ser gentil ou simplesmente pela dificuldade de dizer não, acumulamos inúteis fatores de stress, que contribuem para dar a impressão de sobrecarga. A maioria das pessoas não saber dizer “não” porque tem como pensamento errôneo: “se dizer não, que irão pensar de mim?”. Existe a dificuldade de hierarquizar, de distinguir o que é importante do que é urgente como também a dificuldade de delegação e não sabem como fazer com que os outros respeitem seu espaço/tempo, tal como se decidiu gerenciá-lo;

6 - Mude de atitude: Algumas pessoas gostam de desenvolver uma mudança de longo prazo com um passo de cada vez. Por exemplo você pode ampliar um portfólio de exercícios, em seguida começar a meditar e depois adotar uma terapia de toque. Desse modo concretiza e consolida gradualmente a nova abordagem. Outras pessoas preferem primeiro absorver as idéias e depois fazer um plano geral que mais tarde implementam;

7 - Conte os seus problemas: Um dos aspectos da tensão excessiva é que comumente existem muitas emoções envolvidas, como raiva, frustração, depressão, sensação de impotência e sensação freqüente de derrota, emoções estas que comumente não são extravasadas nem compartilhadas pelo indivíduo com colegas pelos bloqueios próprios da interação entre eles.

8 - Dê um tempo: Trata-se de se dar liberdade, liberdade de se distanciar em relação às tarefas cotidianas e liberdade de decidir o que fazer ou não. Depois, é preciso impedir que os outros destruam esta liberdade. Isso pressupõe, às vezes,

um pouco de firmeza, que pode ser percebida com rigidez. E somente desta forma que a pessoa começa a decidir o que fazer de seu tempo, que deixa de ser levada pela sua jornada de trabalho, sem perceber que nunca pode agir sobre sua trajetória;

9 - Participe de algum trabalho voluntário, na medida em que você se distancia de seus problemas e percebe que existem pessoas com dificuldades muito maiores do que as suas. Você repensa sua vida ;

10 - Tente relaxar. Tente utilizar algum método de relaxamento, eles em geral cumprem seu papel, mas não podem ser entendidos como soluções definitivas para o problema de tensão dos executivos, pois temos observado que alguns dos executivos que as praticam obtêm uma melhora temporária.

Tendo em vista que a pesquisa pretende identificar possíveis fatores causadores de stress na população estudada, apresenta a pesquisa descritiva-exploratória como a mais indicada para alcançar este objetivo.

Assim sendo, somente um estudo profundo poderia permitir que, posteriormente, fossem feitas sugestões de melhorias a serem incorporadas ao modelo atual de gestão da empresa em estudo.

3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (1991, p. 108) “Conceituando universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

O universo deste trabalho é composto por todos os funcionários do setor de atendimento do Banco do Brasil Agência Ribeira – Natal/RN, totalizando o número de 25 funcionários.

O estudo foi realizado com todos os sujeitos da população, caracterizando uma pesquisa censitária.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a realização do estudo foi utilizado um formulário semi-estruturado. Marconi e Lakatos (1991, p. 212) “o formulário é um dos instrumentos essenciais para investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado”.

De acordo Nogueira (apud Marconi e Lakatos 1991, p. 212),

Define formulário como sendo uma lista formal, catálogo ou inventário destinado à coleta de dados resultantes da observação, quer de interrogatório, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador, à medida que faz as observações ou recebe as respostas, ou pelo pesquisado, sob sua orientação.

A partir dos conceitos, a pesquisa foi realizada através de aplicação de formulário (em anexo) baseado no questionário de Macedo (2002). O formulário foi estruturado em duas seções: a primeira compostas por treze questões fechadas e uma aberta, as quais avaliaram os fatores que influenciam o stress no ambiente de

trabalho. A segunda parte do instrumento abordou questões relacionadas ao perfil sócio-econômico e demográfico, bem como variáveis sobre a profissão desempenhada.

Os dados foram coletados durante os meses de setembro e outubro de 2004, através de entrevistas pessoais e por telefone.

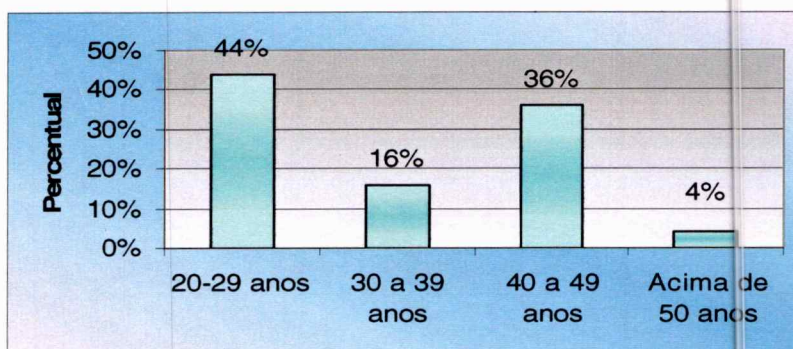
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tratados com a utilização de ferramentas estatísticas descritivas e exploratórias, com emprego do programa Excel.

4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DE RESULTADOS

Com o objetivo de proporcionar informações resumidas dos dados contidos no total de elementos da população foi realizada uma análise descritiva dos dados quantitativos através dos gráficos.

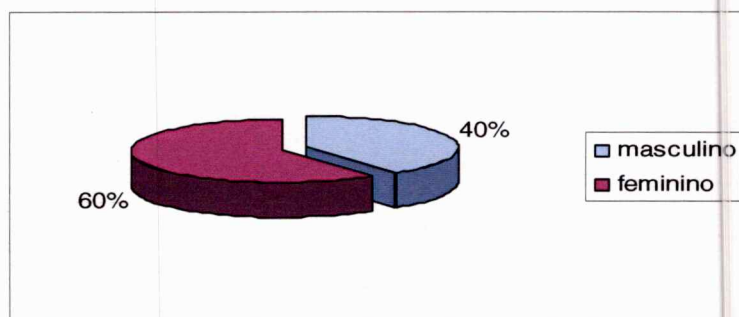
Gráfico 1 - Distribuição da população de acordo com a idade



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

Dos 100% dos entrevistados 44% estão na faixa etária de 20 a 29 anos, devido ao grande número de ingresso de funcionários no Banco. E apenas 4% acima dos 50 anos, isto ocorre devido aos planos de aposentadorias incentivados.

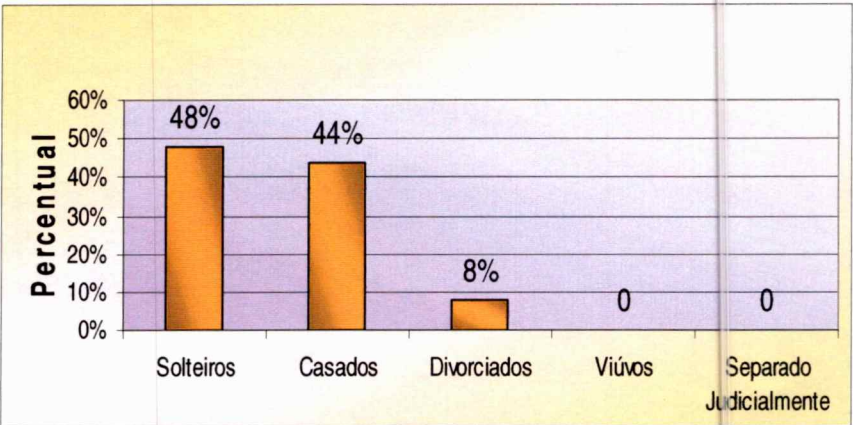
Gráfico 2 - Distribuição da população conforme o sexo



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

De acordo com o gráfico 60% dos funcionários são do sexo feminino e 40% do sexo masculino.

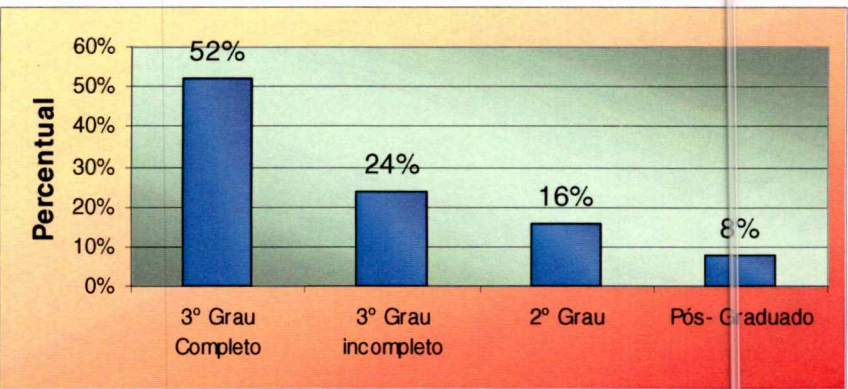
Gráfico 3 – Distribuição da população de acordo com o Estado Civil



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

Segundo a pesquisa 48% dos funcionários são solteiros e 44% são casados, justifica-se pelo grande percentual de jovens nos quadros do Banco.

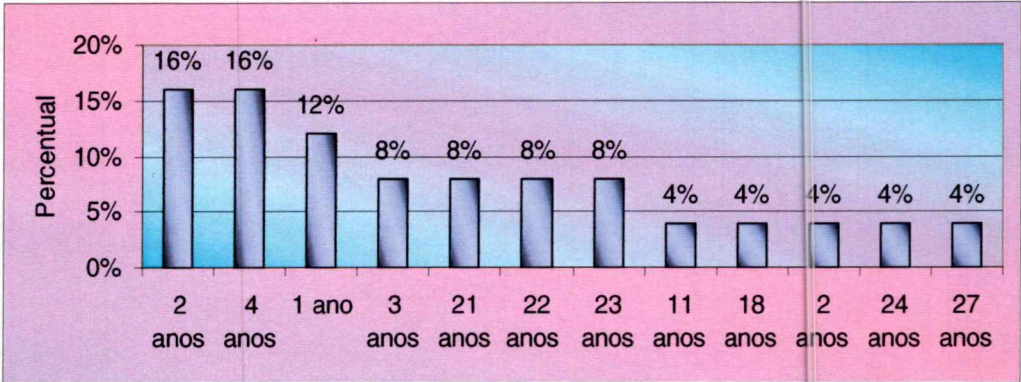
Gráfico 4 – Distribuição da população de acordo com a escolaridade



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

52% dos entrevistados declararam ter o 3º Grau Completo enquanto 24% afirmam ter o 3º Grau incompleto. Devido à competitividade do mundo moderno, percebe-se a preocupação com a especialização, ainda que a escolaridade exigida para ingressar na empresa seja de apenas 2º grau. No entanto, para galgar cargos mais elevados, a instituição prioriza funcionários pós-graduados ou pelo menos graduados.

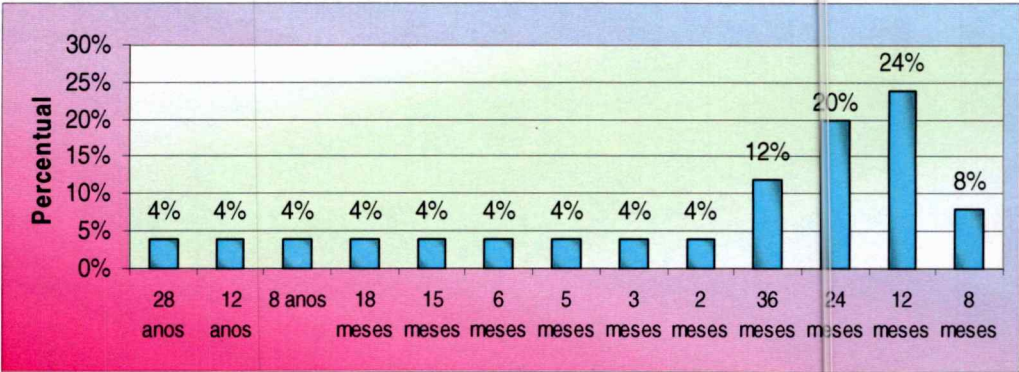
Gráfico 5 – Distribuição da população de acordo com o tempo de exercício no Banco



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

No gráfico percebe-se uma discrepância em relação ao tempo de exercício no Banco onde 56% estão no Banco há no máximo 4 anos enquanto 32% estão há mais de 20 anos. Nota-se que o quadro funcional vem sofrendo uma grande renovação com a entrada de novos funcionários em função dos incentivos dado aos mais antigos com intuito de antecipar as aposentadorias e a abertura de concursos.

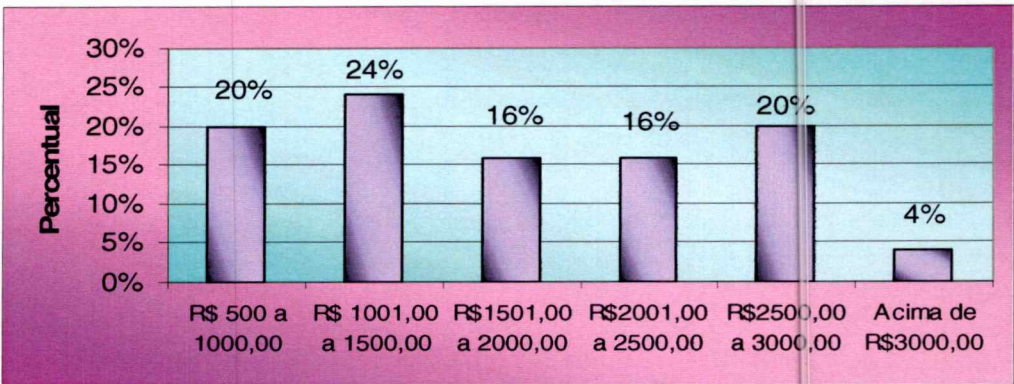
Gráfico 6 – Distribuição da população de acordo com o tempo de exercício no cargo



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

24% dos entrevistados estão na empresa há 12 meses, 20% há 24 meses e 12% estão há 36 meses, confirmando que existe um grande número de jovens na empresa, justificado pelos dados demonstrados no gráfico 1, como também no gráfico 5 aonde apresenta-se muitas funcionários que ingressaram no Banco a pouco tempo.

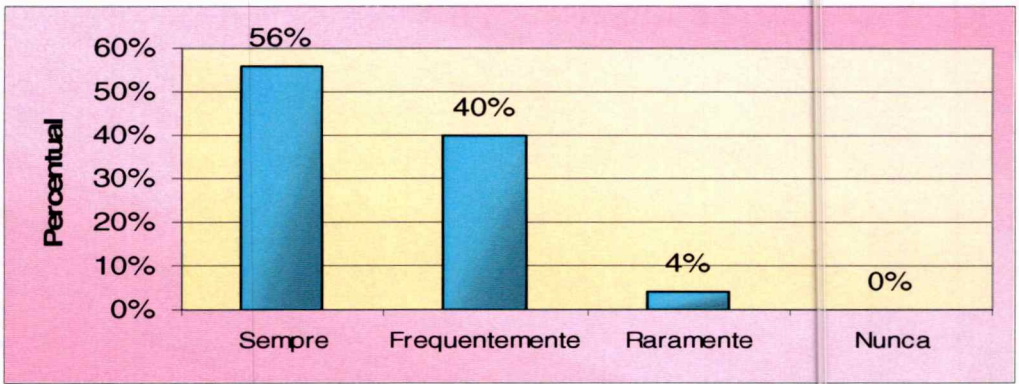
Gráfico 7 – Distribuição da população de acordo com a Faixa salarial



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

De acordo com a pesquisa 24% dos funcionários ganham entre R\$ 1.001,00 a 1.500,00. Como as empresas atualmente não estão remunerando bem seus funcionários percebe-se que apenas 4% ganham acima de R\$ 3.000,00 (nível gerencial estratégico) e 40% ganham acima de R\$ 2.000,00 (gerência média). No entanto o Banco do Brasil ainda remunera bem melhor que as empresas privadas.

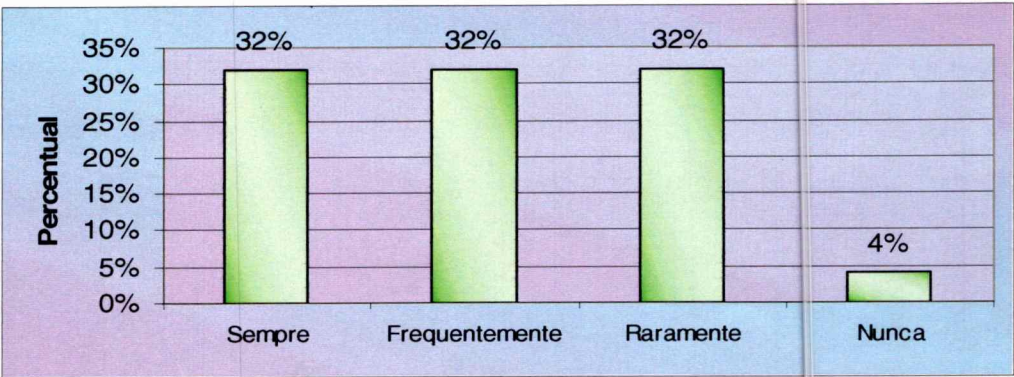
Gráfico 8 - Procuram fazer várias coisas no menor tempo possível



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

Conforme o gráfico 56% sempre procuram fazer várias tarefas no menor tempo possível e 40 % frequentemente assim o fazem. Como as empresas hoje exigem muito de seus funcionários, buscando o máximo de produtividade com mínimo de capital humano, os colaboradores são obrigados a se esforçar para atingir os objetivos propostos pela empresa.

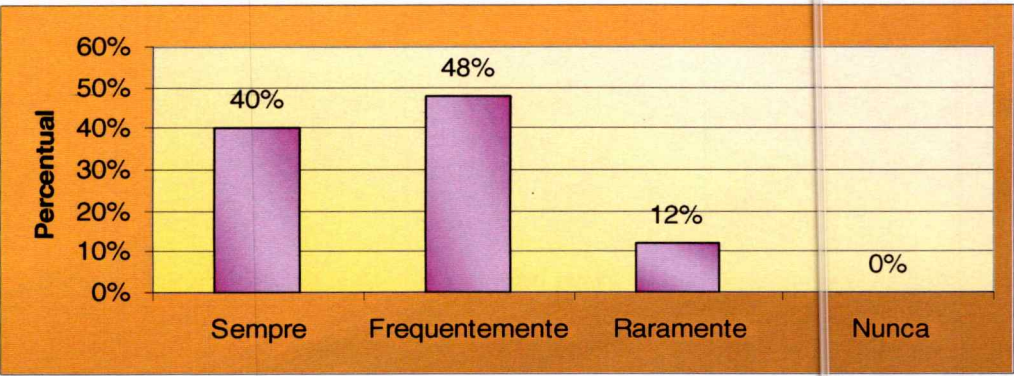
Gráfico 09 - Ficam impacientes ou irritados com demoras ou interrupções



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

Percebe-se que existe um equilíbrio em torno de 32% dos funcionários que sempre, frequentemente e raramente se sentem impacientes ou irritados com demoras ou interrupções, tendo em vista o alto rendimento esperado de cada um deles.

Gráfico 10 - Procuram ajuda quando tem problema

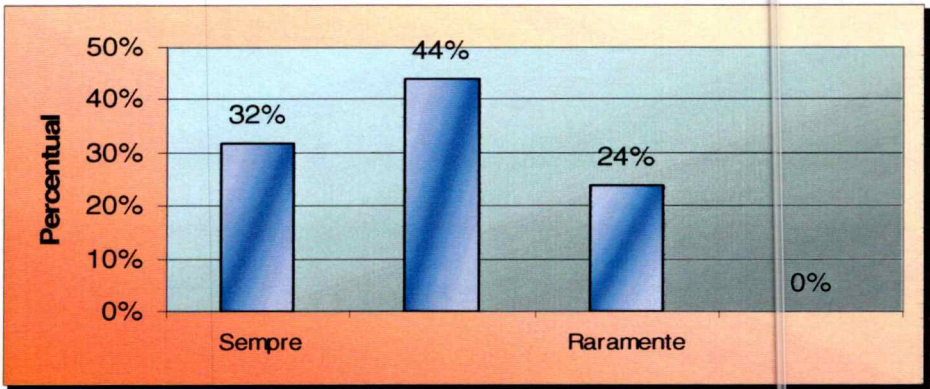


FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

Conforme o gráfico 48% freqüentemente procuram ajuda quando tem problema e 40% sempre procuram.

Segundo declarações dos entrevistados, devido a existência de um bom clima na agência, a longa convivência, as amizades e a harmonia familiar os funcionários na maiorias das vezes procuram se ajudar mutuamente.

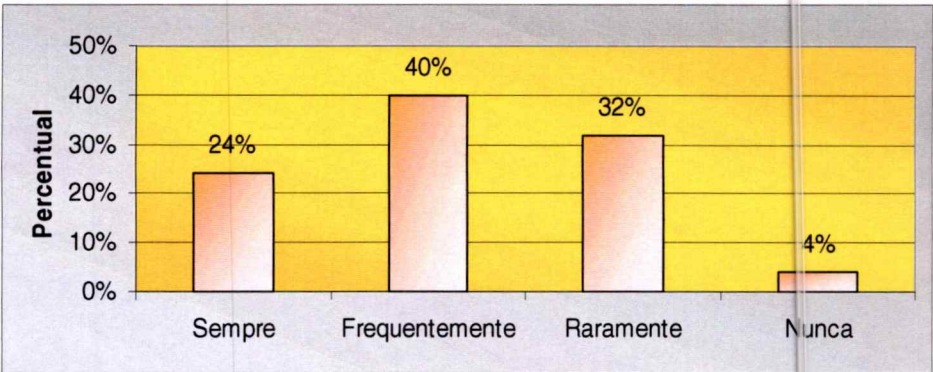
Gráfico 11 - Necessitam de respeito e admiração dos outros



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

Verifica-se que 44% dos funcionários declararam que freqüentemente tem necessidade de respeito e admiração e 32% sempre. Como se tem conhecimento desde a teoria clássica, o ser humano possui necessidades básicas, de segurança e afetivo-sociais , devido as necessidades afetivo-sociais observa-se o alto grau de necessidades de respeito e admiração.

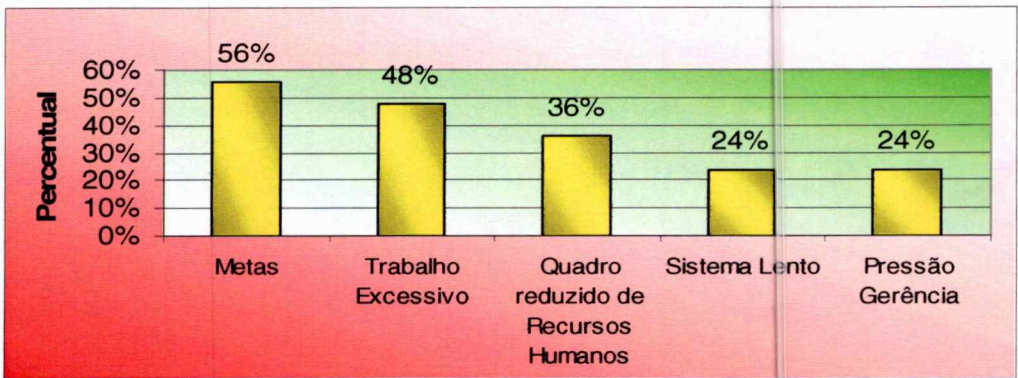
Gráfico 12 – Precisam vencer todos os jogos para divertir-se



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

Dos entrevistados que responderam ao questionário 40% declararam que freqüentemente tem a necessidade de ganhar os jogos para divertir-se e 24% sempre tem esta necessidade, enquanto 4% declararam nunca ter esta necessidade. No mundo atual as pessoas se sentem sempre em competição mesmo quando estão se divertindo.

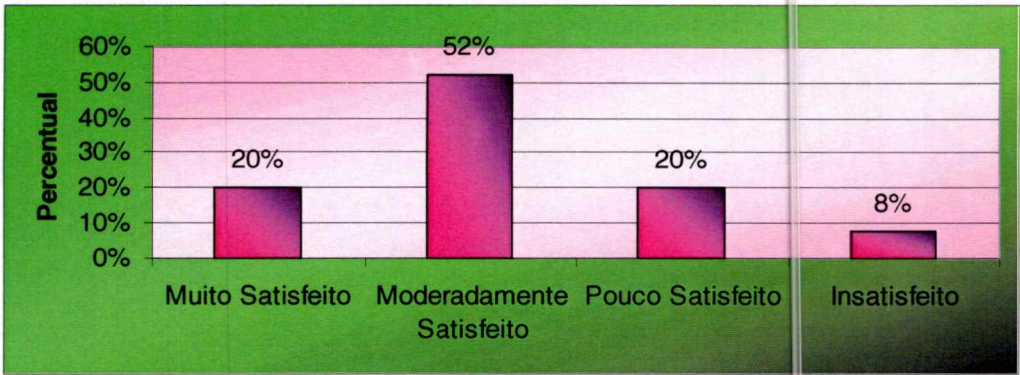
Gráfico 19 - Principais fatores causadores de stress na opinião dos funcionários



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004.

Segundo os entrevistados 56% consideram que o alcance das metas exigidas como o principal causador de stress, 48% trabalho excessivo, 36% quadro recursos humanos e 24% consideram o sistema lento e a pressão da gerência.

Gráfico 20 - Grau de Satisfação no local de trabalho



FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

52% declararam que se encontram moderadamente satisfeito, 20% encontram-se tanto muito satisfeito quanto pouco satisfeito, enquanto uma minoria de 8% encontra-se insatisfeito.

Nos últimos 6 meses os funcionários do atendimento da agência Ribeira declararam apresentar os seguintes sintomas principais:

TABELA 02- Principais sintomas citados pelos funcionários

Sintomas	Freqüentemente	Sempre
Ansiedade	64%	12%
Sensação Pressão	64%	8%
Distúrbios de sono	40%	4%
Dores no corpo	28%	16%
Baixa Motivação	20%	0%
Azia/Má digestão	16%	4%
Depressão	16%	0%
Diminuição da concentração	12%	0%
Hipertensão	8%	0%

FONTE: Pesquisa realizada no Banco do Brasil Agência Ribeira no período de setembro a outubro de 2004

Verifica-se com a pesquisa que dentre os sintomas psicológicos citados pelos funcionários 64% freqüentemente tem ansiedade e sensação de pressão, enquanto nos sintomas físicos 40% freqüentemente apresentam distúrbios de sono.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise de dados após realização da pesquisa nos mostra que na categoria avaliada o stress tem como principal causa a exigência para cumprimento das metas.

Com as mudanças de caráter econômico, houve alterações no cenário e perdas de receitas oriundas da inflação, levando o Banco a ampliar seu portfólio de produtos.

Coube ao funcionalismo colocá-los à venda e a cumprir as altas metas estabelecidas pela diretoria, que passaram a ser monitoradas diariamente. Este fato contribui sobremaneira para o aumento do stress dos bancários.

Confirmando o referencial teórico, no contexto e colocação do problema quando cita-se que para se adequar ao plano real o Banco do Brasil lançou o programa de demissão voluntária. Com isto, reduziu o seu quadro funcional e conseqüentemente aumentou a carga de trabalho.

Após alguns anos voltou a fazer concursos, predominando o ingresso de pessoas mais jovens, transparecendo nos dados coletados um grande percentual de jovens de 20 a 29 anos correspondendo a 44% dos funcionários.

Do universo pesquisado percebe-se que 60% são do sexo feminino, 40% são solteiros e 52% possuem 3º grau completo.

Como citado no corpo do trabalho, em relação ao contexto do problema no âmbito macroambiental, a política monetária de combate à inflação com elevada taxa de juros promove grandes restrições em investimentos, à maioria dos investidores prefere o capital especulativo em vez do capital produtivo, gerando desemprego. Para atingir seus objetivos, os empresários efetuam cortes nos salários ou demitem seus colaboradores. Conforme demonstrado na pesquisa confirmamos que apenas 4% ganham mais de R\$ 3.000,00.

Dos entrevistadas 56% estão no Banco há no máximo 4 anos, 32% estão há mais de 20 anos, demonstrando com isto que está havendo uma renovação do quadro funcional, onde já predomina pessoas mais jovens e solteiras, em função dos freqüentes planos de incentivos à demissão voluntária.

56% declararam que procuram fazer várias atividades ao mesmo tempo como forma de agilizar seus serviços confirmando o referencial teórico aonde se mostra que os bancários são a terceira profissão que sofre mais de stress bem como

os executivos, trabalhadores da área de saúde e de atendimento ao público. Estas categorias sofrem pressões de todos os lados, tanto dos chefes como dos clientes e subordinados.

Em função do bom clima da agência, onde predomina um relacionamento de amizade e comprometimento entre as pessoas, 48% afirmaram que procuram ajuda quando tem problemas.

44% dos funcionários declararam que freqüentemente tem necessidade de respeito e admiração e 32% sempre tem esta necessidade, isto se evidencia na pirâmide de Maslow, pois se sabe que quando as necessidades fisiológicas e segurança já foram atendidas surgem às necessidades de amigos, relacionamentos afetivos, parentes e integração nos grupos aos quais pertence.

Satisfeitas pelo menos parcialmente, a pessoa sente necessidade de fortalecer a auto-estima. Confirmando a teoria de Maslow o gráfico 11 nos mostra que 40% dos funcionários disseram que freqüentemente tem a necessidade de ganhar os jogos para divertir-se.

44% raramente têm o hábito de ficar procurando saber as horas, isso ocorre por existir um clima de camaradagem entre os companheiros de trabalho e uma diversificação muito grande de tarefas a serem executadas, fazendo com que não se perceba a hora passar.

De acordo com a pesquisa 44% dos funcionários informaram que raramente costumam criticar o trabalho dos outros. Verificou-se que na maioria das vezes essas críticas não acontecem com muita freqüência e quando isso acontece o interesse é de uma crítica construtiva para o crescimento da equipe.

72% sempre procuram melhorar seu desempenho no trabalho para uma possível oportunidade de promoção, visto que o Banco do Brasil atualmente leva em consideração o grau de escolaridade para nomear seus gestores exigindo que os mesmos sejam no mínimo graduados.

40% acham que estão sempre sem tempo para nada devido à correria de seus dias; 48% raramente sofrem variações de humor e 44% dos funcionários raramente apresentam problemas com o sono.

Segundo a pesquisa 56% dos funcionários consideram a pressão para se atingir as metas como o principal fator causador de stress, seguido de excesso de trabalho com 48%. Em terceiro e quarto lugar o sistema lento/inoperante e pressão da gerência com 24%. Foram mencionados ainda outros fatores como

necessidades de resolução rápidas, clientes estressados, falta de colaboração dos clientes e colegas, competitividade excessiva, além de outros em percentuais menores. Conforme dito no contexto do problema os aspectos da vida profissional que com mais frequência elevam a pressão sobre as pessoas no dia-a-dia são, por exemplo: interrupções constantes; pressões de tempo; falta de apoio e administração superior ineficiente; excesso de reuniões internas; administração de mudanças, trabalho excessivo e gerenciamento de e-mails dentre outras.

Ressalta-se ainda a manifestação de sintomas psíquicos e físicos de stress nos funcionários. Os sintomas físicos mais citados foram dores no corpo e azia/má digestão, enquanto os sintomas psíquicos foram ansiedade, sensação de pressão, diminuição da concentração, distúrbios de sono e baixa motivação.

Qualquer dia de trabalho tem altos e baixos que nos fazem sentir uma série de emoções que vão da empolgação e da satisfação ao tédio e à frustração. Nos dias difíceis, a tensão do corpo aumenta e nos faz ficar enrijecidos e exaustos.

Como sugestão para a empresa para que a mesma tenha um menor índice de stress entre os bancários os gestores poderão buscar alguma alternativa com apoio de um profissional como psicólogos, professores de ginástica, fisioterapeutas ou qualquer outro profissional especializado em qualidade de vida, com intuito de buscar soluções rápidas para combater a tensão física, manter as pessoas mais relaxadas, calmas e produtivas. Esse profissional poderá utilizar algumas técnicas de relaxamento, yoga, ginástica laboral, alongamento dentre outras. A critério do administrador estabelece-se alguns minutos onde os funcionários poderiam se ausentar para fazer estes exercícios. Essas práticas combateriam este mal crescente em todas as empresas.

Quando essas soluções passarem a fazer parte da rotina de trabalho dos funcionários, vão verificar que, mesmo depois de um dia estressante, em vez de chegarem em casa exaustos e tensos, se sentirão melhor.

Quando estas práticas se tornarem mais rotineiras cada funcionário estará mais apto para cuidar de si mesmo, pois saberá enfrentar uma situação estressante. Conhecerá melhor seus limites e saberá liberar suas tensões. Inevitavelmente, haverá um ganho no trabalho uma vez que o funcionário estará equilibrado emocionalmente, pois o mesmo liberou a tensão, reanimou-se e relaxou, ficando assim mais energizado.

Para todos nós que vivemos sob pressão, em circunstâncias em que o stress pode facilmente se tornar um problema, compreender a ligação corpo-mente é uma grande benção.

Pode-se desenvolver uma autoconsciência fantástica, liberar o stress antes que ele se transforme na tensão que vai enfraquecê-lo, apreender a armazenar muita energia e a concretizar seu bem-estar poderá abrir caminhos para permitir que seu próprio potencial floresça para o sucesso.

6 REFERÊNCIAS

- ALBERT, Eric; URURAHY, Gilberto. **Como tornar-se um bom estressado**. Rio de Janeiro: Salamandra, 1997.
- ALBRECHT, Karl. **O gerente e o stress**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.
- ATKINSON, Rita L. et.al. **Introdução à Psicologia** de Hilgard. 13. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- BANCO DO BRASIL. Disponível em: < www.bb.com.br>. Acesso em 23 de abr.2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5.ed. São Paulo: Campus, 2001.
- CLARET, Martin. **O que você deve saber sobre stress**. São Paulo: Afiliada, 2003.
- COLEMAN, Vernon. **Técnicas de controle do ESTRESSE**. Como administrar a saúde das pessoas para aumentar os lucros. Rio de Janeiro: Imago, 1992.
- COUTO, Hudson de Araújo. **Estresse e Qualidade de Vida dos Executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- DIEESE. <http://www.bancariosbh.org.br/demissoes/empregobancario.htm>. Acesso em 08 de maio. 2004
- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 13. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HARRIS, Clarice. **Menos estresse, mais sucesso**: Guia passo a passo para dominar a tensão e alcançar suas metas. São Paulo: Publifolha, 2003.
- HOLLENBECK, John A; WAGNER III, John. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.
- HUFFMAN, Karen; VERNON, Mark; VERNON, Judith. **Psicologia**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LASLEY, Elizabeth Norton; MCEWEN, Bruce. **O fim do estresse**: como nós o conhecemos. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

LEITER, Michael P. Leiter; MASLACH, Christina. **Trabalho**: fonte de prazer ou desgaste? : guia para vencer o estresse na empresa. São Paulo: Papirus, 1999.

LIPP, Marilda Novaes e colaboradores. **Como enfrentar o stress**. 4 ed São Paulo: Ícone, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, Carlos de . **Pesquisa de Marketing**: Conceitos e Metodologia. 3. ed. São Paulo: Afiliada, 2002.

SANTOS, Osmar S. Almeida. **Ninguém morre de trabalhar**: o mito do stress. São Paulo editora IBCB, 1998

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FARN

ANEXOS

INSTRUMENTO DE PESQUISA

I – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- 1- Idade: () 20 a 29 () 30 a 39 anos () 40 a 50 anos () acima dos 50 anos
- 2- Sexo: () Masculino () Feminino
- 3- Estado Civil: () Solteiro () Casado () Viúvo () Divorciado
- 4- Escolaridade: _____
- 5- Tempo de exercício no Banco _____
- 6- Tempo de exercício no cargo _____
- 7- Faixa Salarial: () R\$ 500,00 a 1.000,00 () R\$1.001,00 a 1.500,00
() R\$ 1.501,00 a 2.000,00 () R\$ 2.001,00 a 2.500,00 () R\$ 2.500,00 a 3.000,00 () acima de R\$ 3.000,00

II - DADOS AVALIATIVOS

No questionário abaixo, marque para cada questão, a resposta que represente sua maneira de pensar ou agir.

	Sempre	Freqüentemente	Raramente	Nunca
1- Você procura fazer várias coisas no menor tempo possível?				
2- Você fica impaciente ou irritado com demoras ou interrupções?				
3- Você costuma procurar ajuda quando tem um problema?				
4- Você necessita de respeito e admiração dos outros?				
5- Você precisa vencer todos os jogos para conseguir divertir-se?				
6- Você costuma criticar o trabalho dos outros?				
7- Você têm o hábito de ficar procurando saber as horas?				

8- Você constantemente tenta melhorar sua posição e desempenho no trabalho?				
9- Você acha sempre que está sem tempo para nada?				
10- Você tem sofrido variações bruscas de humor?				
11- Você tem tido problemas de insônia?				
12- Você apresentou nos últimos 6 meses alguns desses sintomas				
• Dores no corpo				
• Diarréia/ prisão de ventre				
• Gastrite				
• Azia/ Má digestão				
• Hipertensão				
• Ansiedade				
• Distúrbios de sono				
• Baixa Motivação				
• Depressão				
• Diminuição da concentração				
• Sensação de pressão				

Outros. Quais? _____

13 - Que fatores você considera causadores de stress no seu local de trabalho?

14- Qual o grau de satisfação no seu local de trabalho?

() Insatisfeito

() Pouco Satisfeito

() Moderadamente Satisfeito

() Muito Satisfeito