



UNIFACS
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROQUE SAULO DO NASCIMENTO ANDRADE

**O ESTRESSE OCUPACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DO
CLIENTE BANCÁRIO**

Salvador
2020

ROQUE SAULO DO NASCIMENTO ANDRADE

**O ESTRESSE OCUPACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DO
CLIENTE BANCÁRIO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Paulo Maravilhas Lopes.

Salvador
2020

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities.

Andrade, Roque Saulo do Nascimento

O estresse ocupacional e sua relação com a satisfação do cliente bancário/
Roque Saulo do Nascimento Andrade.- Salvador, 2020.

96 f.: il.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Paulo Maravilhas Lopes.

1. Administração - Atendimento ao cliente. 2. Estresse ocupacional e doenças. 3. Marketing de serviços. 4. Marketing de relacionamento. 5. Qualidade do serviço. 6. Satisfação dos clientes. 7. Satisfação de serviços. I. Lopes, Sérgio Paulo Maravilhas, orient. II. Título.

CDD: 658

ROQUE SAULO DO NASCIMENTO ANDRADE

O ESTRESSE OCUPACIONAL E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DO CLIENTE
BANCÁRIO

Dissertação de Mestrado aprovada ao Programa de Pós-graduação em Administração – PGA da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pela seguinte banca examinadora:

Sérgio Paulo Maravilhas Lopes _____
Pós-Doutorados UNIFACS-Departamento de Sistemas e Computação e UFBA-ICI
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Jair Nascimento Santos _____
Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Lorena Bezerra de Souza Matos _____
Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP/FGV
Université Paris-Est (UPEC), afiliada ao Institut de Recherche em Gestion

Salvador, 27 de março de 2020.

Mil cairão ao meu lado,
e dez mil, a minha direita,
mas eu não serei atingido.

Salmos, 91:7

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Deus, Rei de Israel, o SENHOR dos Exércitos por ter me escolhido e ter me dado a vida e estar cuidando de mim, me guiando em todos os meus caminhos e me protegendo com todo amor e dedicação.

À minha esposa, Pryscila e ao meu filho Isaac, por terem me ajudado, muitas vezes, e compreendido, nas horas necessárias, a minha ausência.

Aos meus amigos que sempre mostraram felicidade e apoio nas minhas decisões.

Aos professores da Unifacs, de modo especial ao meu orientador Sérgio Paulo Maravilhas Lopes e, também, ao professor Manoel Joaquim e ao professor Jair Nascimento Santos e também meu professor da época da faculdade, Gilberto Augusto de Araújo Muniz.

Aos meus colegas de turma, que apesar das dificuldades pelas quais passamos, se tornaram uma família.

Aos bancários dos bancos públicos e privados do Estado da Bahia e ao CEO do *site* ReclameAQUI, Maurício Vargas.

Ao Sindicato dos Bancários do Estado da Bahia e à Federação dos Bancários.

A todos que me ajudaram, a minha gratidão.

RESUMO

Os bancários enfrentam muitos desafios como: a pressão constante para alavancar os lucros, cobranças por resultados, sobrecarga de tarefas e grandes filas nos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia. Essas situações causam insegurança com relação ao futuro e podem fazer com que os trabalhadores se sintam estressados e insatisfeitos com o trabalho. Estas mudanças podem aumentar o nível de estresse ocupacional e afetar o nível de satisfação dos clientes no atendimento bancário. A partir dos aspectos pontuados acima, surgiu o questionamento expresso a seguir: em que relação o estresse ocupacional dos bancários influencia na satisfação no atendimento dos clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia? Na busca dessas variáveis e no decorrer do trabalho, surgiu a seguinte suposição: o estresse ocupacional global dos bancários influencia na satisfação no atendimento dos clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia. Este trabalho trata-se da importância de: identificar o nível de estresse global dos bancários; identificar o nível de satisfação dos clientes no atendimento e de verificar a relação entre o estresse ocupacional e a satisfação dos clientes. O tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa de campo, na qual a abordagem foi quantitativa, exploratória e descritiva, sendo realizada com os 528 bancários dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia, onde os sujeitos da pesquisa foram os bancários, e o instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário Escala de Estresse no Trabalho (EET) adaptado de Paschoal e Tamayo (2004), e os dados foram apreciados por meio de cálculos de médias e a satisfação de 7.762 clientes coletadas na reputação dos principais bancos públicos e privados da Bahia na plataforma do *site* ReclameAQUI, sendo que os dados foram tratados de forma quantitativa e submetidos à análise comparativa. Foram adotadas para este estudo: pesquisas, revistas e livros nas bases de dados, de diversos autores entre os anos de 1929 e 2019. Enfim, por meio da análise dos dados, baseados na percepção dos bancários, foi constatado que os bancos públicos estão com o nível de estresse ocupacional mais elevado do que os privados, e com o menor nível de satisfação dos clientes. Ademais, também foi possível identificar que os dois principais fatores causadores de estresse ocupacional são os mesmos tanto para os bancos públicos quanto para os privados, porém em ordem diferente.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente. Estresse ocupacional e doenças. Marketing de serviços e de relacionamento. Qualidade do serviço. Satisfação dos clientes. Satisfação de serviços.

ABSTRACT

Bank employees face many challenges, such as: the constant pressure to leverage profits, demand for results, task overload and long lines at the main public and private physical banks in the State of Bahia. These situations cause insecurity about the future and can make workers feel stressed and dissatisfied with their work. These changes can increase the level of occupational stress and affect the level of customer satisfaction in banking services. From the aspects punctuated above, the following question emerged: in what relation does the occupational stress of bank employees influence the satisfaction of clients of the main public and private physical banks in the State of Bahia? In the search for these variables and in the course of work, the following assumption emerged: the global occupational stress of bank employees influences the satisfaction in serving customers of the main public and private physical banks in the State of Bahia. This work is about the importance of: identifying the bank's global stress level; identify the level of customer satisfaction in service and verify the relationship between occupational stress and customer satisfaction. The type of research used was field research, in which the approach was quantitative, exploratory and descriptive, being carried out with the 528 bank employees of the main public and private physical banks in the State of Bahia, where the subjects of the research were bank employees, and the research instrument used was the questionnaire Scale for Stress at Work (TSE) adapted from Paschoal and Tamayo (2004), and the data were assessed by means of calculations of averages and the satisfaction of 7.762 customers collected on the reputation of the main public banks and from Bahia on the platform of the ReclameAQUI website, and the data were treated in a quantitative way and submitted to comparative analysis. The following were adopted for this study: research, magazines and books in the databases, by different authors between the years 1929 and 2019. Finally, by analyzing the data, based on bankers' perceptions, it was found that public banks have the highest level of occupational stress than private ones, and the lowest level of customer satisfaction. Moreover, it was also possible to identify that the two main occupational stressors are the same for both public and private banks, but in a different order.

Keywords: Customer service. Occupational stress and illness. Service and relationship marketing. Service quality. Clients satisfaction. Service satisfaction.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das Características do Serviço	37
Quadro 2 - Modelo de Análise do Estresse Ocupacional e da Satisfação do Cliente.....	55
Quadro 3 - Característica da População dos Bancos Públicos e Privados.....	60
Quadro 4 - Comparação entre as médias dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados no Estado da Bahia	67
Quadro 5 - Ranking comparativo dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados na dimensão: Autonomia e Controle.....	68
Quadro 6 - Ranking comparativo dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados na dimensão: Papéis e Ambiente de Trabalho	69
Quadro 7 - Ranking comparativo dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados na dimensão: Relacionamento com o Chefe	69
Quadro 8 - Ranking comparativo dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados na dimensão: Relações Interpessoais	70
Quadro 9 - Ranking comparativo dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados na dimensão: Crescimento e Valorização	70
Quadro 10 - Ranking comparativo dos três principais fatores de estresse dos bancos públicos e privados	71
Quadro 11 - Comparativo do nível de estresse ocupacional com algumas variáveis entre os bancários dos bancos públicos e privados no Estado da Bahia	72
Quadro 12 - Reputação dos Bancos Públicos e Privados no Estado da Bahia	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Saúde Mental Pressiona Previdência	20
Figura 2 - Benefício a Paciente com Transtorno Mental Cresce.....	21
Figura 3 - Fatores utilizados na Escala de Estresse no Trabalho (EET).....	23
Figura 4 - Distribuição de Benefícios Concedidos pelo INSS/Bahia entre Instituições	25
Figura 5 - Distribuição de Benefícios pelo INSS/Bahia para os CIDs do Grupo F, tipos: B31	26
Figura 6 - Distribuição de Benefícios pelo INSS/Bahia para os CIDs do Grupo F, tipos: B91	27
Figura 7 - Uma jornada do cliente pode ter uma pontuação baixa para satisfação, mesmo quando os pontos de contato apresentam um bom desempenho	35
Figura 8 - Número de Agências Bancárias diminuindo no Brasil.....	39
Figura 9 - Diminuição de Funcionários no Setor Bancário	39
Figura 10 - Número de empregados nos cinco maiores bancos	40
Figura 11 - Organograma Tradicional versus Organograma de Empresa Moderna orientada ao Cliente.....	43
Figura 12 - Estratégias Táticas para o Processo de CRM.....	44
Figura 13 - Fluxo de Atendimento ao Cidadão nos Bancos	46
Figura 14 - Telefones dos SAC dos Principais Bancos no Brasil	47
Figura 15 - Telefones das Ouvidorias dos Principais Bancos no Brasil.....	47
Figura 16 - Fluxo de Reclamação do Bacen.....	48
Figura 17 - Lista de Reclamação nos Procons.....	48
Figura 18 - Pagina do Site ReclameAQUI.	49
Figura 19 - Declaração do Cliente Padre Fabio de Melo ao seu banco.....	51
Figura 20 - Tabela de Admitidos e Desligados – Número de Trabalhadores.....	53
Figura 21 - Tabela de Admitidos e Desligados – por Faixa Etária.....	54
Figura 22 - Lucro Líquido dos Bancos.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de bancários que participaram da pesquisa por bancos	60
Gráfico 2 - Pratica atividade física regularmente	62
Gráfico 3 - As tarefas no ambiente de trabalho dos Bancários são monótonas.....	63
Gráfico 4 - Consideram o número de trabalhadores na sua agência suficientes para atenderem o número de clientes	63
Gráfico 5 - Conhece algum colega de trabalho que faz uso de algum Remédio Controlado para combater o estresse, ansiedade ou depressão	64
Gráfico 6 - O grau de satisfação dos bancários com o trabalho	64
Gráfico 7 - O grau de satisfação dos clientes com o banco	65
Gráfico 8 - Comparação entre as médias dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados no Estado da Bahia	66
Gráfico 9 - Comparação do nível médio de estresse global por bancos.....	71
Gráfico 10 - Satisfação dos Clientes e Estresse Ocupacional	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
CRM	Gestão de Relacionamento com o Cliente
EET	Escala de Estresse no Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
<i>FINTECHS</i>	<i>Startups</i> que inovam e aperfeiçoam serviços do Sistema financeiro
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ISS	Inventário Sintomas de Stress
PROCON	Programa de Proteção e Defesa do Consumidor
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 DEFINIÇÃO DE ESTRESSE	16
2.1 REAÇÃO DO ORGANISMO AO ESTRESSE.....	17
2.2 AS FASES DO ESTRESSE	17
2.3 ESTRESSE E DOENÇAS.....	19
2.4 ESTRESSE OCUPACIONAL	22
2.4.1 Principais agentes estressores no trabalho.....	27
2.5 SINTOMAS DO ESTRESSE.....	29
2.6 CONSEQUÊNCIAS NA ATIVIDADE DO BANCÁRIO	30
2.7 REDUÇÃO DO ESTRESSE	31
3 CONCEITO DE SATISFAÇÃO	33
3.1 A SATISFAÇÃO DE SERVIÇOS	34
3.2 CONCEITO DE CLIENTE	35
3.3 O CONCEITO DE SERVIÇO.....	37
3.4 QUALIDADE DO SERVIÇO.....	38
3.5 O MARKETING	41
3.6 <i>MARKETING</i> DE SERVIÇOS	42
3.7 MARKETING DE RELACIONAMENTO	43
4 MODELO DE RECLAMAÇÃO TRADICIONAL - BANCOS.....	46
4.1 O <i>SITE</i> RECLAMEAQUI	49
4.2 RECLAMAÇÕES <i>ONLINE</i>	50
4.2.1 Modelo de Reclamação <i>Online</i>	51
4.3 EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO	52
4.4 MODELO DE ANÁLISE.....	55
5 CAMPOS EMPÍRICOS DA PESQUISA.....	57
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	57
5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	57
5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	58
5.4 PROCEDIMENTOS PARA A APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS	59
5.5 ANÁLISE E TRATAMENTOS DOS DADOS	59
5.6 O PERFIL DOS BANCÁRIOS DOS PRINCIPAIS BANCOS FÍSICOS PÚBLICOS E PRIVADOS NO ESTADO DA BAHIA	59
5.7 O NÍVEL DE ESTRESSE OCUPACIONAL GLOBAL DOS BANCÁRIOS DOS PRINCIPAIS BANCOS FÍSICOS PÚBLICOS E PRIVADOS NO ESTADO DA BAHIA ..	65
5.7.1 Dimensões.....	67

5.7.2 Comparativo do nível de estresse ocupacional global dos bancos	71
5.7.2.1 Comparativo do nível de estresse ocupacional dos bancários dos bancos públicos e privados, com algumas variáveis.....	72
5.8 O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DOS PRINCIPAIS BANCOS FÍSICOS PÚBLICOS E PRIVADOS NO ESTADO DA BAHIA NA PLATAFORMA DO <i>SITE</i> RECLAMEAQUI.....	74
5.9 A RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E O NÍVEL DE ESTRESSE OCUPACIONAL GLOBAL DOS BANCÁRIOS	75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	88
APÊNDICE B - FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA DE CAMPO SOB O TEMA: O NÍVEL DE ESTRESSE OCUPACIONAL E SUA RELAÇÃO COM O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE BANCÁRIO	89
ANEXO A – PUBLICAÇÃO DO <i>LINK</i> DA PESQUISA NO <i>SITE</i> DO SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA BAHIA	92
ANEXO B – PUBLICAÇÃO DO <i>LINK</i> DA PESQUISA NO <i>SITE</i> DA FEDERAÇÃO DOS BANCÁRIOS	93
ANEXO C – PUBLICAÇÃO DO <i>LINK</i> DA PESQUISA NO <i>FACEBOOK</i>.....	94
ANEXO D – PEDIDO DE INFORMAÇÃO AO RECLAMEAQUI	95
ANEXO E – RESPOSTA DO RECLAMEAQUI.....	96

1 INTRODUÇÃO

Os bancários enfrentam muitos desafios, como: a pressão por resultados, sobrecarga de tarefas e grandes filas nas agências físicas das instituições bancárias. Essas situações causam insegurança com relação ao seu futuro e podem fazer com que os trabalhadores se sintam estressados, insatisfeitos com o trabalho, o que, conseqüentemente, reduz o nível de satisfação de seus clientes. Com a diminuição do número de trabalhadores bancários, aumentou o tempo de espera dos clientes nas filas em agências. Por isso, os bancos criaram os canais alternativos e incentivam a utilização das plataformas digitais como o *internet banking*¹, além de estar tentando melhorar os seus modelos de gerenciamento de filas e atendimento. Mas os clientes, insatisfeitos com o atendimento prestados pelos bancos, estão utilizando plataformas digitais como o *site* ReclameAQUI para fazerem reclamações e avaliações sobre o atendimento bancário. O tema abordado neste trabalho é: o estresse ocupacional e sua relação a satisfação do cliente bancário.

Como justificativa desse trabalho, destacamos a atividade bancária que é de grande importância no setor financeiro brasileiro. Porém, o estresse ocupacional está contribuindo para o desenvolvimento de doenças e, aumentando o nível de estresse dos bancários, podendo assim, interferir na saúde, produtividade e na satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, na satisfação no atendimento dos clientes. Os transtornos mentais estão em terceiro colocado no *ranking* de longos afastamentos do trabalho, e a reação ao estresse grave é o que mais afastam os bancários na Bahia em relação ao grupo do CID F por motivo de doença ocupacional ou acidente. A partir dos aspectos pontuados acima, surgiu o questionamento expresso a seguir: em que relação o estresse ocupacional dos bancários influencia na satisfação no atendimento dos clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia?

Na busca dessas variáveis e no decorrer do trabalho, surgiu a seguinte suposição: o estresse ocupacional global dos bancários influencia na satisfação no atendimento dos clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia. Diante da suposição sugerida, dar-se-á a necessidade de perseguir os seguintes objetivos.

O objetivo geral deste trabalho foi apresentar se o estresse ocupacional global dos bancários influencia na satisfação no atendimento dos clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia.

Os objetivos específicos foram:

¹ *Internet banking* é uma ferramenta *online*, que permite acessar a sua conta-corrente pela *internet*..

- a) Identificar o nível de estresse ocupacional global dos bancários dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia;
- b) Identificar o nível de satisfação dos clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia na plataforma do *site* ReclameAQUI;
- c) Verificar a relação entre o estresse ocupacional global dos bancários e a satisfação dos clientes no atendimento.

A pesquisa está estruturada em seis seções, sendo a primeira a introdução deste trabalho. A segunda seção compreende a fundamentação teórica sobre o estresse. A terceira, a fundamentação sobre a satisfação, conceito de cliente e serviço, qualidade dos serviços, o *marketing*, *marketing* de serviços e de relacionamento. A quarta seção trata do modelo de reclamação sobre os bancos e o modelo de análise.

A metodologia da pesquisa está na quinta seção. Nela está inserido um perfil dos bancários, sendo realizada em campo com uma amostra dos bancários da Bahia, utilizando o método *survey*, com uma abordagem quantitativa, exploratória e descritiva. A análise documental dos clientes foi feita com os dados coletados no *site* ReclameAQUI com informações de como anda o atendimento a clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia. Foram adotadas para este estudo: pesquisas em bases de dados, artigos, revistas, *internet* e livros de diversos autores entre os anos de 1929 e 2019, sendo os principais: Cannon (1929), Selye (1950), Levitt (1960), Richins (1983), Lazarus *et al.* (1986), Kotler (2000), Scott (2000), Paschoal; Tamayo (2004), Malik; Scholar (2011), Puente-Palacios, Pacheco e Severino (2013), Shahriari e Meyvand (2013), Mattana (2015), Mohammad (2015), Rocha (2015), Roque *et al.* (2015), Dalagasperina e Monteiro (2016), Munhoz (2016), Montibele e Saldanha (2017), Ministério Público do Trabalho na Bahia (2019). O instrumento de pesquisa utilizado com os bancários foi o questionário *online* e, com os clientes, foram os dados coletados no *site* do ReclameAQUI. Os dados foram tratados de forma quantitativa e submetidos à análise comparativa, sendo que os resultados encontrados foram analisados de acordo com as teorias estudadas nesta pesquisa.

Na fase final desta pesquisa, estão as considerações finais onde comparamos os dados obtidos com a nossa suposição criada no começo desta dissertação.

2 DEFINIÇÃO DE ESTRESSE

Inicialmente, apresentamos uma revisão de literatura, abordando os seguintes temas: estresse, reação do organismo ao estresse, as fases do estresse, estresse e doenças, estresse ocupacional, principais agentes estressores no trabalho, sintomas do estresse, consequências na atividade do bancário e redução do estresse.

Em uma pesquisa realizada com animais, o fisiologista e médico estadunidense, formado em *Harvard*, Walter Bradford Cannon, criou o termo “homeostase orgânica dos seres vivos”, ou seja, em situações de emergência o organismo tenta buscar equilíbrio com a cooperação entre os órgãos que são acionados quando há algo de errado acontecendo em nosso organismo, podendo ser em forma de respostas de ataque ou fuga, podendo ser positivo ou negativo (CANNON, 1929).

O médico endocrinologista, Dr. Hans Selye, observou que os pacientes apresentavam os mesmos grupos de sintomas. Então, em sua pesquisa com animais, pôde perceber que os organismos respondiam, de forma específica, no sentido de defender em reação de resposta aos agentes estressores, definindo a Síndrome de Adaptação Geral, identificando as três fases do Estresse: a fase de Alarme; Resistência e Exaustão (SELYE, 1950). Surgiu assim, a teoria do Estresse Biológico, e Hans Selye passou a ser considerado o pai dessa teoria.

O enfrentamento do estresse vai da etapa biológica até a cognitiva, ou seja, cada pessoa interage com aspectos emocionais e comportamentais, sendo que, os fatores psicológicos são necessários para a avaliação mental e a interação do indivíduo com os agentes estressores (LAZARUS *et al.*, 1986). Surgiu, assim, o conceito de Estresse Psicológico, originário do Modelo Interacionista, sendo que o indivíduo é o centro das avaliações.

“Estresse é uma forma não específica de resposta com que o corpo se relaciona com certos agentes externos e internos e inclui exemplos como a fadiga, o frio, os micróbios e a ansiedade.” (TELES, 1993, p. 16).

Enfim, conforme abordado pelos autores acima, o estresse ocasiona um mau funcionamento do organismo, podendo ser acionado por diversos fatores, tanto como os de origem biológica quanto cognitiva. Enfim, para esta pesquisa, foi adotado o Modelo Interacionista do Estresse de Lazarus *et al.* (1986) que define que o indivíduo interage com ambiente, e seu corpo reage aos efeitos dos agentes estressores, ampliando assim, os estudos de Walter Bradford Cannon (1929) e Hans Selye (1950).

2.1 REAÇÃO DO ORGANISMO AO ESTRESSE

A reação do organismo ao estresse ocorre, quando o organismo percebe algum agente externo como um estressor, podendo ser considerado uma ameaça ao funcionamento dos órgãos, essas mensagens são captadas pelos sistemas sensoriais e encaminhadas para o cérebro, que serão interpretadas de acordo com a história de vida de cada indivíduo. Essa avaliação, se considerada ruim, o organismo tenta se proteger do agente estressor (LIPP, 2001).

O estresse é entendido de acordo com a percepção de cada indivíduo, pois, cada um tem sua história de vida, e as reações aos agentes estressores, também podem se comportar de forma diferenciada, sendo assim, cada organismo possui seus mecanismos de defesa em relação aos efeitos físicos e psicológicos ocasionados pelo estresse (LIDA, 2005).

O estresse é uma reação do organismo em relação à interação entre indivíduo e ambiente, podendo ser ocasionado por vários fatores, que no caso dos bancários, um dos principais é a busca em atingir as metas impostas pelo empregador e dependendo do nível de estresse detectado nos funcionários podem ocasionar problemas físicos e psicológicos e o surgimento de doenças provenientes do estresse (BENETOLI; DAIUTO, 2016).

2.2 AS FASES DO ESTRESSE

De acordo com Selye (1950), o processo de estresse desencadeia-se em três fases: Fase de Alarme; Fase de Resistência e Fase de Exaustão.

A Fase de Alarme é a primeira fase da Síndrome de Adaptação Geral (SAG), a reação de alarme ocorre quando o indivíduo tem contato com os agentes estressores. Mas, quando este contato é por um curto espaço de tempo, a adrenalina é eliminada e a restauração da homeostase ocorre. Nesta fase, alguns sintomas são evidentes como: a hipoglicemia que pode causar a ansiedade, nervosismo, fadiga, sudorese excessiva, palpitações ou ritmo cardíaco acelerado; erosões gastrointestinais; catabolismo tecidual, ou seja, redução de massa magra e diminuição do desempenho. Ultrapassando esta fase, segue-se a outra. Na maioria das vezes, esses sintomas desaparecem, na fase de Resistência, mas podem voltar na fase de Exaustão (SELYE, 1950).

A Fase de Resistência é quando os agentes estressores têm uma duração maior, ou sua intensidade é maior do que a resistência do indivíduo. Sendo assim, o seu organismo tenta restituir à homeostase, ou seja, o equilíbrio de uma maneira reparadora (SELYE, 1950). Nesta fase, alguns sintomas aparecem como: a insônia, irritabilidade e diminuição do desejo sexual (LIPP, 2001). Ultrapassando esta fase, vem a Fase da Exaustão.

A Fase de Exaustão é quando a resistência do indivíduo não é capaz de vencer os agentes estressores. Haverá um aumento das estruturas linfáticas que são o principal sistema de defesa do nosso organismo contra infecções e várias doenças. Ocorrerá também a exaustão psicológica, com o aparecimento da depressão, da exaustão física e com o surgimento de doenças originária do estresse (SELYE, 1950).

“Sintomas como insônia, hipertensão arterial, problemas digestivos, dermatológicos, e cardiovasculares indicam que o estresse está avançado.” (TELES, 1993, p. 37).

Apesar de Selye conseguir identificar apenas três fases do estresse, com o passar do tempo e anos de estudos dedicados nesse tema, Lipp (2000) identificou a fase de quase exaustão, localizada entre as fases de resistência e exaustão. São características desta fase:

Fase de quase exaustão: Por não conseguir se restabelecer internamente, o humor das pessoas varia entre bons e maus momentos. A inclusão do indivíduo na fase de estresse de quase exaustão é definida quando o sujeito apresenta nove ou mais sintomas semanais apresentados na fase de Resistência. (LIPP, 2000, p. 11).

Ainda que o indivíduo esteja com desgaste e diversos sintomas na fase de quase exaustão, ele consegue viver em sociedade e desenvolver as suas atividades laborais. Porém, na próxima fase, a exaustão, ele tem muita dificuldade de concentração e, na maioria das vezes, não vai ao trabalho.

Uma pesquisa realizada em bancos estatais e privados de Pelotas e outras cidades da região constatou que 14,7% dos bancários estavam na Fase de Alerta, 45,6% na Fase de Resistência e 18,1% na Fase de Exaustão, e um maior nível de estresse para mulheres, bancários dependentes de álcool e tabaco, e com maior número de horas de trabalho (TERESA *et al.*, 2011).

O estresse possui várias fases e diferentes sinais, antes da fase aguda, ou seja, a Fase de Exaustão. Na Fase de Alarme, o indivíduo sai dessa etapa sem danos à saúde, pois o período com os fatores estressantes é muito curto. O perigo é quando a pessoa passa para a Fase de Resistência e não consegue controlar e reduzir o nível de estresse, ficando doente e passa para a fase mais agravante: a Exaustão. A Fase da Exaustão, se não identificada e tratada em tempo hábil, pode levar o paciente a um estado de gravidade como a insônia, hipertensão arterial, podendo ocasionar o infarto do miocárdio, levando à morte.

2.3 ESTRESSE E DOENÇAS

“O estresse prolongado pode provocar uma hiperatividade hormonal, tensão muscular, desordem digestiva, atividade exagerada do coração e de toda a circulação.” (TELES, 1993, p.17).

As doenças provenientes do estresse, tais como: pressão alta, alergias, infarto do miocárdio tem feito muitas vítimas, sendo que as vítimas do infarto são maiores do que as de câncer (TELES, 1993).

De acordo com Spector (2002), a carga de trabalho sobre o trabalhador pode ser: qualitativa e quantitativa. A qualitativa é quando o empregado tem dificuldade na realização da atividade com relação a sua capacidade. A quantitativa é em relação a grande quantidade de trabalho para realizar, ou seja, muita coisa para fazer.

Os indivíduos estão buscando qualidade de vida, mas ao assumirem tarefas que estão além de sua capacidade aumentará o seu nível de estresse, prejudicando assim, a qualidade de vida e conseqüentemente a sua saúde (ALLEN, 2005).

O resultado de um ambiente carente em estímulos ou precário é a Monotonia, que pode causar sintomas no organismo como: morosidade, pouca vigilância e a fadiga (LIDA, 2005).

Estatísticas do Ministério da Saúde relatam que está em terceiro lugar do *ranking* os transtornos mentais na concessão de benefícios de auxílio doença previdenciário e os afastamentos do trabalho por mais de 15 dias e as aposentadorias por invalidez (TAMAYO, 2008).

Para Rossi, Perrewé e Sauter (2010, p. 11), “as organizações começaram a se dar conta que o *stress* relacionado ao trabalho é um fator que contribui para o desenvolvimento de distúrbios funcionais, problemas psicossomáticos e doenças degenerativas”.

Alguns sintomas do estresse são: mau humor, insatisfação, irritabilidade, ansiedade e esquecimento, seguindo alguns fatores como: sobrecarga de trabalho, conflito de valores empregado/empregador, não reconhecimento. No processo de atendimento, o estresse foi causado por fatores como: falta de educação dos clientes e as reclamações no atendimento (PACHECO, 2015).

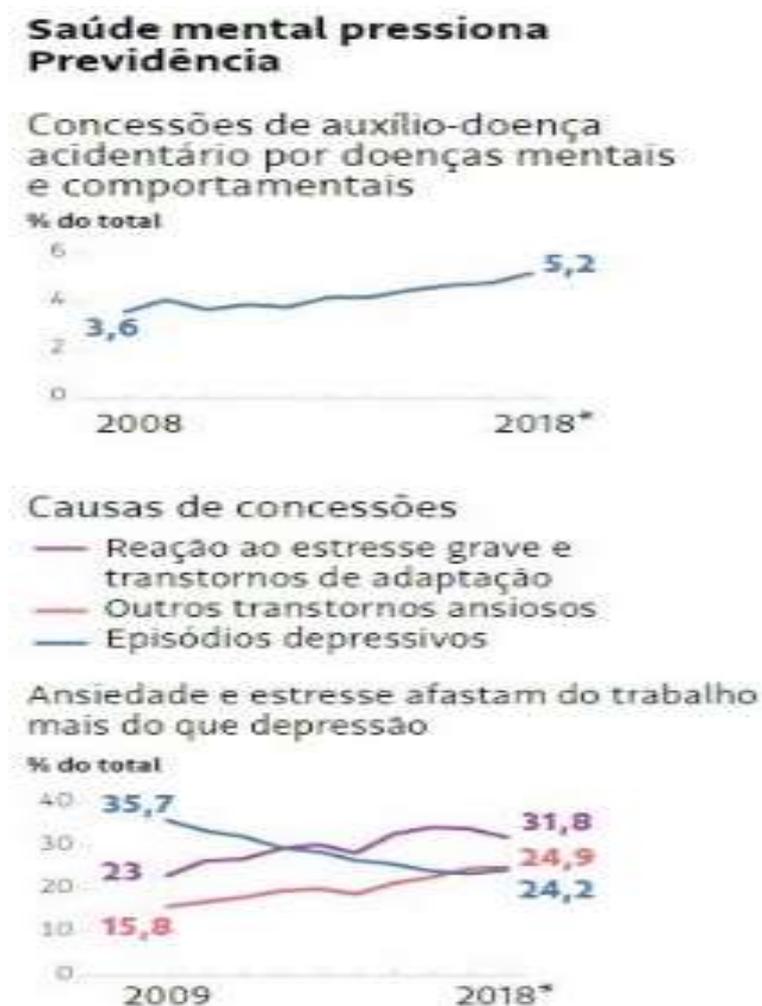
De acordo com a Revista Exame², publicada em 13 de maio de 2016, no Brasil, os transtornos mentais são a terceira causa de longos afastamentos do trabalho por doença. Em 2011, eles foram responsáveis pelo pagamento de mais de 211 milhões de reais a novos

² **Exame** é uma revista brasileira especializada em economia, negócios, política e tecnologia publicada quinzenalmente pelo banco de investimentos BTG Pactual, e anteriormente pela Editora Abril.

beneficiários, de acordo com um levantamento do médico do trabalho João Silvestre da Silva Junior, da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, citado na Revista exame da publicação citada acima. O último Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho, do Departamento Público de Estudos Socioeconômicos (Dieese), revela que o número de pessoas afastadas do emprego e que receberam auxílio do INSS chegou a 16.381, em junho de 2015. Episódios depressivos, transtornos ansiosos, reações ao estresse grave e transtornos de adaptação foram os principais diagnósticos, conforme citado por Fraga (2018).

A seguir a Figura 1 que retrata o aumento no número de concessões de auxílio-doença acidentário por doenças mentais e comportamentais entre 2008 a 2018 no Brasil.

Figura 1 - Saúde Mental Pressiona Previdência



Fonte: <http://twixar.me/ktz1>.

Em 2008, o percentual de concessões de auxílio-doença acidentário por doenças mentais e comportamentais era de 3,6%. Porém, em 2018, aumentou para 5,2% e, sendo assim, ocorreu

um crescimento no número de afastamentos de funcionários do ambiente de trabalho por motivos de saúde, relacionados a doenças mentais e comportamentais, com destaque para a reação ao estresse grave e ao transtorno de adaptação que saltou de 23%, em 2009, para 31,8%, em 2018 (FRAGA, 2018).

Houve também o aumento no valor médio mensal no valor dos benefícios a pacientes com transtorno mental no Brasil, sendo retratado a seguir na Figura 2.



Fonte: <http://twixar.me/ktz1>.

De acordo com os dados acima, podemos observar que o valor médio do benefício pago aos trabalhadores com transtornos mentais, incluindo a reação ao estresse grave, em 2017 foi de R\$ 2.243,00, sendo maior do que as médias todas as enfermidades por doenças do trabalho no valor de R\$ 1.537,60 (FRAGA, 2018).

A rotina de estresse e de esforço repetitivo estão aumentando os números de doenças ocupacionais no setor bancário. A rotina de trabalho do bancário não é fácil, por conta da jornada de trabalho, sem descansos, muita pressão para cumprir metas e muito esforço repetitivo. Este tem que ser muito rápido e produtivo para cobrir a falta de outros colegas no

setor de trabalho. Esses fatores causam as doenças ocupacionais como a LER/DORT³, tendinite e a bursite (ARAUJO, 2017).

Os funcionários bancários são vendedores de produtos e serviços. A todo instante, a instituição financeira, de visão capitalista, pressiona-os para entrega dos resultados definidos no acordo de trabalho que são definidos com metas. A pressão para a entrega dos resultados pode causar problemas na saúde do trabalhador que, a todo instante, se esforça para alcançar os resultados definidos pelo empregador (PERRONE, 2018).

Os bancários estão propícios a adquirir doenças, tais como: o estresse ocupacional, a depressão, ansiedade e a LER/DORT. O que ocasiona o aparecimento destas enfermidades é a pressão constante dos bancos para superar os resultados, a sobrecarga de trabalho e o movimento repetitivo na realização das tarefas. Esse ritmo de trabalho acelerado e altas metas para alcançar os resultados têm um custo a pagar: o adoecimento do funcionário, que gera faltas no emprego e sobrecarrega os outros trabalhadores que permaneceram no ambiente de trabalho da instituição financeira (GRASSI; BRITTO, 2018).

Um estudo realizado pela Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa (Fenae) com os bancários da Caixa Econômica relata que, entre 2009 e 2017, houve um crescimento de 61,5% de afastamentos de bancários por transtornos mentais, sendo que 44,6% dos pesquisados apontam que seus problemas são decorrentes do estresse no ambiente de trabalho, ou seja, o estresse ocupacional (FENAE, 2018).

Um automóvel com o uso constante em ritmo acelerado, sem revisões e utilização de combustível de má qualidade poderá apresentar problemas mecânicos e quebrar. Assim é o que ocorre com o ser humano, se não consumir alimentos saudáveis, não diminuir a elevada carga de trabalho, poderá aumentar o nível de estresse e ocasionar doenças e levar até à morte se não for diagnosticado precocemente e tratado.

2.4 ESTRESSE OCUPACIONAL

“O estresse ocupacional pode ser definido, portanto, como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas.” (PASCHOAL; TAMAYO, 2004, p. 46).

³ LER/DORT – LER é o significado de Lesão por Esforço Repetitivo e DORT é Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho, que são causadas por tarefas repetitivas, lesionando os sistemas musculoesquelético e nervos (WIKIPÉDIA, 2019).

A seguir, serão apresentados na Figura 3, todos os fatores que foram criados e validados por Paschoal e Tamayo (2004), em uma Escala de Estresse no Trabalho (EET), baseada na percepção dos funcionários que inicialmente era de 31 itens, sendo exibidos logo adiante. Na Escala foram excluídos oito fatores, pois cada um dos eliminados tinha um correspondente nos mantidos, tornando-se 23 itens, e, na versão reduzida, 13 itens, que são: 4 \ 7 \ 8 \ 9 \ 13 \ 8 \ 19 \ 21 \ 22 \ 23 \ 24 e 28., com o coeficiente alfa de 0,85.

Figura 3 – Fatores utilizados na Escala de Estresse no Trabalho (EET)

Cargas fatoriais para solução com um fator

Item	Carga
20. Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores	0,684
26. Tenho estado nervoso por meu superior me dar ordens contraditórias	0,676
24. A falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação	0,666
16. Sinto-me incomodado com a comunicação existente entre mim e meu superior	0,655
27. Sinto-me irritado por meu superior encobrir meu trabalho bem feito diante de outras pessoas	0,640
8. Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho	0,620
17. Fico irritado com discriminação/favoritismo no meu ambiente de trabalho	0,619
5. O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita	0,590
10. Sinto-me incomodado com a falta de informações sobre minhas tarefas no trabalho	0,585
30. Fico incomodado por meu superior evitar me incumbir de responsabilidades importantes	0,576
7. A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante	0,570
4. A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso	0,553
19. Fico de mau humor por me sentir isolado na organização	0,549
23. A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor	0,547
14. Fico de mau humor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas	0,542
21. As poucas perspectivas de crescimento na carreira tem me deixado angustiado	0,537
12. Sinto-me incomodado por meu superior tratar-me mal na frente de colegas de trabalho	0,529
9. Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais	0,527
22. Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade	0,522
28. O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso	0,486
11. A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me irritado	0,484
18. Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional	0,477
13. Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além de minha capacidade	0,467
2. A falta de capacitação para a execução das minhas tarefas tem me deixado nervoso	0,394
3. A quantidade de trabalho tem me deixado cansado	0,382
15. Sinto nervosismo em ter que me manter atualizado com as mudanças tecnológicas	0,367
31. As estratégias utilizadas para introduzir novas tecnologias me deixam angustiado	0,366
25. Sinto-me de mau humor com "focacas" no meu ambiente de trabalho	0,362
29. Fico de mau humor com brincadeiras de mal gosto que meus colegas de trabalho fazem uns com os outros	0,317
1. Os prazos estabelecidos para a realização das minhas tarefas são satisfatórios	0,288
6. Em meu trabalho não há pressão	0,264

Fonte: Paschoal e Tamayo (2004).

O estresse ocupacional afeta tanto a saúde do trabalhador quanto o bom funcionamento das empresas, pois aumenta o custo com a saúde e ocasiona o maior número de faltas ao

trabalho. Os autores também relatam que: o assédio moral, o medo de perder o emprego, a possível privatização da empresa são fontes de estresse (PASCHOAL; TAMAYO, 2004).

Segundo Tamayo (2008), o estresse ocupacional causa consequências no ambiente de trabalho das organizações, pois pode provocar doenças ao trabalhador, ou seja, reações físicas e psíquicas em decorrência do estresse laboral, ocasionadas pelos agentes estressores no ambiente de trabalho.

Uns dos principais responsáveis em prejudicar a saúde física e mental dos trabalhadores, as instituições e a sociedade são: o *burnout*⁴ e o estresse ocupacional (TAMAYO, 2008).

A liderança no setor de trabalho pode correlacionar negativamente com o estresse, como a exaustão emocional, pois se o clima organizacional não estiver bom, maior será o estresse nos trabalhadores (PUENTE-PALACIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013).

De acordo com Roque *et al* (2015), foi realizado um estudo em Portugal, na área da saúde sobre o estresse ocupacional dos médicos, enfermeiros e secretários clínicos das 10 Unidades de Saúde Familiar modelo A e 10 modelo B, e a satisfação dos usuários destas unidades. Os resultados foram que 84.2% dos profissionais estavam com um nível moderado a elevado de estresse ocupacional e os enfermeiros com nível de estresse mais elevados. Os usuários estavam com bons níveis de satisfação, especialmente com os serviços de enfermagem. Constatou-se que os usuários das USF modelo B estavam mais satisfeitos e o efeito preditor das dimensões da satisfação dos usuários no estresse relativo ao excesso de trabalho.

Um estudo realizado em universidades privadas da região metropolitana de Porto Alegre – RS verificou que o estresse ocupacional dos professores estavam relacionados com a sobrecarga de trabalho, cobranças e dificuldades de relacionamento com chefia e alunos, sendo assim é necessário melhorias na gestão do trabalho, no processo de ensino e nas estratégias de enfrentamento pessoal (DALAGASPERINA; MONTEIRO, 2016).

Em todo o mundo, os gastos relacionados a transtornos emocionais e psicológicos podem chegar a 6 trilhões de dólares até 2030, mais do que a soma dos custos com diabetes, doenças respiratórias e câncer, apontam estimativas do Fórum Econômico Mundial⁵, observadas na Revista Exame em matéria publicada por Tatiana Sendin em 13 de maio de 2016. A previsão pode ser subestimada, já que dois terços dos indivíduos não procuram auxílio

⁴ *Burnout* é uma reação grave relacionada com excesso de trabalho, ocasionado pelo esgotamento físico e mental. Segundo Melo Filho (2010), o conceito de *Burnout* foi criado por Herbet J. Freudenberg em 1970.

⁵ **Fórum Econômico Mundial** ou **FEM** é uma organização sem fins lucrativos em Genebra na Suíça nas quais reúne os principais líderes empresariais e políticos mundiais, para discutir questões urgentes enfrentadas no mundo, abrangendo também a saúde e o meio-ambiente (WIKIPÉDIA, 2019).

médico especializado. Para mais da metade (60%), o trabalho é a causa de se sentirem nervosos, irritados, cansados, tristes ou sem energia. Em tempos de recessão econômica, a cobrança por resultados, o medo de demissão e o enxugamento dos quadros de funcionários tornam as empresas locais ainda mais estressantes (SENDIN, 2016).

De acordo com Lucca e Sobral (2017), foi realizada uma pesquisa com 240 bancários públicos e privados constatou que os fatores com o maior índice de estresse são os seguintes: controle/autonomia, demandas e relacionamentos, pois os bancários agora são vendedores, com muita pressão para atingimento das metas, medo de perder o emprego e avaliação dura da chefia.

Foi realizada uma pesquisa em vários estados do Brasil com os fatores estressores nos setores públicos e privados e foi constatado que, nas organizações públicas, os níveis de estresse são mais altos do que nas privadas (MONTIBELER; SALDANHA, 2017).

A seguir, na Figura 4, podemos observar a distribuição de benefícios pelo INSS/Bahia entre Bancos para os Grupos de CID: M, F e subgrupo G56, no período de 2010 até 2015.

Figura 4 - Distribuição de Benefícios Concedidos pelo INSS/Bahia entre Instituições

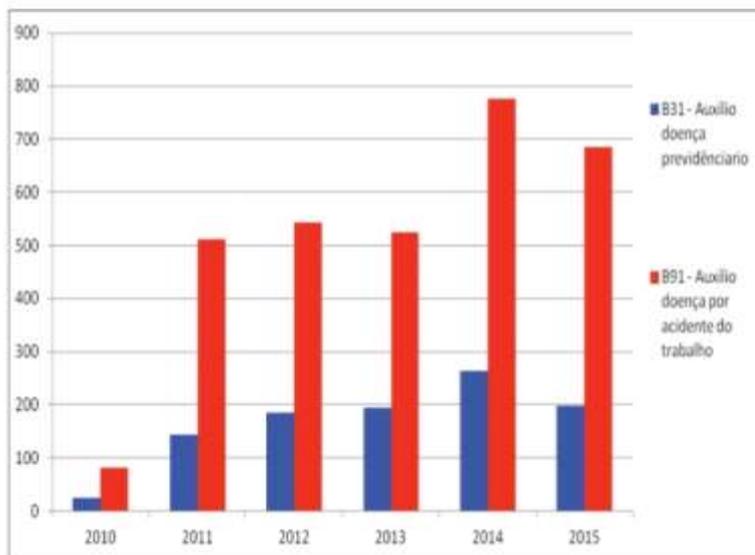


Figura 1: Distribuição de benefícios concedidos pelo INSS/Bahia, segundo espécie de benefício entre instituições bancárias para os grupos de CID M, F e subgrupo G56, no período de 2010 até 2015.

Fonte: INSS/MPT

Fonte: <https://www.bancariosbahia.org.br/publicacoes.html>.

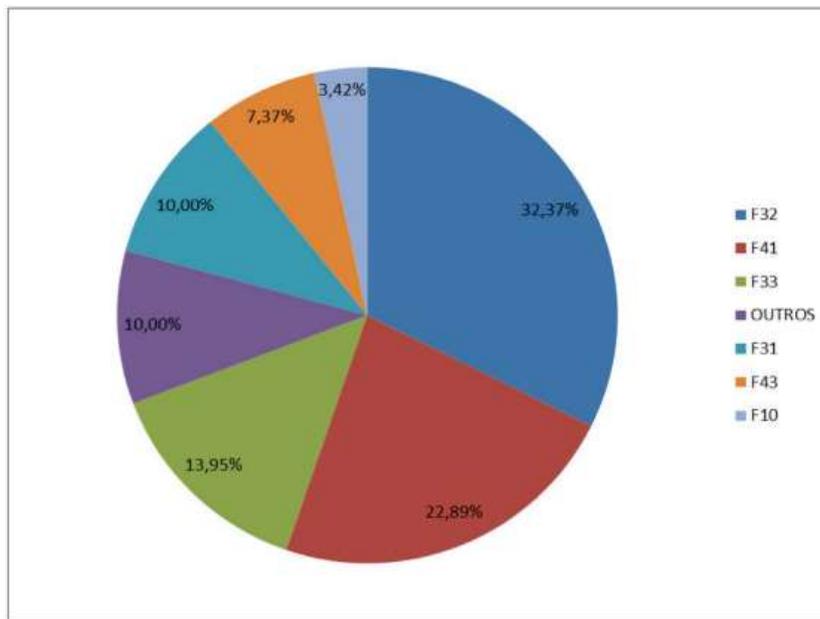
Podemos observar na figura acima, que o auxílio doença por acidente de trabalho (B91) foi crescente no período de 2010 até 2014, sendo superior ao auxílio doença previdenciário

(B31) na distribuição de benefícios concedidos pelo INSS/Bahia entre as instituições bancárias (MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO NA BAHIA, 2019).

A seguir, na figura 5, os benefícios B31 relativos ao Grupo F, os subgrupos que mais aparecem são: F32 (episódios depressivos), seguindo pelo F41 (outros transtornos ansiosos), e F33 transtorno depressivo recorrente casos (MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO NA BAHIA, 2019).

Figura 5 - Distribuição de Benefícios pelo INSS/Bahia para os CIDs do Grupo F, tipos: B31

Figura 15: Distribuição do percentual de benefícios concedidos pelo INSS/Bahia para os CIDs do grupo F para o benefício B31, no período de 2010 até 2015.



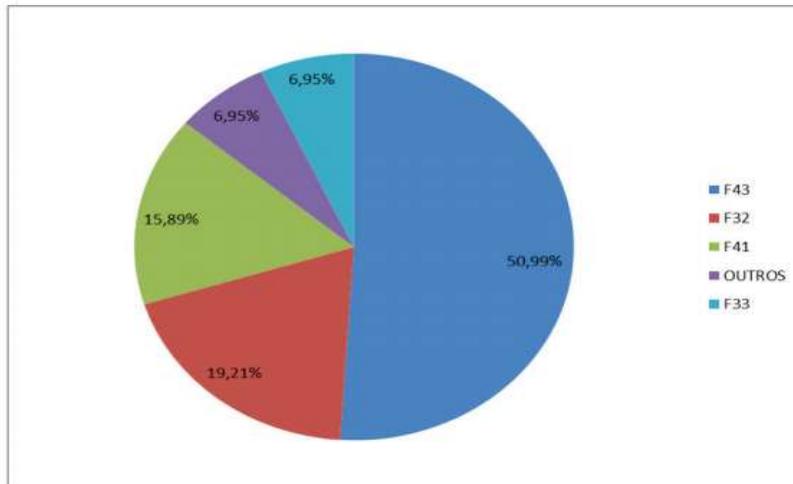
Fonte: INSS

Fonte: <https://www.bancariosbahia.org.br/publicacoes.html>.

A seguir, na figura 6, os benefícios B91, o subgrupo mais frequente no Grupo F foi o F43 (reação ao estresse grave) que apresenta metade dos casos (MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO NA BAHIA, 2019).

Figura 6 - Distribuição de Benefícios pelo INSS/Bahia para os CIDs do Grupo F, tipos: B91

Figura 16: Distribuição do percentual de benefícios concedidos pelo INSS/Bahia para os CIDs do grupo F para o benefício B91, no período de 2010 até 2015.



Fonte: INSS

Fonte: <https://www.bancariosbahia.org.br/publicacoes.html>.

Os funcionários, com um elevado índice de estresse, não prejudicam apenas a si mesmo, mas a empresa e também a sociedade, pois o indivíduo estressado possivelmente não estará bem-humorado. Estará irritado, com pouca paciência, e, muitas vezes, com uma diminuição no ritmo de trabalho. Sendo assim, prejudica os resultados da instituição e não trata os clientes como deveriam ser tratados.

2.4.1 Principais agentes estressores no trabalho

O processo do desenvolvimento do estresse nos adultos depende do nível de intensidade, do período de tempo e dos agentes estressores que podem interferir na saúde do indivíduo (LIPP, 2001).

De acordo com Lida (2005), as causas do estresse são muito variadas e possuem um efeito acumulativo. As exigências físicas ou mentais exageradas provocam estresse, mas este pode incidir mais fortemente naqueles trabalhadores já afetados por outros fatores, como conflitos com a chefia ou até problemas domésticos. Vamos examinar algumas dessas principais causas:

- a) Conteúdo do trabalho – uma das maiores causas do estresse no trabalho é a pressão para manter um certo ritmo de produção; Sentimento de incapacidade – o estresse decorre de uma percepção pessoal da

- incapacidade em atender a demanda do trabalho ou terminá-lo dentro de um prazo estabelecido;
- b) Condições de trabalho – aqui se inclui também o projeto deficiente do posto de trabalho, obrigando-se a manter uma postura inadequada ou com dificuldades de visualizar os instrumentos e alcançar controles e demais instrumentos;
 - c) Fatores organizacionais – entre os fatores organizacionais, incluem-se os comportamentos dos chefes e supervisores, que podem ser demasiadamente exigentes e críticos, portanto, pouco encorajadores. Há também as questões de salários, carreira, horários de trabalho, horas extras e turnos;
 - d) Pressões econômico-sociais – a questão do dinheiro para pagar as contas e a forte pressão exercida pela sociedade de consumo são elementos de frequentes preocupações. Além disso, os conflitos com colegas de trabalho, amigos e familiares podem também trazer aborrecimentos que contribuem para o estresse.

De acordo com Tamayo (2008), o trabalhador submetido com frequência e intensidade a sobrecarga de tarefas, pode causar a queda de desempenho e a exaustão, por isso, a importância de equilibrar as tarefas para os empregados não ficarem sobrecarregados, prejudicando a sua saúde e desempenho dos trabalhadores e também a organização.

O trabalho dos bancários vem passando por mudanças. Anteriormente, esses profissionais gozavam de *status* na sociedade. Atualmente, com a implantação de novas tecnologias, qualquer cliente com acesso à *internet* pode fazer uma transação bancária, sendo que este novo modelo está com foco na satisfação dos clientes e no resultado financeiro dos bancos, reduzindo o quadro de funcionários. Agora, o bancário, além de cobrar, vender, atender, fazer contatos por telefone, é também um consultor financeiro, pois o cliente está no centro das atenções. Em decorrência destes fatores, com o aumento da cobrança por resultados e o acompanhamento em tempo real das metas, provocou-se um aumento no nível de estresse dos bancários, levando a problemas de saúde e doenças originadas do estresse, gerando afastamento no trabalho e sobrecarregando os demais funcionários (BENETOLI; DAIUTO, 2016).

No ambiente de trabalho, existem fatores que podem ocasionar aumento no nível de estresse dos funcionários. Por isso, é importante que as empresas cuidem bem de perto do clima

organizacional, para que haja menos pressão, e uma carga de trabalho muito elevada, além da capacidade física e psicológica do trabalhador, porque, se este ficar doente, irá se ausentar mais vezes ao trabalho, sobrecarregando os demais colegas. Isso prejudica também o ambiente de trabalho como um todo, até mesmo o atendimento aos clientes, afetando o índice de satisfação dos consumidores, que poderão tornar-se insatisfeitos com a instituição e ir à procura de outra organização que atenda os seus objetivos.

2.5 SINTOMAS DO ESTRESSE

Segundo Dejours (1994, p. 24) “o trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova”.

Trabalhadores de escritório apresentam, em média, menores riscos de serem mortos ou gravemente feridos por acidentes, enquanto estão no trabalho, ou então ficam expostos a substâncias tóxicas, mas, por outro lado, estão mais propensos a sofrer de doenças de coração, úlceras e depressões nervosas, ligadas ao trabalho que realizam. (MORGAN, 1996, p. 301).

O estresse pode ser a origem de várias doenças, tais como: herpes simples, vitiligo, lúpus, doenças respiratórias, hipertensão arterial, doenças imunológicas e psicológicas, como a: depressão, apatia, raiva, irritabilidade, ansiedade, afetando a saúde do indivíduo (LIPP, 2001).

A tecnologia dos computadores introduziu o ritmo das máquinas no trabalho também fora das fábricas. Milhões de pessoas ao redor do mundo sentam-se em frente a terminais de computadores o dia todo, o que não é muito diferente do simples trabalho de fábrica. Eles respondem informações que aparecem na tela em um ritmo que é definido pela máquina. (SPECTOR, 2002, p.297).

“Os sistemas imunológicos deprimidos tornam-nos vulneráveis a resfriados, infecções como herpes, úlcera e até mesmo câncer.” (ANDREWS, 2003, p. 29).

As metas, sobrecarga de trabalho, a pressão psicológica nos bancários e a ameaça de perda do emprego geram um alto nível de estresse, causando danos à saúde do trabalhador, gerando um sofrimento físico e emocional, diminuindo a produtividade, atenção, alterando o humor e tornando os funcionários impacientes. Esses fatores podem afetar diretamente o cliente (MATTANA, 2015).

A cada dia, aumenta a pressão nos bancários, por conta da necessidade de mais produtividade e cobranças constantes com mecanismos de monitoramento mais rígidos. Essa combinação causa danos à saúde do trabalhador, como o surgimento da depressão - pois a

atividade dos bancários tem um alto desgaste psicológico - baixo apoio social no ambiente laboral, grande nível de esforço, baixa recompensa e elevado nível de comprometimento. Esse conjunto de elementos é propício para o surgimento da depressão (SILVA, 2017).

O estresse ocupacional não controlado e a partir da fase de resistência é o ponto inicial para o desequilíbrio do corpo humano e o aparecimento de várias patologias na vida do trabalhador, sendo que, depois de adquiridas, podem ser irreversíveis. Por isso, é importante cuidar da saúde, com uma boa alimentação, e fazer atividade física para diminuir os níveis de estresse, evitando as doenças adquiridas através dele.

2.6 CONSEQUÊNCIAS NA ATIVIDADE DO BANCÁRIO

Se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele é equilibrante. Se ele se opõe a essa diminuição, ele é fatigante [...] a energia psíquica se acumula, tornando-se fonte de tensão e desprazer, a carga psíquica cresce até que aparece a fadiga, a astenia, e a partir daí a patologia: é o trabalho fatigante. (DEJOURS, 1994, p. 25).

As instituições têm metas, prazos estabelecidos e carga de trabalho, mas, às vezes, não sabem distribuir as suas tarefas de modo balanceado com seus funcionários, explorando os seus dirigentes e empregados, gerando o estresse (MORGAN, 1996).

“A estafa é um estado psicológico que envolve a fadiga e falta de motivação para o trabalho [...] está associada com muitos fatores estressantes do trabalho e desgastes, além de ser considerado, também, um desgaste psicológico.” (SPECTOR, 2002, p.297).

As organizações estão levando em consideração apenas os resultados econômicos, não se importando com a satisfação dos funcionários, deixando os trabalhadores desmotivados, trabalhando o necessário para sobreviver (LEIBOVICH, 2006).

“Chegamos em casa esgotados, porém este esgotamento não é somente pelo esforço físico. A maior parte deste esgotamento provém do estresse” (PRICE, 2006, p.59).

A pesquisa relatou que, no Banco Sepah em Teerã, o estresse ocupacional dos bancários tem uma consequência sobre desempenho dos trabalhadores e também nas questões pessoais, relações sociais, fatores ambientais, volume e natureza do trabalho. Por isso, o estresse ocupacional é uma grave ameaça à saúde do trabalhador em nível global (SHAHRIARI; MEYVAND, 2013).

O estresse ocupacional merece atenção das organizações, pois prejudica a saúde dos bancários, a produtividade na empresa e os resultados da instituição financeira. Um dos principais fatores causadores do estresse foi a sobrecarga quantitativa a que os funcionários

estão submetidos no ambiente de trabalho (MUNHOZ, 2016).

De acordo com o Jornal dos Bancários da Bahia, publicado em 23 de julho de 2018, o tratamento que os bancos dão aos seus funcionários não é saudável. As cobranças por metas são altas. Pressão, sobrecarga de trabalho, alta competitividade e o assédio moral aumentam o número de adoecimentos da categoria.

As instituições financeiras são responsáveis por 1% da criação de empregos no Brasil. Em contrapartida, conseguiram elevar em 5% os afastamentos por doença entre 2012 e 2017. Os dados, de acordo com o Jornal dos Bancários, foram do Observatório Digital de Saúde e Segurança do Trabalho⁶. Segundo o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), citado pelo Jornal dos Bancários da Bahia, 6% dos recursos destinados para afastados são para trabalhadores do setor financeiro, sendo a maioria por problemas psicológicos. Dos afastamentos, 21,2% são por transtorno depressivo, 18% por transtornos de ansiedade, 14,6% por reações ao estresse grave e 17,1% por episódios depressivos (BANCÁRIO, 2018).

O estresse pode causar depressão, irritação, ansiedade, fadiga, reduz a autoestima e a satisfação no trabalho. A insatisfação no trabalho pode ser uma consequência do estresse, e existe uma relação negativa entre o estresse e a satisfação do funcionário.

2.7 REDUÇÃO DO ESTRESSE

Os desafios são constantes na vida do indivíduo, provocando o estresse, mas temos que saber viver e tentar reduzir o estresse (TELES, 1993).

Se as condições em si são as causas de doenças, então, o ambiente de trabalho deve ser redefinido. Isso implica em dar aos funcionários mais autonomia e controle sobre seu próprio trabalho. Se, por outro lado, a causa da doença for a pessoa, e não o trabalho, as intervenções deverão ser dirigidas para auxiliá-la a lidar com as demandas do trabalho. (SPECTOR, 2002, p.297).

De acordo com Lida (2005, p. 383), “o estresse tem várias causas e afeta diferentemente as pessoas. Assim, não é possível estabelecer uma forma única para preveni-lo ou combatê-lo”. Existem diversas medidas que podem ser adotadas e que são descritas a seguir:

- a) Redesenho do posto de trabalho – o redesenho do posto de trabalho deve visar uma postura melhor do trabalhador, adaptando-se às suas dimensões antropométricas e facilitando a realização de movimentos corporais;

⁶ É uma ferramenta desenvolvida pelo *Smart Lab* de Trabalho Decente do MPT e da OIT, para subsidiar o desenvolvimento, monitoramento e avaliação de projetos, programas e políticas públicas de prevenção de acidentes e doenças no trabalho.

- b) Contatos sociais – no redesenho do posto de trabalho, deve-se tomar o cuidado para não provocar o isolamento dos trabalhadores, impedindo os contatos sociais entre eles;
- c) Treinamento – o novato enfrenta uma situação muito estressante, principalmente se houver a possibilidade de não ser bem aceito pelos novos colegas de trabalho. Muitas empresas não oferecem nenhum treinamento e outras, simplesmente, colocam o novato ao lado de um outro mais experiente, para que seja treinado no próprio cargo;
- d) Ajudas – se houver alguma dificuldade, evento inesperado ou emergencial, como quebra de máquina ou acidente de trabalho, o trabalhador deve saber a quem recorrer;
- e) Exercícios de relaxamento – muitas empresas adotam a prática de ginástica laboral ou exercícios físicos para relaxar.

Para recuperar a fadiga são necessárias pausas de 10 minutos a cada hora trabalhada, pois as pausas curtas no período de trabalho são melhores do que as pausas de longa duração (LIDA, 2005).

O estresse, se não for diagnosticado e tratado de forma adequada, pode até levar à morte súbita ocupacional, dependendo do grau, ou seja, do nível no qual o indivíduo se encontra. Por isso, é necessário que o paciente reveja sua maneira de viver se tratando para reduzir o estresse para um nível menos prejudicial à saúde.

Foi realizada uma pesquisa no Paquistão sobre o nível de estresse das cobradoras de ônibus e a satisfação dos usuários do transporte que circula por várias cidades do país. Os resultados revelaram que o estresse e a satisfação no trabalho andam na contramão, pois este prejudica as cobradoras de ônibus e reduz a satisfação dos clientes. Enfim, o estresse é um relacionamento negativo que afeta a satisfação do cliente, ou seja, o estresse enfrentado pelas cobradoras de onibus é negativamente e significativamente relacionado à sua satisfação com o trabalho e satisfação do cliente (MALIK; SCHOLAR, 2011).

3 CONCEITO DE SATISFAÇÃO

Fizemos aqui uma revisão de literatura abordando os seguintes temas: conceito de satisfação, a satisfação de serviços, o conceito de cliente, o conceito de serviço, qualidade dos serviços, o *marketing*, *marketing* de serviços e *marketing* de relacionamento.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p.134), “a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”.

Foi realizada uma pesquisa na cidade de Dourados, em Mato Grosso do Sul, para avaliar o nível de satisfação no atendimento nas agências do Bradesco e Banco do Brasil. Constatou-se que a empatia, presteza e confiabilidade dos funcionários do Bradesco receberam as melhores notas em relação aos clientes do Banco do Brasil. Enfim, os clientes do Bradesco estão mais satisfeitos e consumindo mais produtos de acordo com os resultados apresentados na pesquisa (SILVA, 2011).

Clientes que reclamaram a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente atendidas relatam para média de 5 pessoas o bom tratamento que receberam. Entretanto, o cliente insatisfeito se lamenta, em média, com 11 pessoas. Se cada uma delas contar para alguma outra, o número de expostos a um comentário negativo pode crescer exponencialmente. (KOTLER; KELLER, 2012, p.136).

Em vista dos argumentos apresentados, temos que manter os nossos clientes satisfeitos com a nossa empresa, pois estes, insatisfeitos, fazem um *marketing* negativo maior e ainda contaminam outros e potenciais consumidores, diminuindo a margem de contribuição e manchando a imagem organizacional no mercado. No caso dos bancos, uma imagem organizacional ruim é ser classificado entre os cinco primeiros bancos no *ranking* (de reclamações) do Banco Central do Brasil (Bacen) e, pior ainda, é o primeiro lugar nessa lista, pois as instituições com mais reclamações procedentes vão para o topo do *ranking*. Por conseguinte, afeta a reputação da instituição no mercado brasileiro, visto que o Banco Central é o banco dos bancos, ou seja, regula e supervisiona as instituições financeiras e bancos que atuam no sistema financeiro nacional, com a permissão para fiscalizar, penalizar e autorizar estas instituições em nosso país.

3.1 A SATISFAÇÃO DE SERVIÇOS

Kotler (2000) classifica o cliente altamente satisfeito como aquele que: fica fiel por mais tempo; compra mais; fala positivamente da empresa e de seus produtos, tornando-se menos sensível ao preço. As empresas devem focar seus esforços e suas estratégias para satisfazerem as expectativas de seus clientes, tendo um relacionamento próximo e duradouro, sendo um verdadeiro parceiro de seus consumidores, aumentando seu índice de satisfação com sua empresa.

Scott (2000) aponta o estresse como sendo, talvez, o mais importante dos fatores que ameaçam a satisfação dos clientes. Explica Scott (2000, p.58) que:

O estresse é uma ameaça importante à satisfação do cliente, pois grande parte do que satisfaz aos clientes é ação positiva baseada em bom-senso e interesse pelo trabalho. Se você estiver numa condição de estresse, dificilmente irá pensar nas medidas positivas que poderia adotar para satisfazer a um cliente.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 129), “o sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela. Os clientes são a única razão para [...] contratar funcionários, agendar reuniões [...] sem clientes não há negócio”.

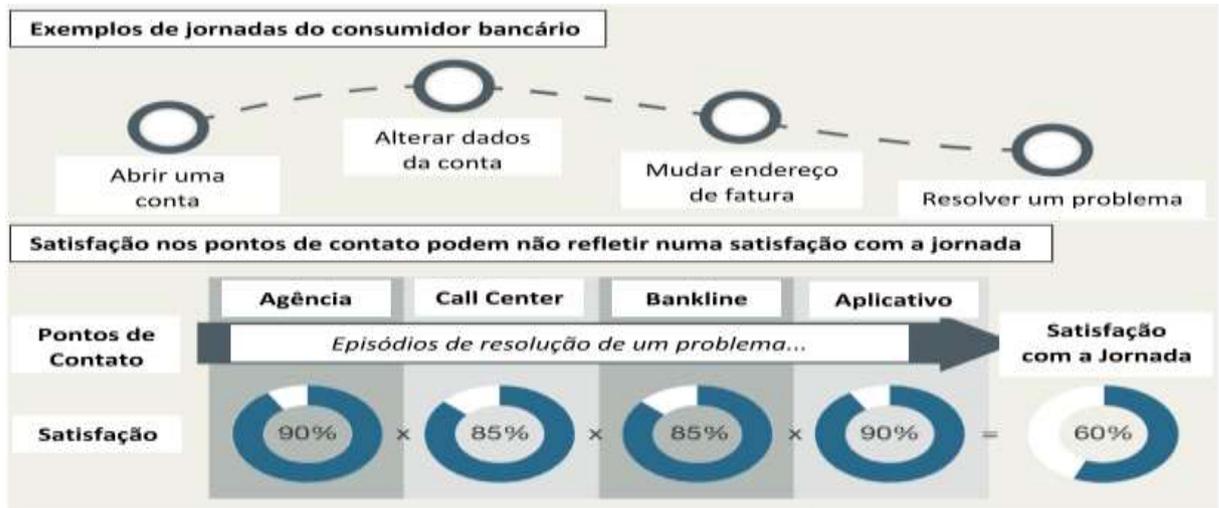
O início da qualidade no atendimento inicia-se quando o cliente entra no banco, sendo recepcionado pelo funcionário, até a conclusão da demanda. Ele irá avaliar o nível de qualidade na prestação do serviço (SCHLICKMANN *et al*, 2013). A percepção do cliente é muito importante para avaliar a qualidade do atendimento presencial, sendo necessário um atendimento de excelência, satisfazendo os objetivos dos clientes.

Os produtos e serviços de qualidade influenciam na satisfação dos consumidores bancários, além do atendimento dos bancários, que são de grande importância no ambiente de atendimento em uma agência bancária (GUERREIRO, 2016).

De acordo com McKinsey (2017), as organizações medem o nível de satisfação dos clientes em linhas funcionais. Porém, esta não é a maneira mais adequada, pois temos que fazer isso na visão do cliente, ou seja, em todos os canais utilizados por ele até a conclusão do atendimento e solução da demanda. De acordo com o autor, a Figura 7 mostra que, mesmo que você esteja satisfeito com cada uma dessas interações individualmente, classificando-as entre 85% e 90%, sua satisfação com a jornada do cliente do começo ao fim calculado como o produto de todas as quatro interações ainda pode ser baixa, apenas 60 por cento neste caso. Para criar uma ótima jornada do cliente, você precisa de mais do que ótimos pontos de contato.

Veremos, a seguir, na Figura 7, a exemplificação de uma jornada do cliente em uma instituição bancária com vários pontos de contato com ele.

Figura 7 – Uma jornada do cliente pode ter uma pontuação baixa para satisfação, mesmo quando os pontos de contato apresentam um bom desempenho



Fonte: <http://twixar.me/qpZ1>.

No setor bancário, com a redução no número de agências e do quadro funcional, houve uma sobrecarga de trabalho para os funcionários, podendo estes fatores interferir no nível de estresse dos bancários e na qualidade de atendimento aos clientes dos bancos físicos. Em virtude dos fatos mencionados pelos autores citados, o cliente é a razão de ser da empresa e o estresse ameaça a sua satisfação.

3.2 CONCEITO DE CLIENTE

De acordo com o Wikipédia (2019):

Um cliente (também conhecido como um comprador) é geralmente usado para se referir a um atual ou potencial comprador ou usuário dos produtos de um indivíduo ou organização, chamado o fornecedor ou vendedor. Isto acontece normalmente através da compra ou aluguel de bens ou serviços.

Bogmann (2000 apud por GUERREIRO, 2016, p. 5) propõe quatro tipos de clientes:

- a) Cliente pessoal: são aqueles que influenciam as nossas vidas e o nosso desempenho no trabalho (cônjuge, filhos, amigos, entre outros);

- b) Cliente da concorrência: são os que compram aos nossos concorrentes. É importante avaliar, para descobrir os motivos que os levam a comprar na concorrência, para pensar uma maneira de conquistá-los;
- c) Cliente interno: é a pessoa que trabalha na nossa empresa. Precisamos ficar atentos com a sua satisfação e com o clima organizacional, pois o cliente interno é um dos responsáveis no processo de fidelização de um cliente externo;
- d) Cliente externo: são os fornecedores e consumidores (BOGMANN, 2000). Se a empresa quer clientes, é preciso que esta aprenda a ser capaz de se colocar no lugar do cliente e ajudá-lo realmente com as suas necessidades.

Segundo Schmitt (2004, p. 21), “na década de 1990, as empresas passaram a reconhecer a necessidade de se tornarem orientadas para o cliente e voltadas para o mercado, deixando assim de continuar focadas no produto, tecnologia ou vendas”.

Com base em Las Casas (2008, p. 19), “Um cliente conquistado é um dos maiores patrimônios da empresa”.

Os clientes bancários avaliaram a confiabilidade de um banco privado, sendo que, este item gerou um *gap* maior entre a expectativa e a percepção dos consumidores. Então recomendou-se que a instituição financeira oriente seus funcionários a terem uma maior empatia pelos clientes e a conhecerem as suas necessidades e ouvirem as suas sugestões (MEDEIROS, 2017).

Os clientes são a razão para o sucesso das empresas e, sem eles, os negócios não terão êxito. Por isso, merecem uma atenção especial e dedicação constante para compreender o seu comportamento e atender as suas necessidades e desejos, pois clientes satisfeitos geram mais negócios para as instituições.

Os nossos clientes internos são a vitrine da nossa instituição, principalmente no setor bancário, onde a concorrência está ficando acirrada com o surgimento das *Fintechs*⁷. Precisamos cuidar e dedicar a nossa atenção a eles que terão que estar satisfeitos em seu ambiente de trabalho, devido a estarem em contato com os clientes, ou seja, no atendimento, ouvindo seus desejos e conhecendo as suas necessidades, resolvendo as suas demandas e satisfazendo as suas vontades.

⁷ *Fintechs* são empresas que oferecem serviços financeiros com o uso da tecnologia.

3.3 O CONCEITO DE SERVIÇO

No setor bancário tradicional, o serviço é caracterizado por alto contato devido à relação cliente e bancário no atendimento, pois os funcionários resolvem suas demandas e tem um nível maior de interação (LOVELOCK, 1996).

Segundo Las Casas (2000, p. 15), os “serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Segue logo, abaixo, no Quadro 1, um breve resumo do serviço e suas características.

Quadro 1 – Resumo das Características do Serviço

Autores	Lovelock (1998)	Grönroos (1999)	Kotler (2000)
Características quanto a:			
Intangibilidade	Os produtos dos serviços são realizações intangíveis; muitos serviços são de difícil avaliação pelo cliente.	Os serviços são mais ou menos intangíveis; os serviços são atividades em vez de coisas.	Os serviços são intangíveis; normalmente, os serviços só podem ser provados depois de adquiridos.
Ponto de entrega	Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.	-	-
Produção e consumo (Inseparabilidade)	Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção; outras pessoas podem fazer parte do produto.	Em geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.	Normalmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.
Padronização (variabilidade e heterogeneidade)	Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais.	O serviço a um cliente é diferente desse mesmo serviço ao próximo cliente.	O resultado do serviço é afetado pela interação entre o fornecedor e o cliente..
Estocagem (pericibilidade)	Normalmente, há uma ausência de estoque; o fator tempo é relativamente mais importante.	O cliente participa do processo de produção, até certo ponto.	Os serviços não podem ser estocados.
Posse	Os clientes não obtêm posse sobre os serviços.	-	-

Fonte: Elaborada por Maria Elisa de A. Mariz & Mauro Neves Garcia (2006), a partir dos autores Lovelock (1998), Grönroos (1999) e Kotler (2000).

Na atualidade, é utilizado o conceito experiência do cliente, ou seja, o princípio “conheça seu cliente”, prestando um atendimento de qualidade, buscando sempre um atendimento que supere seus anseios, encantando e o fidelizando, pois, os produtos são muitos semelhantes. A exemplo do setor bancário, o grande diferencial nesse segmento é o

atendimento, o serviço prestado. Por conseguinte, se o banco A não atender ao cliente de maneira satisfatória, este poderá migrar para outra instituição financeira.

Nós estamos na era da globalização e os consumidores estão de posse de muitas informações que antes eram desconhecidas por muitos. Portanto, tornaram-se conhecedores de seus direitos e buscam comparar os serviços prestados pelas instituições financeiras, inclusive os preços, além da excelência no atendimento.

Os clientes bancários estão buscando serviços de qualidade, não estão querendo permanecer horas nas filas dos bancos. Eles passaram a conhecer mais os seus direitos, como por exemplo: a lei das filas e da venda casada e estão reclamando cada vez mais no Banco Central, ou seja, o banco dos bancos, que regulamenta e pune as instituições financeiras. Permanecer entre os cinco primeiros no *ranking* Bacen não é bom para imagem de um banco, pois os primeiros colocados no *ranking* são os que têm mais reclamações procedentes.

3.4 QUALIDADE DO SERVIÇO

A qualidade, de acordo com Horvitz (1990, p. 164), "é o nível de demanda que a empresa escolheu para satisfazer a sua clientela-chave".

Os benefícios no investimento na qualidade dos produtos e serviços na organização, ou seja, na Qualidade Total, melhorará nos resultados das vendas e nos lucros das empresas (MOURA, 2003).

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 134), "O sistema de entrega de valor é constituído por todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obtenção e uso da oferta". O exemplo de uso de oferta, a seguir, na Figura 8, retrata a diminuição na oferta do número de agências bancárias dos principais bancos no Brasil entre 2016 e 2017.

A única Instituição financeira a não reduzir o número de agências físicas, conforme apresentado a seguir, na Figura 8, foi o Banco Santander. Inclusive houve aumento de uma agência bancária, ao contrário da estratégia adotada pelo Banco do Brasil, que, de acordo com os dados apresentados, foi destaque na redução de agências no Brasil, e no período pesquisado - 15 de outubro de 2018, estava no primeiro lugar no *ranking* de reclamações do Bacen, sendo que quanto maior o número de reclamações procedentes, pior será o índice do Bacen, ficando no topo do *ranking*.

Figura 8 - Número de Agências Bancárias diminuindo no Brasil

TABELA 6
Número de agências bancárias nos cinco maiores bancos
Brasil – 2016 e 2017

Bancos	Ano		Variação	
	2016	2017	%	Nominal
Itaú Unibanco sem Citibank	3.653	3.520	-3,6%	-133
Agências Citibank adquiridas pelo Itaú	0	71	-	71
Bradesco	5.314	4.749	-10,6%	-565
Banco do Brasil	5.440	4.770	-12,3%	-670
Santander	2.254	2.255	-	1
Caixa Econômica Federal	3.412	3.394	-0,5%	-18
Total	20.073	18.759	-6,5%	-1.314

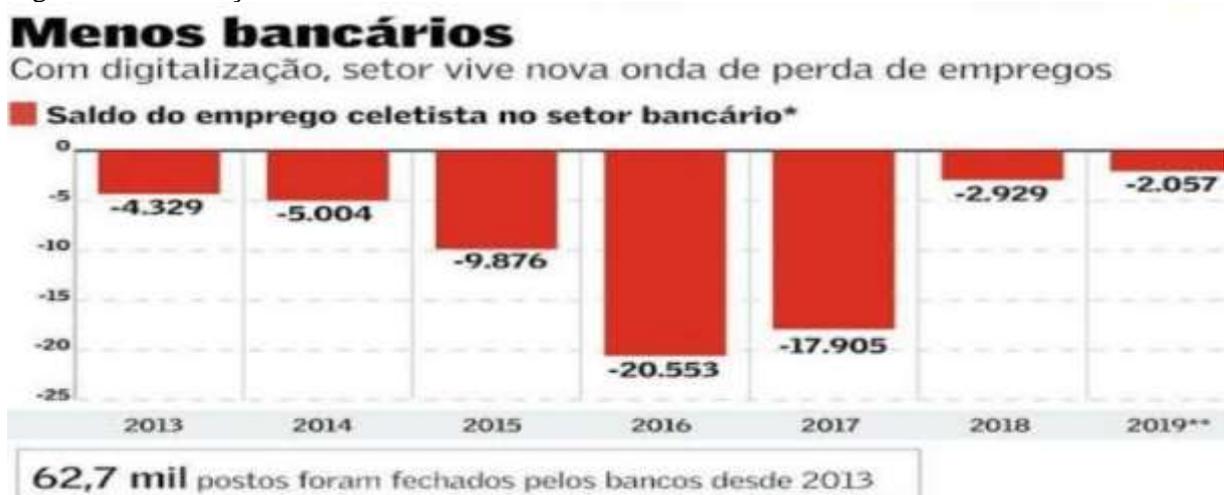
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Bancos
Elaboração: DIEESE - Rede Bancários

Fonte: <http://twixar.me/KtZ1>.

Este movimento de redução de agências bancárias está sedimentado na forte redução de custos que estes grandes bancos imprimem na sua gestão e, em decorrência deste fator, estão diminuindo a qualidade no atendimento presencial aos seus clientes, com exceção do Banco Santander.

Com a redução na quantidade de agências, os bancos estão oferecendo canais alternativos para o consumidor bancário, com a implantação do modelo de atendimento digital. Isso diminui a qualidade no atendimento nas agências físicas devido à redução do seu quadro funcional que tem ocorrido desde o ano de 2013: já são 62,7 mil bancários a menos nas instituições financeiras em todo o país, conforme a figura 9.

Figura 9 - Diminuição de Funcionários no Setor Bancário



Fonte: <http://twixar.me/S8z1>.

A seguir, na figura 10, podemos observar a redução do número de bancários das principais instituições bancárias no Brasil, ou seja, dos cinco maiores bancos do país de 2012 até 2018.

Figura 10 - Número de empregados nos cinco maiores bancos

TABELA 8
Número de empregados nos cinco maiores bancos
Brasil –2012 a 2018

Bancos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Variação Absoluta	Variação %
Itaú Unibanco	90.303	88.783	86.192	83.481	80.871	85.537	86.801	-3.502	-3,9
Bradesco	103.385	100.489	95.520	92.861	108.793	98.808	98.605	-4.780	-4,6
Santander	53.992	49.621	49.309	50.024	47.254	47.404	48.012	-5.980	-11,1
Caixa Ec. Federal	92.926	98.198	100.677	97.458	94.978	87.654	84.952	-7.974	-8,6
Banco do Brasil	114.182	112.216	111.628	109.191	100.622	99.161	96.889	-17.293	-15,1
Total	454.788	449.307	443.326	433.015	432.518	418.564	415.259	-39.529	-8,7

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Bancos

Elaboração: DIEESE - Rede Bancários

Fonte: <https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2019/desempenhoDosBancos2018.html>.

Os cinco principais e maiores bancos no Brasil estão enxugando o quadro funcional, ganhando destaque os bancos públicos que reduziram muito mais do que os privados entre os anos de 2012 a 2018, ou seja, os bancos estão diminuindo a quantidade de bancários que faziam atendimento aos clientes.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 9), “do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado uma combinação de qualidade, serviço e preço (qsp) denominada tríade do valor para o cliente”. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço.

Um estudo realizado nas agências da Caixa em Cabo Verde relatou que a qualidade do serviço é essencial para a concorrência entre os bancos, pois a qualidade no atendimento bancário e a satisfação dos consumidores são de grande importância para que a instituição financeira se mantenha no mercado. Os clientes relataram que o tempo de espera na fila gera um desconforto principalmente quando ficam em pé. Eles esperam que os funcionários sejam rápidos e eficientes no atendimento (MONTEIRO, 2017).

A qualidade é um grande diferencial para as organizações, principalmente nos bancos, pois o cliente, no momento em que está sendo atendido pela empresa, pode perceber se o atendente ou a empresa está prestando um atendimento de qualidade. Este momento é crucial para o consumidor avaliar se pretende permanecer como cliente da instituição.

3.5 O MARKETING

No topo das empresas, muitos dirigentes que não têm uma visão de mercado, acabam cometendo muitas falhas, não pensando com uma visão de longo prazo, gerando problemas para a sua instituição que fica estacionada, perdendo participação no mercado e até mesmo deixando de existir, ou seja, uma visão curta. A miopia por parte dos diretores é muito prejudicial para as organizações (LEVITT, 1960).

Grande parte dos conceitos de comportamento de *marketing* iniciou com o conceito de troca, podendo ser: diretas, indiretas e intangíveis. Os consumidores e as empresas estão em constantes processos de troca, sendo a troca um dos conceitos do *marketing* no relacionamento entre as organizações e clientes (BAGOZZI, 1974).

O *marketing* é definido por Las Casas (2000, p. 13), como:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 3), “O *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de *marketing* é a de ‘suprir necessidades gerando lucro.’”

O *marketing* ajuda no desenvolvimento dos gestores e também na economia, sendo uma matéria que pode ser estudada e aprendida. Sua função é compreender e satisfazer as necessidades dos consumidores, podendo converter as ameaças em oportunidades e ainda ajudar a melhorar a economia de uma nação (DRUCKER, 2018).

Enfim, o *marketing* é importante para que os prestadores de serviços e vendedores de produtos conheçam as necessidades e os anseios dos consumidores e é o elo entre empresas e clientes, em relações de consumo, e em questões relacionadas a prestações de serviços e relacionamento. As instituições que entendem o *marketing* e praticam, estão buscando cada vez mais, compreender o que seus consumidores desejam e precisam.

3.6 *MARKETING* DE SERVIÇOS

Para Kotler e Keller (2012, p. 4), “à medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na prestação de serviços. A atual economia dos EUA consiste em 70 por cento de serviços e 30 por cento de produtos”. Por exemplo, no Setor bancário, os serviços e produtos fazem parte do cotidiano dos funcionários e clientes.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 8), “Necessidades são os requisitos básicos do ser humano, como aqueles por ar, comida, água, roupa e abrigo”. Os clientes adquirem os serviços para suprirem uma necessidade, por isso vão em busca de empresas para satisfazerem seus desejos, por exemplo, existem diversas instituições financeiras oferecendo praticamente os mesmos serviços, mas o diferencial é o atendimento, porque, se o cliente ficar satisfeito, dificilmente irá procurar outro banco para utilizar o mesmo serviço.

De acordo com o estudo realizado em um banco de varejo na Nigéria, a gerência deve ficar atenta à satisfação do cliente. Os resultados da pesquisa mostraram que o produto, o processo e a evidência física estavam ligados diretamente à satisfação, porém o preço não foi o item mais relevante, mas o processo de atendimento, ou seja, a prestação de serviço para manter os clientes satisfeitos e conquistar novos foi o mais influente (MOHAMMAD, 2015).

O setor de serviços está se expandindo no mercado, sendo importante conhecer o que os clientes estão desejando, pois, a maioria dos produtos que são vendidos nas lojas vem acompanhado com o serviço, ou seja, para quem compra um produto como um automóvel por exemplo, se financiado pelo banco, terá um serviço, sendo que a pessoa, vendedor, é uma parte importante em todo o processo, influenciando o comprador, ou seja, os clientes (SOUZA; SILVA, 2015).

Enfim, de acordo com os autores acima, as empresas possuem vendedores, ou seja, as pessoas chave na venda dos produtos e serviços para os clientes que influenciam no processo de venda, pois os consumidores adquirem produtos que na maioria das vezes vem acompanhado dos serviços, para satisfazerem suas necessidades, podendo torná-los satisfeitos com o serviço que foi prestado, ou até mesmo encantado, que dependendo do grau de satisfação percebido no processo do atendimento pode ser superada a expectativa do consumidor e ocorrer à fidelização.

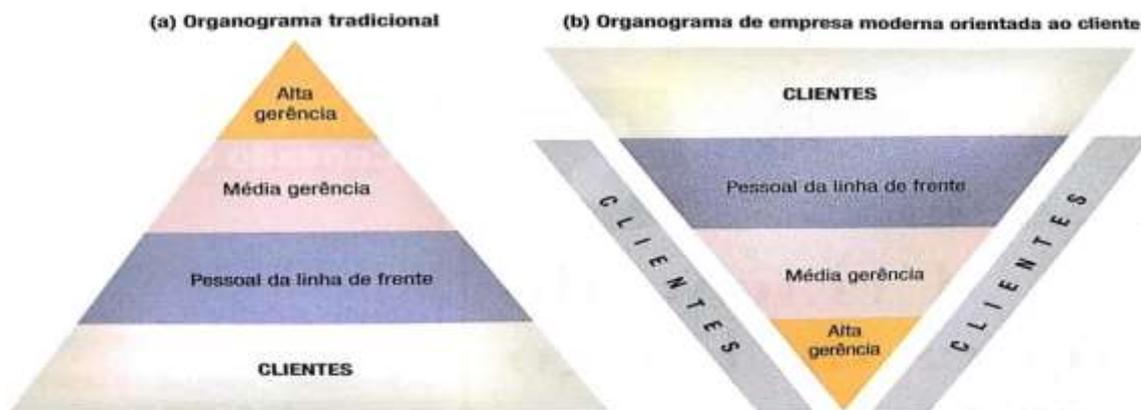
3.7 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O *Marketing* de Relacionamento é de grande importância, sendo necessária uma atenção especial aos principais clientes, fazendo visitas e ouvi-los, conhecendo os seus anseios e problemas, estando sempre prontos para servi-los (KOTLER, 1996).

As empresas não podem atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Mas podem dividir tais mercados em grupos de consumidores ou segmentos com diferentes necessidades e desejos. Uma empresa precisa, então, identificar os segmentos de mercado em que poderá atender com eficácia. Essa decisão requer um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma análise estratégica cuidadosa. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 227).

De acordo com Kotler e Keller (2012), com passar dos anos, o modelo de atendimento aos clientes foi se modificando, na Figura 11, vamos abordar o organograma tradicional e o moderno.

Figura 11 - Organograma Tradicional versus Organograma de Empresa Moderna orientada ao Cliente



Fonte: Kotler e Keller (2012, p.130).

Atualmente, para tentar sobreviver e continuar no mercado, principalmente no setor onde os produtos e serviços são muito semelhantes, as instituições financeiras e bancos estão preocupados com a experiência do cliente, ou seja, estão deixando o organograma tradicional de lado, onde os clientes eram a base da pirâmide, invertendo os valores, descendo a alta gerência para a base, e destacando os clientes no topo da pirâmide, pois, clientes satisfeitos consomem mais produtos e serviços, aumentando a margem de lucro das organizações, mas eles estão esquecendo-se de dar mais atenção no atendimento presencial.

Segundo Augusto e Almeida Júnior (2015), é preciso investir em relacionamento e excelência no atendimento, porque menor preço e produto de qualidade não são mais os fatores que determinam o sucesso dos negócios, então o *marketing* de relacionamento tem como prioridade as instituições se relacionarem mais com seus clientes.

O *marketing* de relacionamento é fundamental para fidelizar os clientes dos bancos. Uma pesquisa realizada demonstrou que, na percepção do consumidor bancário, os itens mais observados pelos clientes foram o atendimento, preço e segurança. Uma grande parcela de clientes, respondeu que o atendimento e a confiança são um diferencial na escolha de um banco. Muitos deles afirmaram que estão satisfeitos com o seu banco, mas não têm dificuldade em mudar de instituição financeira, pois os produtos e serviços dos mesmos são muitos semelhantes (ARAGÃO, 2017).

O *marketing* de relacionamento, como o próprio nome diz, é para construir relacionamento com os clientes e, para que haja êxito nesse relacionamento, é preciso construir uma parceria constante e duradoura na trajetória da empresa. Na figura 12, a gestão de relacionamento com o cliente (CRM) é responsável pela conexão de indivíduos e tecnologia, sendo o *marketing* de relacionamento responsável na interação dos clientes.

Figura 12 - Estratégias Táticas para o Processo de CRM



Fonte: SWIFT (2001, p. 48).

O relacionamento entre a empresa e o cliente é de suma importância para o sucesso da organização, sendo o contato e a conexão com os consumidores, tendo que ser constantes e bem próximos, pois assim conhecerá melhor as suas necessidades e o mesmo tornando-se satisfeito, dificilmente irá migrar seus negócios para o concorrente, pois o custo de manter os clientes é bem menor do que conquistar novos. Geralmente, os clientes insatisfeitos fazem reclamações

antes de abandonarem as empresas. A seguir, veremos o fluxo tradicional de reclamação nos Bancos.

4 MODELO DE RECLAMAÇÃO TRADICIONAL - BANCOS

Este capítulo traz uma revisão de literatura sobre o modelo de reclamação tradicional – bancos, o *site* ReclameAQUI, reclamações *online*, modelo de reclamações *online*, excelência no atendimento e o modelo de análise.

Os clientes, quando estão insatisfeitos com o serviço prestado pelas instituições financeiras, geralmente procuram o seu banco para reclamarem. Os clientes que reclamam querem continuar no banco, por isso é muito importante dar atenção aos seus consumidores, para mantê-los satisfeitos e não os perderem para os concorrentes. Segue abaixo, na figura 13, o fluxo de atendimento ao cidadão nos bancos.

Figura 13 - Fluxo de Atendimento ao Cidadão nos Bancos



Fonte: <https://www.bcb.gov.br>.

Os Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) tiveram início em 1990 no Brasil em função da regulamentação do Código de Defesa do Consumidor, sendo quase obrigação as empresas implantarem o Serviço de Atendimento ao Consumidor para fazerem o gerenciamento das reclamações de seus clientes, permitindo que os clientes insatisfeitos não saiam das organizações sem dizerem absolutamente nada (CHAUVEL; GOULART, 2007). Segue, na figura 14, os telefones dos SAC dos principais bancos no Brasil.

Figura 14 - Telefones dos SAC dos Principais Bancos no Brasil

Banco	SAC
Caixa	0800 726 0101
Banco do Brasil	0800 729 0722
Itaú Unibanco	0800 728 0728
Santander	0800 762 7777
Bradesco	0800 704 8383

Fonte: <http://twixar.me/GtZ1>.

Os canais tradicionais de atendimento ao cliente (SAC), por telefone, vêm perdendo representatividade e sendo substituídos por redes sociais e *sites* de reclamações. Quando os serviços de atendimento aos consumidores não satisfazem aos clientes ou não atendem as suas reclamações, estes podem entrar em contato com a ouvidoria de seu banco. Segue, na figura 15, os telefones das ouvidorias dos principais bancos do Brasil.

Figura 15 - Telefones das Ouvidorias dos Principais Bancos no Brasil

Banco	Ouvidoria
Caixa	0800 725 7474
Banco do Brasil	0800 729 5678
Itaú Unibanco	0800 570 0011
Santander	0800 726 0322
Bradesco	0800 727 9933

Fonte: <http://twixar.me/GtZ1>.

Quando as ouvidorias dos bancos não resolvem as reclamações dos seus consumidores, estes podem reclamar no órgão regulador, ou seja, o banco dos bancos, o Banco Central do Brasil (Bacen) pelo telefone 145, ou o *site*: <https://www.bcb.gov.br/>. Segue, na figura 16, o fluxo de atendimento ao cidadão no Bacen.

Figura 16 - Fluxo de Reclamação do Bacen



Fonte: <https://www.bcb.gov.br>

Quando os consumidores ainda não estão satisfeitos com a solução apresentada pela instituição financeira, que é enviada com cópia para o Banco Central, eles podem recorrer aos Programas de Proteção e Defesa dos consumidores (Procons). Segue, na figura 17, os setores mais reclamados nos Procons e os bancos estão entre eles.

Figura 17 - Lista de Reclamação nos Procons.

o maior índice de reclamação no Procon:

1. Telefonia celular
2. Telefonia fixa
3. Cartão de crédito
4. TV por assinatura
5. Banco comercial
6. Aparelho celular
7. Energia elétrica
8. Financeira
9. Móveis
10. Internet (serviços)

Fonte: <http://twixar.me/dtZ1>.

Os clientes, insatisfeitos de tanto reclamarem com as empresas e não terem uma solução para o seu problema, acabam procurando os Procons para formalizarem suas reclamações, onde são orientados sobre os seus direitos, e se não resolvida definitivamente a questão, ingressam com um processo no Poder Judiciário (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2019). Muitos clientes

acabam não seguindo este fluxo do modelo de reclamação tradicional e vão diretamente reclamar nos *sites* de reclamações *online*, nas redes de reclamações sociais.

4.1 O *SITE* RECLAMEAQUI

O diretor do ReclameAQUI, Mauricio Vargas, teve a ideia de criar a plataforma *online* de reclamações quando teve uma experiência negativa com uma determinada empresa, fez a reclamação no SAC e não obteve retorno. Então, em fevereiro de 2000, criou o *site* ReclameAQUI, sendo atualmente o maior *site* de intermediação de reclamações dos consumidores com as empresas no Brasil. Segue, na Figura 18, a imagem da página do *site* ReclameAQUI:

Figura 18 - Página do *Site* ReclameAQUI.



Fonte: <http://www.reclameaqui.com.br>.

O referido *site* tem várias ferramentas, como o nível de satisfação dos clientes, por meio do índice de reputação das empresas e as opiniões dos consumidores e o Selo ReclameAQUI 1000, que representa um atendimento excelente. As empresas podem fazer o gerenciamento da percepção de valor da sua marca através das reclamações dos clientes e os consumidores podem expressar suas demandas e receber retorno das empresas. Outros clientes também podem consultar a reputação das empresas antes de tomarem alguma decisão na aquisição de produtos e serviços, ou até mesmo fazer comparações entre as empresas, pois, no *site*, é disponibilizado

ao público o percentual de reclamações atendidas, o percentual de pessoas que voltariam a fazer negócio, o índice de soluções, nota geral, o tempo médio de resposta e a avaliação do usuário (RECLAMEAQUI, 2019).

4.2 RECLAMAÇÕES *ONLINE*

Com o surgimento da *internet*, os consumidores vêm expondo suas críticas na relação de consumo através dos *sites* de reclamações. Atualmente, a voz dos clientes tem uma abrangência global (GUEDES; SILVA, 2011).

A rede social ReclameAQUI faz a intermediação entre os consumidores e as empresas, com várias informações importantes para os clientes compararem, como: o *ranking* de reclamações das empresas e a sua reputação. Em média, 170 mil clientes por dia utilizam o *site* para tomarem decisões de compra e 360 mil para a busca de informações e pesquisa de empresas, além das mediações e soluções dos conflitos (FIDELIS *et al.*, 2012).

Os *sites* de reclamação *online* são eficazes e transparentes, a exemplo da plataforma do ReclameAQUI e tão acessada quanto os modelos tradicionais. Um crescente número de clientes está adotando as reclamações na *web*, forçando as empresas a darem soluções mais rápidas para não mancharem suas reputações nas redes sociais (ROCHA *et al.*, 2015).

Os consumidores agora estão utilizando o boca-a-boca virtual, pois é mais ágil do que o modelo tradicional e com uma abrangência nacional. Plataformas, como o *site* ReclameAQUI, são sistemas de reputação bem conhecidos no Brasil. Enfim, a relação entre os clientes e as organizações, com a utilização da *internet* ganha destaque nas redes sociais, surgindo o CRM social (ALMEIDA; LOBATO; CIRQUEIRA, 2017).

As dúvidas não atendidas influenciam no nível de satisfação dos consumidores e na reputação das empresas. Os clientes, insatisfeitos com os serviços fornecidos pelas instituições, estão utilizando o *site* ReclameAQUI para expressarem os seus sentimentos e descontentamento. Por isso, é importante tratar as reclamações dos clientes (SANTOS *et al.*, 2018).

O gerenciamento das reclamações pelas empresas pode gerar uma imagem positiva para as instituições, pois, se não for tratado de maneira correta, o boca-a-boca negativo nas redes sociais se espalha muito rapidamente e afeta as reputações das empresas (RÍMOLI; MELO, 2018).

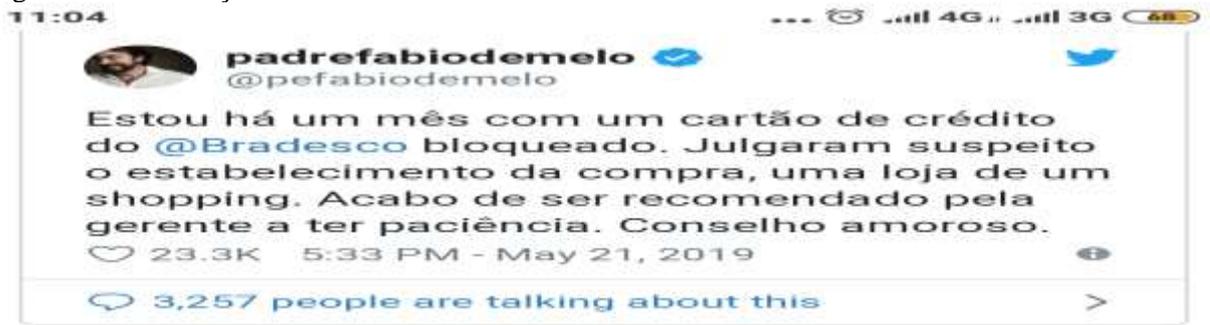
4.2.1 Modelo de Reclamação Online

O boca-a-boca negativo é uma exposição da insatisfação que o consumidor declara da má prestação de serviço a outras pessoas, como a exemplo de: amigos e família (RICHINS, 1983).

A reclamação nas redes sociais, o boca-a-boca *online*, também chamado de *eletronic word-of-mouth* (EWOM), é uma declaração boa ou ruim realizada pelos consumidores de uma determinada organização e exposta publicamente na *internet* para qualquer pessoa ter acesso (HENNIG-THURAU, 2004).

As organizações estão interagindo com os consumidores nas redes sociais, como, por exemplo: o *Twitter*, que iniciou no ano de 2006, sendo que qualquer pessoa conectada na rede pode ler, postar mensagens e interagir (ROCHA et al., 2013). Segue, na figura 19, uma declaração feita pelo cliente Padre Fabio de Melo⁸ pelo *Twitter* ao seu banco.

Figura 19 - Declaração do Cliente Padre Fabio de Melo ao seu banco



O Bradesco respondeu à reclamação pelo próprio Twitter, pedindo ao padre que entrasse em contato para resolver a situação.



Fonte: <http://twixar.me/TtZ1>.

⁸ Fábio José de Melo Silva, mais conhecido como Padre Fábio de Melo é um sacerdote católico, artista, escritor, professor universitário e apresentador.

Atualmente, o boca-a-boca tem uma abrangência mais ampla, como o exemplo acima do cliente Padre Fabio Melo reclamando do seu banco. Foi uma declaração negativa em relação ao atendimento do Bradesco na rede social do *Twitter*.

As instituições estão utilizando novos instrumentos para se relacionarem com seus clientes. As redes sociais, são redes na *web*, utilizadas pelos consumidores e empresas, para se comunicarem, reduzindo a distância entre eles e intensificando o relacionamento (MOURA et al., 2014).

A *internet* está sendo utilizada pelos consumidores para dar *feedbacks* para as empresas, através de reclamações e sugestões, pois o tempo de resposta é mais rápido (AQUINO; SANTOS; SILVA, 2014).

4.3 EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

Quando se fala em atendimento, a maioria das pessoas pensa em alguns fatores como: educação, simpatia e cortesia. Esquecendo de dois fatores que cativam o consumidor: a qualidade e o conteúdo, que são o sucesso para o atendimento de excelência. Prestar um serviço de qualidade ao cliente vai mais além do que cuidar de suas necessidades ou encaminhar suas reivindicações. Superar suas expectativas e encantá-lo demanda uma preparação prévia, pois um ótimo atendimento requer a antecipação dos problemas dos clientes.

Segundo Eltz (1994, p. 88), “para o cliente, esperar cinco minutos significa, psicologicamente, uma hora. Este tempo de espera funciona como uma comunicação negativa. A cada segundo, a imagem do fornecedor vai sendo depreciada”.

Na visão da percepção do atendimento ao cliente, quando este chega à agência bancária, no período de espera na sala do autoatendimento para pegar a senha e aguardar ser atendido, ele observa a agência como um todo. Os funcionários estão na vitrine como produtos nas lojas. Os clientes observam a vestimenta dos funcionários, a higiene, a empatia, o tempo de espera na fila, a temperatura do ambiente, a limpeza, dentre outros. Todos estes fatores contribuem para a avaliação do atendimento, não apenas o atendimento prestado pelo funcionário que finalizou o processo, mas também todos os aspectos, desde a chegada na agência bancária até a conclusão do atendimento.

Podemos comparar a agência bancária com uma loja, pois, nas duas, são vendidos produtos e serviços, e os seus funcionários estão na vitrine. Por isso, os bancos têm que manter seus funcionários com um nível de estresse controlado e satisfeitos com o trabalho para agradar

a seus clientes, pois, para eles ficarem satisfeitos, os funcionários também têm que estar satisfeitos para haver uma melhor qualidade do atendimento.

[...] o objetivo das empresas deve consistir em encantar os clientes, em vez de apenas satisfazê-los. As empresas excelentes almejam superar as expectativas dos clientes e deixar um sorriso em suas faces. Entretanto, se alcançarem esse intento, a excelência converte-se em padrão. (KOTLER, 2003, p. 204).

Pondera Ferreira (2005, p. 13):

Da mesma forma, de modo geral, o serviço prestado pelos bancos no Brasil, deixa muito a desejar, em termos de qualidade. O cliente de banco, com inúmeras tarefas a realizar no seu dia-a-dia, não deseja enfrentar grandes filas de espera, como também não deseja ser atendido por funcionários lentos, sem paciência e desqualificados.

O tempo de espera no atendimento presencial nas agências bancárias está aumentando, por causa da redução do número de bancários nas agências físicas. Logo seguir, na Figura 20, podemos verificar que, entre janeiro a setembro de 2018, houve demissão de 1741 postos de trabalho no setor bancário.

Figura 20 - Tabela de Admitidos e Desligados – Número de Trabalhadores

	Admitidos			Desligados			Saldo	Diferença da Rem. Média (%)
	Nº de trab.	Part. (%)	Rem. Média (em R\$)	Nº de trab.	Part. (%)	Rem. Média (em R\$)		
Bancos Comerciais	341	1,5%	5.560,00	299	1,2%	6.771,00	42	82,1%
Bancos Múltiplos, com Carteira Comercial	20.565	92,3%	4.255,00	21.435	89,2%	6.536,00	-870	65,1%
Caixas Econômicas	687	3,1%	2.724,00	1708	7,1%	5.991,00	-1.021	45,5%
Bancos Múltiplos, sem Carteira Comercial	622	2,8%	5.272,00	519	2,2%	5.987,00	103	88,1%
Bancos de Investimento	69	0,3%	9.345,00	64	0,3%	20.468,00	5	45,7%
Total	22.284	100,0%	4.272,00	24025	100,0%	6.525,00	-1.741	65,5%

FONTE: MTE/SPPI/DES/CGET - CAGED LEI 4.923/65
ELABORAÇÃO: DIEESE - REDE BANCÁRIOS

Fonte: <http://twixar.me/KtZ1>.

Na sequência, a Figura 21 mostra que o maior número de demissões foi de funcionários entre 30 a 39 anos e, em seguida, acima dos 50 anos, o que pode denotar um movimento dos bancos no sentido de desligar funcionários antigos e com maiores remunerações, visando à redução geral de custos.

Figura 21 - Tabela de Admitidos e Desligados – por Faixa Etária

TABELA 2
Admitidos e desligados, por faixa etária
Brasil – janeiro a setembro de 2018

Faixa Etária	Admitidos			Desligados			Saldo	Diferença da Rem. Média (%)
	Nº de trabalhadores	Part. (%)	Rem. Média (em R\$)	Nº de trabalhadores	Part. (%)	Rem. Média (em R\$)		
Até 17 anos	144	0,6%	813	34	0,1%	1.224	110	66,4%
18 a 24 anos	9.102	40,8%	2.663	2.084	8,7%	2.328	7.018	114,4%
25 a 29 anos	5.868	26,3%	3.929	4.470	18,6%	4.448	1.398	88,3%
30 a 39 anos	5.458	24,5%	5.863	8.187	34,1%	6.330	-2.729	92,6%
40 a 49 anos	1.343	6,0%	8.818	3.847	16,0%	9.244	-2.504	95,4%
50 a 64 anos	362	1,6%	10.756	5.282	22,0%	8.273	-4.920	130,0%
65 ou mais	7	0,0%	6.775	121	0,5%	7.542	-114	89,8%
Total	22.284	100,0%	4.272	24.025	100,0%	6.525	-1.741	65,5%

Fonte: MTE/SPPE/DES/CGET - CAGED LEI 4.923/65
Elaboração: Dieese - Rede Bancários

Fonte: <http://twixar.me/KtZ1>.

Segundo o Dieese, os lucros dos principais bancos no Brasil bateram recordes e, em 2017, tiveram altíssimos lucros. O setor vem sofrendo uma reestruturação forte, com destaque para o crescimento das operações digitais via *internet* e telefones móveis. Toda esta mudança e o avanço inevitável da tecnologia resulta no encerramento de diversas estruturas físicas pelo Brasil e muitos postos de emprego. Isto se evidencia na Figura 22, que traz a comparação destes lucros entre 2016 e 2017, o que realmente nos faz ver o quanto o setor bancário é lucrativo.

Figura 22 - Lucro Líquido dos Bancos



Fonte: <http://twixar.me/KtZ1>.

Apesar desta expressiva e recorrente lucratividade ano após ano, o que vemos é a redução cada vez maior das suas estruturas e a intensificação nos cortes dos postos de trabalho, onde, segundo o Dieese, somente o Banco do Brasil, Itaú e Caixa fecharam 1.315 agências em 2017. O banco Santander foi o único que apresentou saldo positivo. O banco Itaú, a partir de março de 2014, encerrou o funcionamento de 394 agências físicas e fez a abertura de 158 agências digitais, correspondendo a quase 2,5 agências físicas encerradas para a abertura de uma agência digital (DIEESE, 2017).

As filas nas agências físicas dos bancos podem causar problemas para os clientes, tais como: longas esperas para serem atendidos e também a ansiedade que leva uma percepção de tempo maior de espera. No atendimento das agências físicas bancárias, as filas são maiores nos dias de picos, como época de pagamento da folha de Estado, INSS e Município, geralmente ocorrendo no início e final de cada mês. Em cidades que possuem praias ou em ilhas, no período do verão, o tempo de espera nas filas são ainda maiores.

4.4 MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise do estresse ocupacional foi criado de acordo às cargas fatorias utilizadas por Paschoal e Tamayo (2004) e o modelo de análise da satisfação do cliente no atendimento é baseado na percepção do cliente em avaliar a reputação da empresa e nas regras adotadas pelo ReclameAQUI para medir o índice de satisfação dos clientes. Segue, logo após o modelo utilizado nesta pesquisa, conforme descrito no quadro 2:

Quadro 2 - Modelo de Análise do Estresse Ocupacional e da Satisfação do Cliente

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Estresse Ocupacional	Autonomia e Controle	A porcentagem do desgaste provocado pela falta de autonomia
		A porcentagem de irritação provocada pelo tipo de controle
		A porcentagem de nervosismo causado pelo tempo insuficiente para realização do volume de trabalho
		A porcentagem de nervosismo provocado pela forma como as tarefas são distribuídas no ambiente de trabalho
		A porcentagem de irritação pela deficiência nos treinamentos
		A porcentagem de exaustão causada pela quantidade de trabalho
	Papéis e Ambiente de Trabalho	A porcentagem de nervosismo causado pela falta de compreensão sobre as responsabilidades no trabalho
		A porcentagem de irritação com as decisões organizacionais
		A porcentagem de irritação pela realização de tarefas que estão além da capacidade
	Relacionamento com o Chefe	A porcentagem de irritação causada pela desconfiança do superior com o trabalho dos subordinados
		A porcentagem de irritação causada pela pouca valorização pelos superiores
	Relações Interpessoais	A porcentagem de mau humor provocado pela competição no meu ambiente de trabalho
		A porcentagem de desestabilização provocado pelo isolamento na organização
	Crescimento e Valorização	A porcentagem de angústia provocada pela pouca perspectiva de crescimento na carreira
A porcentagem de irritação por trabalhar em tarefas abaixo do nível de habilidade		
Satisfação do Cliente no Atendimento	Reputação da Empresa	A porcentagem de reclamações respondidas
		A porcentagem de reclamações, onde os consumidores voltariam a fazer negócios com a empresa

Conceitos	Dimensões	Indicadores
		A porcentagem de reclamações resolvidas
		A média aritmética das notas (variando de 0 a 10) para avaliar o atendimento recebido

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2019).

Em relação ao estresse ocupacional dos bancários, o modelo de análise utilizado foi baseado no dos autores Bellenzani *et al.* (2016, p.36), “Os resultados foram interpretados: médias entre 1,0 e 1,9 indicam pouco ou nenhum estresse; médias entre 2,0 e 2,5 indicam níveis intermediários de estresse ocupacional; médias acima de 2,5 indicam nível alto de estresse ocupacional”.

A satisfação do cliente no atendimento bancário foi interpretada de acordo com o método aplicado pelo ReclameAQUI, ou seja, a percepção do cliente em avaliar a reputação da empresa, de acordo com os itens: Índice de Resposta (IR) - Peso 2; Média das Avaliações (Nota do Consumidor) (MA) - Peso 3 ; Índice de Solução (IS) Peso 3; e Índice de Novos Negócios (Voltaria a fazer negócios?) - Peso 2, (IN), (RECLAMEAQUI, 2019).

A fórmula da Avaliação do Reclame Aqui é a seguinte: $AR = ((IR * 2) + (MA * 10 * 3) + (IS * 3) + (IN * 2)) / 100$

Para $8 \leq AR \leq 10$, ÓTIMO.

Para $7 \leq AR \leq 7,9$, BOM.

Para $6 \leq AR \leq 6,9$, REGULAR.

Para $5 \leq AR \leq 5,9$, RUIM.

Para $AR < 5$, NÃO RECOMENDADA.

5 CAMPOS EMPÍRICOS DA PESQUISA

A pesquisa com o método *survey*⁹ foi realizada com os bancários dos principais bancos físicos públicos e privados do Estado da Bahia, e foi enviado o *link* da pesquisa através do *WhatsApp*, e disponibilizado o *link* do questionário no *Facebook*, e no *site* do Sindicato dos Bancários da Bahia e da Federação dos Bancários.

5.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Andrade (2001), os tipos de pesquisa podem ser classificados de várias formas, por critérios que variam segundo diferentes enfoques. Segundo ela, para cumprir a finalidade de oferecer apenas noções introdutórias, parece o bastante limitar a classificação da pesquisa quanto à natureza, aos objetivos, aos procedimentos e ao objeto.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica em exploratória, descritiva e explicativa. Os tipos utilizados nessa pesquisa foram a exploratória e a descritiva. Exploratória, pois este tema ainda não havia sido estudado nos bancos físicos públicos e privados, sendo essa pesquisa uma maneira de proporcionar maiores informações sobre o assunto. Descritiva, pois, como diz Andrade (2001), nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados.

Quanto aos procedimentos (ANDRADE, 2001), a pesquisa foi bibliográfica e documental. Bibliográfica, pois foram utilizadas fontes secundárias (livros e outros documentos bibliográficos) sobre os temas abordados no trabalho.

5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com o Sindicato dos Bancários da Bahia, em agosto de 2019 existiam 10.034 (dez mil, e trinta e quatro) bancários nos bancos públicos e 6.757 (seis mil, setecentos e cinquenta) bancários nos privados, totalizando 16.791 (dezesesseis mil, setecentos e noventa e um) bancários no Estado da Bahia. Baseado no cálculo amostral, com a margem de erro de 5% e com o nível de confiança de 95%, em uma distribuição mais heterogênea, a população seria de 376 bancários, mas conseguimos alcançar um número maior. Em relação à proporção

⁹ Método *Survey* é um método de pesquisa quantitativa que utiliza técnicas estatísticas, podendo ser definida como uma maneira de coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de pessoas (WIKIPÉDIA, 2019).

amostral da pesquisa, a maior parte foi dos bancos públicos (52,1%). Os bancos privados tiveram (47,9%), totalizando 528 respondentes bancários e 7.762 (sete mil, setecentos e sessenta e dois) clientes na base de dados do ReclameAQUI, sendo 3.697 (três mil, seiscentos e noventa e sete) dos bancos públicos e 4.065 (quatro mil, e sessenta e cinco) dos bancos privados.

Segundo Roesch (1999, p.138), “[...] população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo.” Os sujeitos da pesquisa foram os clientes e funcionários dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia. A pesquisa foi realizada com uma amostra dos bancários da Bahia sendo enviado o *link* do questionário para os bancários através do *WhatsApp*, e disponibilizado o *link* no *Facebook* e no *site* do Sindicato dos Bancários da Bahia e da Federação dos Bancários. Também realizamos uma pesquisa com os dados coletados na plataforma do *site* ReclameAQUI com informações de clientes dos principais bancos físicos no Estado da Bahia.

5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário que, segundo Andrade (2001), é um conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade da presença do pesquisador. Essas perguntas devem ser muito claras e objetivas, dando-se preferência ao emprego de questões fechadas, ou seja, as que pedem respostas curtas e previstas. Dessa maneira, foi elaborado um questionário, composto de duas partes: Parte I - Questionário de Característica da População, composto de 15 questões e Parte II – Escala de Estresse no Trabalho (EET), com 15 itens, adaptada de Paschoal e Tamayo (2004).

O instrumento para a coleta de dados, utilizado para avaliar o Estresse Ocupacional no Trabalho (EET), foi criado e validado para a população brasileira por Paschoal e Tamayo (2004), constituída na versão completa de 23 itens. A versão escolhida foi a reduzida, que foi adaptada. De acordo com os autores, essa versão é mais rápida e econômica, sendo composta por 13 itens, com o coeficiente alfa de 0,85. Além disso, acrescentou-se mais dois itens da versão completa: os de números: 3 e 5, totalizando 15 itens (Apêndice B1), sendo a resposta baseada na escala tipo *likert*¹⁰ de cinco pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente).

Conforme Paschoal e Tamayo (2004), a Escala de Estresse no Trabalho (EET), não é um teste psicológico, sendo um instrumento para diagnosticar os estressores ocupacionais na

¹⁰ A escala *Likert* foi criada por Rensis *Likert*, é um uma escala de resposta psicométrica usada em questionários, sendo a mais utilizada em pesquisas de opinião (WIKIPÉDIA, 2019).

percepção dos empregados com perguntas específicas para saber o nível de estresse global dos funcionários, que, no caso desta pesquisa, foram os bancários dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia.

5.4 PROCEDIMENTOS PARA A APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Os instrumentos foram autoexplicativos e foi utilizada a plataforma do *Google Docs* para elaboração do questionário eletrônico, pois, é uma ferramenta gratuita e de fácil aplicação, com o envio do *link* do questionário via internet por meio do *WhatsApp*, e disponibilizado no *Facebook*, e no *site* dos bancários da Bahia e da Federação dos Bancários, no período de 07 de outubro de 2019 a 07 de dezembro de 2019 (Anexo A, B e C). A primeira página do formulário eletrônico consistia na apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), com os objetivos da pesquisa, sendo que os bancários foram informados do caráter voluntário da pesquisa. O tempo médio para concluir a participação foi de 4 minutos.

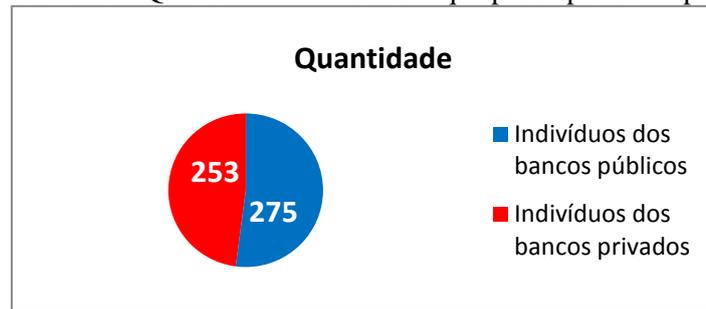
5.5 ANÁLISE E TRATAMENTOS DOS DADOS

A metodologia adotada para este estudo partiu de pesquisas em bases de dados, artigos, revistas, *internet* e livros, entre os anos de 1929 e 2019. Os dados foram processados através do *Excel* e submetidos à análise comparativa. Após analisados, foi realizada a tabulação dos resultados encontrados de forma que pudesse ser facilitada a apresentação das ideias e as relações existentes entre os questionamentos efetuados, ou seja, a relação do nível do estresse na satisfação dos clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia.

5.6 O PERFIL DOS BANCÁRIOS DOS PRINCIPAIS BANCOS FÍSICOS PÚBLICOS E PRIVADOS NO ESTADO DA BAHIA

Em relação à proporção amostral dos bancários, constatamos que a maior parte da amostra foi dos bancos públicos (52,1%) e nos privados (47,9%). A seguir, no gráfico 1:

Gráfico 1 - Quantidade de bancários que participaram da pesquisa por bancos



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Vamos detalhar, a seguir, os fatores do questionário de Característica da População dos principais bancos públicos e privados no Estado da Bahia, no quadro abaixo:

Quadro 3 - Característica da População dos Bancos Públicos e Privados

Fatores	Bancos Públicos		Bancos Privados	
	n	%	n	%
Gênero				
Masculino	154	56	125	49,4
Feminino	121	44	127	50,19
Outro	0	0	1	0,41
Total	275	100	253	100
Idade				
18 a 28 anos	9	3,27	41	16,2
29 a 39 anos	134	48,73	135	53,36
40 a 49 anos	80	29,1	39	15,42
50 a 60 anos	50	18,18	34	13,44
acima de 61 anos	2	0,72	4	1,58
Total	275	100	253	100
Escolaridade				
Ensino Médio	12	4,36	7	2,77
Graduação Incompleta	42	15,27	47	18,58
Graduação Completa	132	48	129	50,99
Pós-Graduação	82	29,82	70	27,66
Mestrado	7	2,55	0	0
Doutorado	0	0	0	0
Total	275	100	253	100
Tempo de Banco				
até 10 anos	87	31,64	77	30,43
11 a 21 anos	135	49,09	117	46,24
22 a 32 anos	43	15,64	48	18,98
acima de 33 anos	10	3,63	11	4,35
Total	275	100	253	100
Estado Civil				
Solteiro(a)	75	27,27	113	44,66
Casado(a)	149	54,18	112	44,27
União Estável	31	11,27	19	7,5
Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a)	18	6,55	8	3,17
Viúvo(a)	2	0,73	1	0,4
Total	275	100	253	100

Número de Filhos				
0	93	33,82	117	46,25
1	92	33,45	76	30,04
2	73	26,55	49	19,37
3	14	5,09	10	3,95
Mais de 3	3	1,09	1	0,39
Total	275	100	253	100
Cargo comissionado (função de confiança)				
Sim	161	58,55	111	43,87
Não	114	41,45	142	56,13
Total	275	100	253	100
Carga horária de trabalho				
6 horas	172	62,55	164	64,82
8 horas	103	37,45	89	35,18
Total	275	100	253	100

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

No primeiro item do quadro, encontramos o perfil dos bancários dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia por gênero. Os bancos públicos estão com o quadro funcional heterogêneo, já que, do total de funcionários, 56% são do sexo masculino e 44% do sexo feminino. Essa heterogeneidade é observada também no quadro dos privados, formado por 49,4% de funcionários do sexo masculino, 50,19% do sexo feminino e 0,41% de outro gênero, o que demonstra, em ambos, a preocupação em ter um quadro equitativo.

Outro aspecto analisado é a idade. Podemos perceber que quase 70% dos bancários dos bancos privados possuem até 39 anos, enquanto 52% nos bancos públicos.

O terceiro item pesquisado foi a escolaridade, em que se percebe que ambos os bancos estão qualificados, sendo que 48% dos bancos públicos possuem graduação completa, enquanto 50,99% nos privados; 29,82% dos bancários dos bancos públicos possuem pós-graduação, enquanto 27,66% nos privados, apenas os bancários dos bancos públicos possuem mestrado 2,55%, e nenhum dos bancários pesquisados dos bancos públicos e privados possuem doutorado.

O tempo de empresa também foi analisado e percebe-se que nos bancos públicos possuem um quadro de funcionários, onde 31,64% das pessoas possuem até 10 anos, enquanto 30,43% nos privados; 49,09% dos bancos públicos possuem entre 11 e 21 anos, enquanto 46,24% nos privados. Um percentual pequeno de bancários públicos e privados possuem acima de 33 anos de empresa.

Com referência ao estado civil, podemos perceber uma predominância de bancários solteiros (as) nos bancos privados, ou seja, 44,66% dos respondentes, sendo assim, um percentual maior em relação aos bancários públicos.

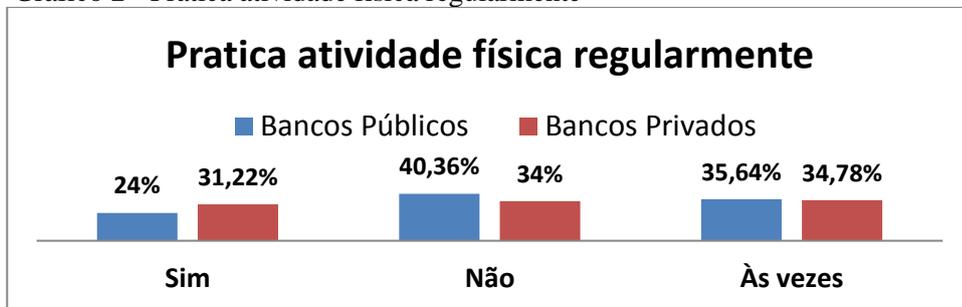
Em relação ao número de filhos, nos bancos privados 46,25% dos bancários não possuem filhos, enquanto 33,82% nos bancos públicos, sendo assim, uma predominância de trabalhadores sem filhos, nos bancos privados.

Em relação ao cargo comissionado (função de confiança) que ocupam, nos bancos públicos possuem mais bancários comissionados do que nos privados, sendo 58,55 % dos bancários dos bancos públicos com cargo comissionado, enquanto 43,87% nos privados.

Em relação à carga horária de trabalho que ocupam, foram encontrados os seguintes dados: 62,55% dos bancários dos bancos públicos possuem carga horaria de seis horas, enquanto 64,82% nos privados, ou seja, em relação aos bancários pesquisados, prevalece um número maior de trabalhadores com carga horaria de 6 horas de trabalho.

Podemos observar logo abaixo, no gráfico 2, que um dos aspectos analisados foi a prática de atividade física regularmente. Nele foram encontrados os seguintes dados: 24% dos bancários dos bancos públicos praticam atividade física regularmente, enquanto 31,22% nos privados; 40,36% dos bancos públicos não praticam atividade física, enquanto 34% nos privados e 35,64% dos bancos públicos às vezes praticam atividade física, enquanto 34,78% nos privados.

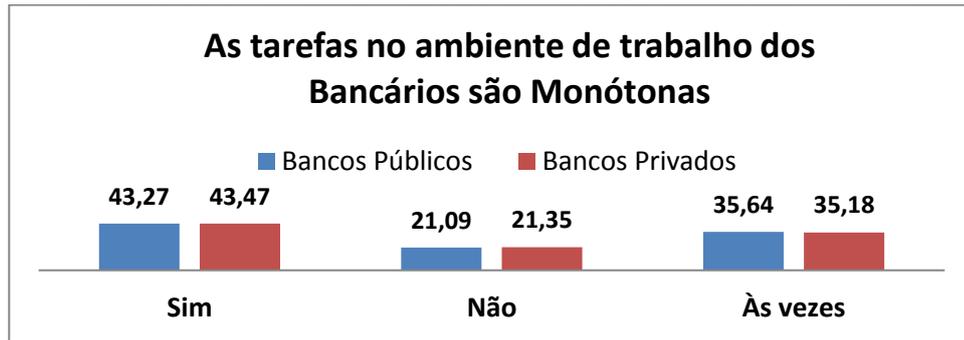
Gráfico 2 - Pratica atividade física regularmente



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Outro aspecto analisado logo abaixo, no gráfico 3, foi a percepção dos bancários sobre as tarefas no ambiente de trabalho. Nele foram encontrados os seguintes dados: 43,27% dos bancários dos bancos públicos afirmam serem monótonas as atividades no ambiente de trabalho, enquanto 43,47% nos privados; 21,09% dos bancos públicos não consideram monótonas, enquanto 21,35% nos privados e 35,64% dos bancos públicos às vezes consideram as atividades no ambiente de trabalho monótonas, enquanto 35,18% nos privados.

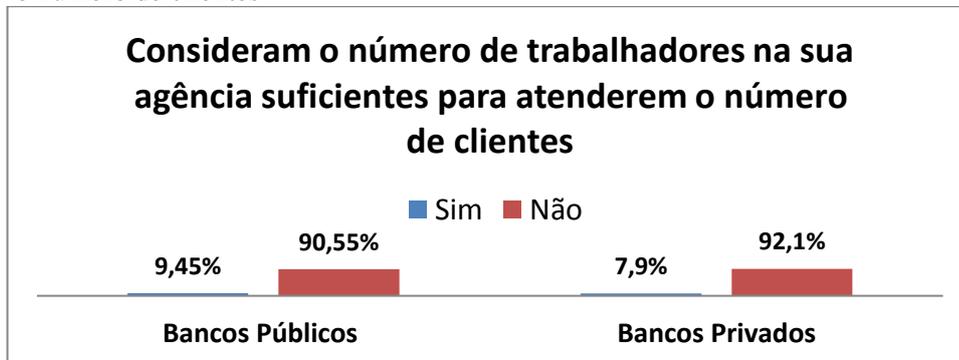
Gráfico 3 - As tarefas no ambiente de trabalho dos Bancários são monótonas



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Podemos observar, abaixo, no gráfico 4, que um dos aspectos analisados também foi a percepção dos bancários: se consideram o número de colaboradores na sua agência suficientes para atenderem o número de clientes, foram encontrados os seguintes dados: 9,45% dos bancários dos bancos públicos afirmaram que sim, enquanto 7,9% nos privados; 90,55% dos bancários dos bancos públicos afirmaram que não são suficientes, enquanto 92,1% nos privados.

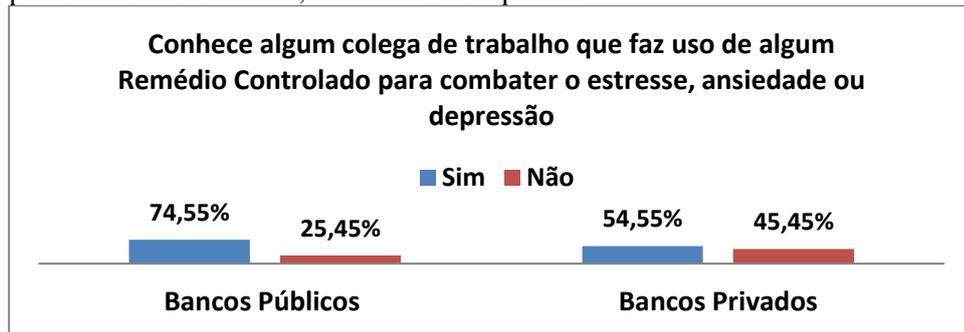
Gráfico 4 - Consideram o número de trabalhadores na sua agência suficientes para atenderem o número de clientes



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Outro aspecto analisado, logo abaixo, no gráfico 5, foi a percepção dos bancários: se conhecem algum colega de trabalho que faz uso de algum remédio controlado para combater o estresse, ansiedade ou depressão. Foram encontrados os seguintes dados: 74,55% dos bancários dos bancos públicos afirmam conhecerem algum colega de trabalho que faz uso de algum remédio controlado, enquanto 54,55% nos privados; 25,45% dos bancos públicos não conhecem, enquanto 45,45% nos privados.

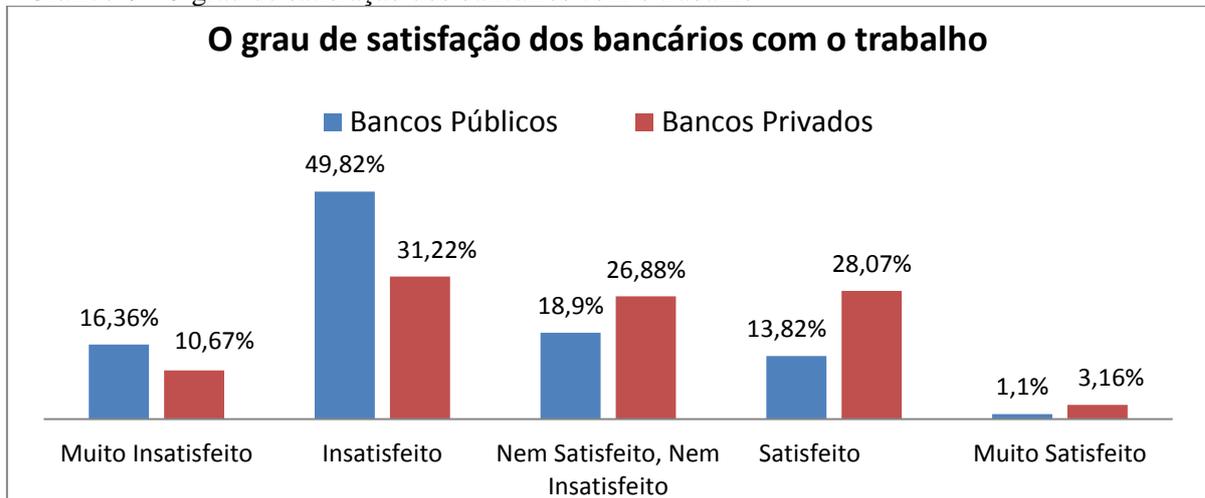
Gráfico 5 - Conhece algum colega de trabalho que faz uso de algum Remédio Controlado para combater o estresse, ansiedade ou depressão



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Podemos perceber, a seguir, no gráfico 6, outro aspecto analisado que foi a percepção dos bancários sobre o grau de satisfação dos bancários com o trabalho. Foram encontrados os seguintes dados: 16,36% dos bancários dos bancos públicos afirmam estarem muito insatisfeitos, enquanto 10,67% nos privados; 49,82% dos bancos públicos estão insatisfeitos, enquanto 31,22% nos privados; 18,9% dos bancos públicos estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, enquanto 26,88% dos privados; 13,82% dos bancos públicos estão satisfeitos, enquanto 28,07% dos privados e 1,1% dos bancos públicos estão muito insatisfeitos, enquanto 3,16% dos privados.

Gráfico 6 - O grau de satisfação dos bancários com o trabalho

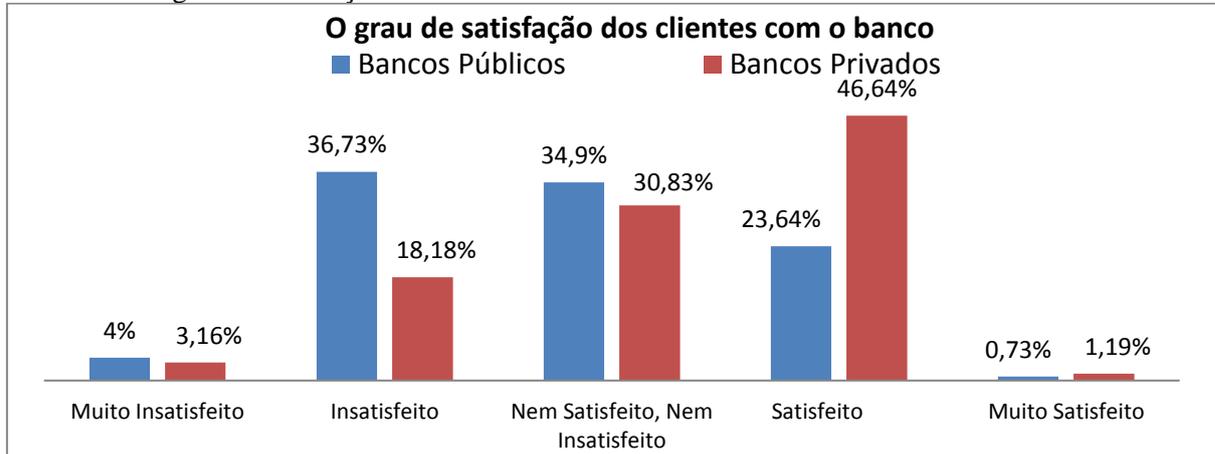


Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Outro aspecto analisado, a seguir, no gráfico 7, foi a percepção dos bancários sobre o grau de satisfação dos clientes com o banco. Foram encontrados os seguintes dados: 4% dos bancários dos bancos públicos afirmam que os clientes estão muito insatisfeitos, enquanto 3,16% nos privados; 36,73% dos bancos públicos afirmam que os clientes estão insatisfeitos, enquanto 18,18% nos privados; 34,9% dos bancos públicos dizem que os clientes estão nem

satisfeitos e nem insatisfeitos, enquanto 30,83% dos privados; 23,64% dos bancos públicos afirmam que os clientes estão satisfeitos, enquanto 46,64% dos privados e 0,73% dos bancos públicos afirmaram que os clientes estão muito insatisfeitos, enquanto 1,19% dos privados.

Gráfico 7 - O grau de satisfação dos clientes com o banco

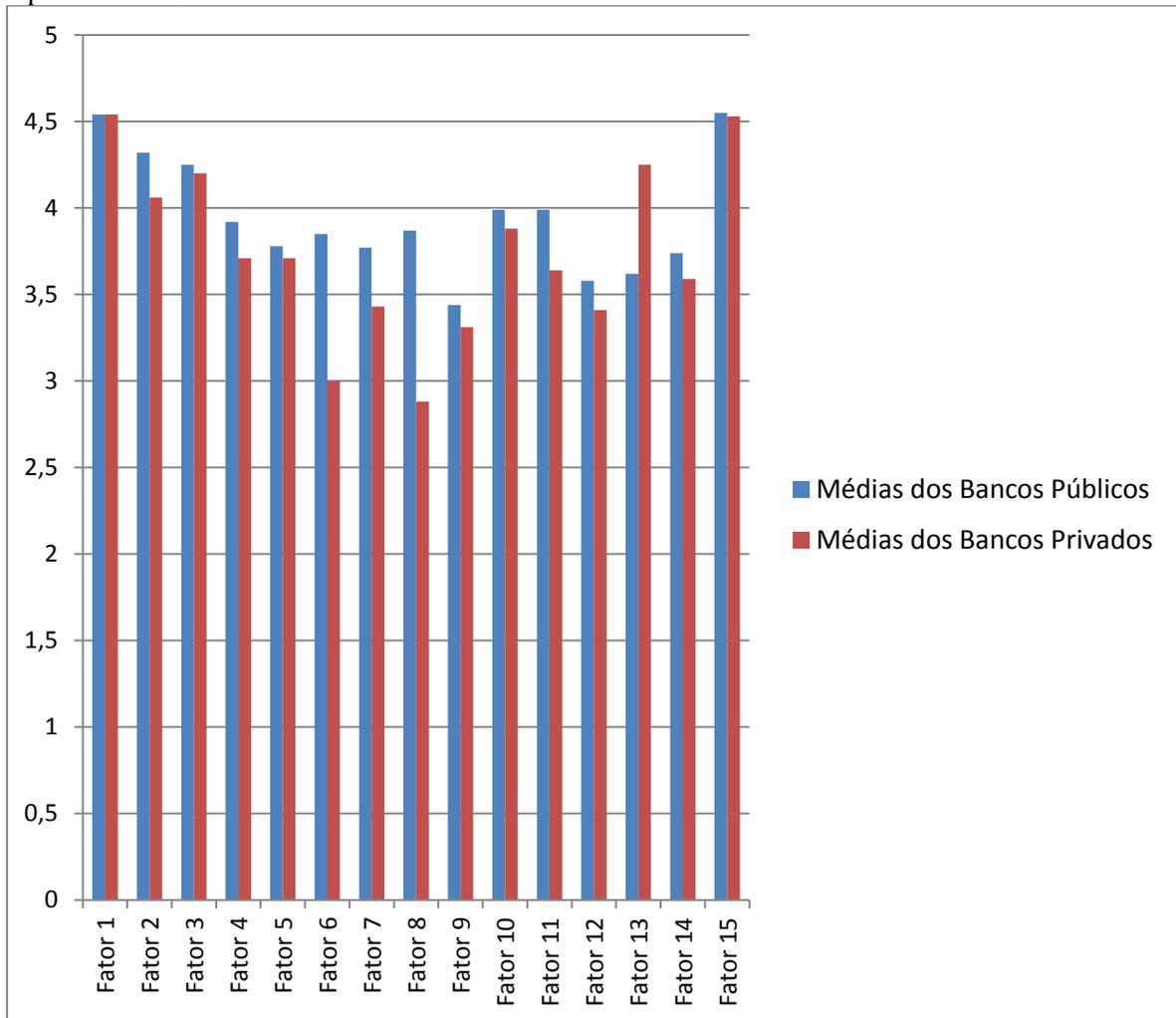


Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

5.7 O NÍVEL DE ESTRESSE OCUPACIONAL GLOBAL DOS BANCÁRIOS DOS PRINCIPAIS BANCOS FÍSICOS PÚBLICOS E PRIVADOS NO ESTADO DA BAHIA

Apresentamos, nesta seção, uma comparação entre as médias dos fatores de estresse ocupacional global dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 8 - Comparação entre as médias dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados no Estado da Bahia



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

O gráfico acima é descrito no quadro abaixo, observando-se as dimensões, os fatores e as médias do estresse ocupacional global e, também, comparando as médias de estresse ocupacional dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia:

Quadro 4 - Comparação entre as médias dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados no Estado da Bahia

Dimensões	Fatores	Médias	
		Bancos Públicos	Bancos Privados
Autonomia e Controle	4. A falta de autonomia na execução do trabalho dos bancários tem sido desgastante	3,92	3,71
	3. O tipo de controle existente no trabalho irrita os bancários	4,25	4,2
	15. O tempo insuficiente para os bancários realizarem seu volume de trabalho tem-nos deixado nervosos	4,55	4,53
	2. A forma como as tarefas são distribuídas no ambiente de trabalho tem deixado os bancários nervosos	4,32	4,06
	8. Os bancários sentem-se incomodados com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional	3,87	2,88
	1. A quantidade de trabalho tem deixado os bancários cansados	4,54	4,54
Papéis e Ambiente de Trabalho	14. A falta de compreensão sobre quais são as responsabilidades no trabalho dos bancários tem causado irritação	3,74	3,59
	6. Os bancários sentem-se incomodados com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais	3,85	3
	7. Os bancários sentem-se incomodados por terem que realizar tarefas que estão além de sua capacidade	3,77	3,43
Relacionamento com o Chefe	5. Os bancários têm-se sentido incomodados com a falta de confiança de seus superiores sobre o seu trabalho	3,78	3,71
	10. Os bancários ficam irritados por serem pouco valorizados por seus superiores	3,99	3,88
Relações Interpessoais	13. A competição no ambiente de trabalho tem deixado os bancários de mau humor	3,62	4,25
	9. Os bancários ficam de mau humor por se sentirem isolados na organização	3,44	3,31
Crescimento e Valorização	11. A pouca perspectiva de crescimento na carreira tem deixado os bancários angustiados	3,99	3,64
	12. Os bancários têm-se sentido incomodados por trabalhar em tarefas abaixo de seu nível de habilidade	3,58	3,41

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

A partir dos dados acima, vamos fazer um *ranking* comparativo com os fatores das dimensões e com as médias do estresse ocupacional global dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia.

Os fatores relacionados acima foram uma adaptação do modelo de questionário de Paschoal e Tamayo (2004).

5.7.1 Dimensões

a) Autonomia e Controle

Quadro 5 - Ranking comparativo dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados na dimensão: Autonomia e Controle

Posição	Fatores dos bancos públicos/Médias	Fatores dos bancos privados/Médias
1º	Fator 15 – Média 4,55	Fator 1 – Média 4,54
2º	Fator 1 – Média 4,54	Fator 15 – Média 4,53
3º	Fator 2 – Média 4,32	Fator 3 – Média 4,2
4º	Fator 3 – Média 4,25	Fator 2 – Média 4,06
5º	Fator 4 – Média 3,92	Fator 4 – Média 3,71
6º	Fator 8 – Média 3,87	Fator 8 – Média 2,88

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

A partir dos dados analisados, percebeu-se que a causa de maior estresse na dimensão autonomia e controle nos bancos públicos é o fator 15 (o tempo insuficiente para os bancários realizarem seu volume de trabalho tem-nos deixado nervosos), enquanto nos bancos privados é o fator 1 (a quantidade de trabalho tem deixado os bancários cansados).

Em seguida, a segunda posição nos bancos públicos é o fator 1 (a quantidade de trabalho tem deixado os bancários cansados), enquanto nos bancos privados é o fator 15 (o tempo insuficiente para os bancários realizarem seu volume de trabalho tem-nos deixado nervosos).

Na terceira posição, nos bancos públicos, consta o fator 2 (a forma como as tarefas são distribuídas no ambiente de trabalho tem deixado os bancários nervosos), enquanto nos bancos privados é o fator 3 (o tipo de controle existente no trabalho irrita os bancários).

Na quarta posição, nos bancos públicos, consta o fator 3 (o tipo de controle existente no trabalho irrita os bancários), enquanto nos bancos privados é o fator 2 (a forma como as tarefas são distribuídas no ambiente de trabalho tem deixado os bancários nervosos).

Na quinta posição do *ranking*, nos bancos públicos e privados, constam o mesmo fator 4 (a falta de autonomia na execução do trabalho dos bancários tem sido desgastante), porém nos bancos públicos está com a média um pouco maior.

Na sexta posição do *ranking*, nos bancos públicos e privados, consta o mesmo fator 8 (os bancários sentem-se incomodados com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional). Porém os bancos públicos estão com a média maior do que os privados.

b) Papéis e Ambiente de Trabalho

Quadro 6 - Ranking comparativo dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados na dimensão: Papéis e Ambiente de Trabalho

Posição	Fatores dos bancos públicos/Médias	Fatores dos bancos privados/Médias
1º	Fator 6 – Média 3,85	Fator 14 – Média 3,59
2º	Fator 7 – Média 3,77	Fator 7 – Média 3,43
3º	Fator 14 – Média 3,74	Fator 6 – Média 3

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Na primeira posição, nos bancos públicos, consta o fator 6 (os bancários sentem-se incomodados com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais), enquanto nos bancos privados é o fator 14 (a falta de compreensão sobre quais são as responsabilidades no trabalho dos bancários tem causado irritação).

Na segunda posição do *ranking*, nos bancos públicos e privados, consta o mesmo fator 7 (os bancários sentem-se incomodados por terem que realizar tarefas que estão além de sua capacidade), porém sobressai nos bancos públicos na percepção dos bancários.

Na terceira posição, nos bancos públicos, consta o fator 14 (a falta de compreensão sobre quais são as responsabilidades no trabalho dos bancários tem causado irritação) enquanto, nos bancos privados, é o fator 6 os bancários sentem-se incomodados com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais).

c) Relacionamento com o Chefe

Quadro 7 - Ranking comparativo dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados na dimensão: Relacionamento com o Chefe

Posição	Fatores dos bancos públicos/Médias	Fatores dos bancos privados/Médias
1º	Fator 10 – Média 3,99	Fator 10 – Média 3,88
2º	Fator 5 – Média 3,78	Fator 5 – Média 3,71

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Na primeira posição do *ranking*, nos bancos públicos e privados, consta o mesmo fator 10 (os bancários ficam irritados por serem pouco valorizados por seus superiores), porém sobressai nos bancos públicos na percepção dos bancários.

Na segunda posição do *ranking*, nos bancos públicos e privados consta, o mesmo fator 5 (os bancários têm-se sentido incomodados com a falta de confiança de seus superiores sobre o seu trabalho). Porém, percepção dos bancários, esse item sobressai nos bancos públicos.

d) Relações Interpessoais

Quadro 8 - Ranking comparativo dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados na dimensão: Relações Interpessoais

Posição	Fatores dos bancos públicos/Médias	Fatores dos bancos privados/Médias
1º	Fator 13 – Média 3,62	Fator 13 – Média 4,25
2º	Fator 9 – Média 3,44	Fator 9 – Média 3,31

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Na primeira posição do *ranking*, nos bancos públicos e privados, consta o mesmo fator 13 (a competição no ambiente de trabalho tem deixado os bancários de mau humor). Porém esse item sobressai nos bancos privados.

Na segunda posição do *ranking* nos bancos públicos e privados consta o mesmo fator 9 (os bancários ficam de mau humor por se sentirem isolados na organização), porém sobressai nos bancos públicos na percepção dos bancários.

e) Crescimento e Valorização

Quadro 9 - Ranking comparativo dos fatores de estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados na dimensão: Crescimento e Valorização

Posição	Fatores dos bancos públicos/Médias	Fatores dos bancos privados/Médias
1º	Fator 11 – Média 3,99	Fator 11 – Média 3,64
2º	Fator 12 – Média 3,58	Fator 12 – Média 3,41

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Na primeira posição do *ranking* nos bancos públicos e privados consta o mesmo fator 11 (a pouca perspectiva de crescimento na carreira tem deixado os bancários angustiados). Esse item sobressai nos bancos públicos, na percepção dos bancários.

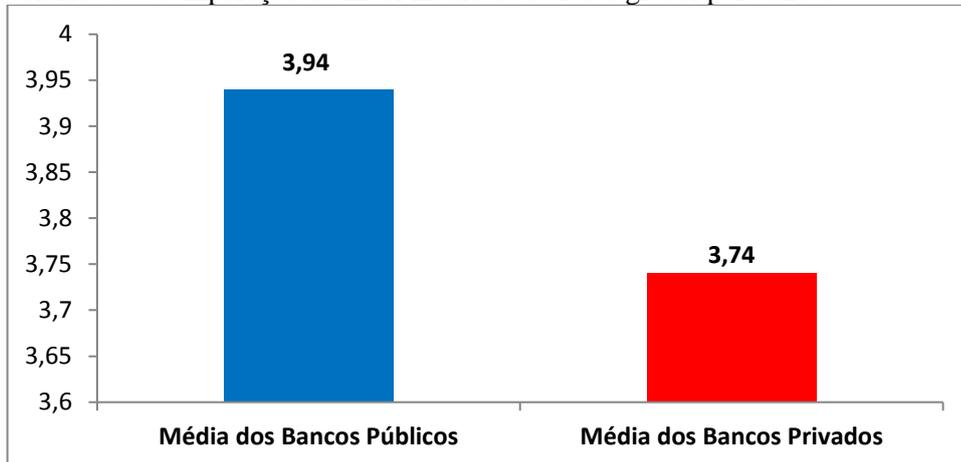
Na segunda posição do *ranking* nos bancos públicos e privados consta o mesmo fator 12 (os bancários têm-se sentido incomodados por trabalhar em tarefas abaixo de seu nível de habilidade). Esse item sobressai nos bancos públicos, na percepção dos bancários.

Diante das comparações dos fatores e dimensões do estresse ocupacional dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia, identificamos o nível de estresse ocupacional global dos bancos logo a seguir.

5.7.2 Comparativo do nível de estresse ocupacional global dos bancos

Com base nos resultados da pesquisa em relação à média global de estresse ocupacional, constatou-se que os bancos públicos possuem média de estresse de 3,94 e os bancos privados 3,74, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 9 - Comparação do nível médio de estresse global por bancos



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Ao contrário do que pensa o senso comum, o nível de estresse ocupacional global dos bancários dos bancos públicos está mais elevado do que o dos privados. As pessoas pensam que a estabilidade é sinônimo de tranquilidade, esquecendo que ambos, tanto os bancos públicos quanto os privados, possuem metas, ou seja, os bancários têm metas para cumprirem e alcançarem os resultados esperados pelas empresas, e são avaliados por isso. Os níveis de estresse ocupacional dos bancos públicos e privados estão elevados, porém nos bancos públicos estão acima dos privados. Assim, como na pesquisa realizada por Montbeler e Saldanha (2017), nas organizações públicas os níveis de estresse são mais altos do que nas privadas.

Os dois maiores fatores estressores no ambiente de trabalho dos bancários públicos e privados são os mesmos, porém em ordem diferente. O terceiro fator com maior nível de estresse ocupacional, não são os mesmos.

Quadro 10 - Ranking comparativo dos três principais fatores de estresse dos bancos públicos e privados

Posição	Médias	
	Fatores dos Bancos Públicos	Fatores dos Bancos Privados
1º	Fator 15 – Média 4,55	Fator 1 – Média 4,54
2º	Fator 1 – Média 4,54	Fator 15 – Média 4,53
3º	Fator 2 – Média 4,32	Fator 13 – Média 4,25

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

A partir da análise dos dados, podemos perceber que na percepção dos bancários dos bancos públicos o fator 15 (o tempo insuficiente para os bancários realizarem seu volume de trabalho tem-nos deixado nervosos) é o mais estressante, enquanto nos privados é o fator 1 (a quantidade de trabalho tem deixado os bancários cansados).

Em seguida, na segunda posição, são invertidos os fatores em relação à 1ª posição do ranking e na terceira posição os fatores são diferentes, sendo nos bancos públicos o fator 2 (a forma como as tarefas são distribuídas no ambiente de trabalho tem deixado os bancários nervosos) e nos privados o fator 13 (a competição no ambiente de trabalho tem deixado os bancários de mau humor).

Com base nos resultados desta pesquisa e, de acordo com a fundamentação teórica, a visão de Spector (2002) está correta, se as condições no ambiente laboral são as causas das doenças, é necessário dar ao trabalhador mais autonomia e controle sobre o seu próprio trabalho. Para Paschoal e Tamayo (2004), os agentes estressores ao excederem a capacidade do indivíduo, provocam reações negativas.

Enfim, no *ranking* comparativo dos principais fatores de estresse dos bancos públicos e privados, três deles, foram da dimensão autonomia e controle. Confirmando com os autores Lucca e Sobral (2017), em uma pesquisa realizada com 240 bancários públicos e privados em vários Estados do Brasil, um dos fatores com o maior índice de estresse foi a autonomia e controle.

5.7.2.1 Comparativo do nível de estresse ocupacional dos bancários dos bancos públicos e privados, com algumas variáveis

Podemos observar, abaixo, no Quadro 11, um comparativo com algumas variáveis que foram utilizadas nesta pesquisa, tais como: gênero, estado civil, comissão, filhos e idade. Comparando as médias de estresse ocupacional dos bancários dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia.

Quadro 11 - Comparativo do nível de estresse ocupacional com algumas variáveis entre os bancários dos bancos públicos e privados no Estado da Bahia

Variáveis			Médias Bancos	
Gênero	Estado Civil	Comissão	Públicos	Privados
Homens	Solteiros	Não	3,89	3,87
Homens	Solteiros	Sim	4,03	3,81

Homens	Casados	Não	3,90	3,87
Homens	Casados	Sim	3,98	3,85
Mulheres	Solteiras	Não	3,80	3,84
Mulheres	Solteiras	Sim	3,87	3,86
Mulheres	Casadas	Não	3,80	3,85
Mulheres	Casadas	Sim	4,05	3,84
Variáveis			Médias Bancos	
Gênero	Estado Civil	Filhos	Públicos	Privados
Mulheres	Solteiras	Não	3,80	3,84
Mulheres	Solteiras	Sim	3,96	4,02
Mulheres	Casadas	Não	4,01	3,46
Mulheres	Casadas	Sim	3,87	3,83
Variáveis			Médias Bancos	
Gênero		Idade	Públicos	Privados
Homens e Mulheres		Até 39	3,89	3,4
Homens e Mulheres		Acima de 40	3,99	4,06

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

A partir da análise dos dados, podemos perceber que na percepção dos bancários públicos, os homens e as mulheres solteiros(as) que possuem comissão, estão mais estressados do que os sem comissão e os homens e as mulheres casados(as) também, sendo que a média de estresse ocupacional é maior nos bancos públicos.

Em relação, às mulheres solteiras com filhos, em ambos os bancos estão mais estressadas do que as sem filhos, sendo um percentual maior nos bancos privados. E também, mais estressadas do que as mulheres casadas com filhos. As ausências dos maridos e pais presentes nas famílias, podem estarem causando um maior estresse nas mães solteiras com filhos, pois, elas devem estar dedicando mais tempo aos seus filhos fora do ambiente de trabalho, e também, a maior responsabilidade no sustento da família, que, em muitas vezes, elas são as únicas responsáveis.

Nos bancos privados, as mulheres casadas com filho estão mais estressadas do que as sem filhos. Já nos bancos públicos foi diferente, possa ser, por causa do pequeno tamanho da amostra das mulheres casadas sem filhos, que foram apenas sete pessoas pesquisadas.

De acordo com o resultado da pesquisa, os bancários públicos e privados, ou seja, homens e mulheres acima de 40 anos de idade, estão com o nível de estresse ocupacional mais elevado do que os bancários com idade inferior.

5.8 O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DOS PRINCIPAIS BANCOS FÍSICOS PÚBLICOS E PRIVADOS NO ESTADO DA BAHIA NA PLATAFORMA DO *SITE* RECLAMEAQUI

Com base nos dados fornecidos pelo ReclameAQUI em 18 de novembro de 2019, as informações foram agrupadas por bancos públicos e privados, referente ao período dos últimos 12 meses em relação ao atendimento dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia, iremos analisar a satisfação dos clientes atendidos com base na reputação no *site* do ReclameAQUI. Vamos iniciar com a comparação dos dados sobre o atendimento dos Bancos Públicos e Privados sendo retratada a seguir no Quadro 12.

Quadro 12 - Reputação dos Bancos Públicos e Privados no Estado da Bahia

Dimensões	Bancos Públicos	Bancos Privados
Reputação	4,23/10 = Não Recomendada	7,63/10 = Bom
Reclamações Respondidas	66,63%	99,53%
Voltaria a fazer negócios	33,4%	65,4%
Índice de Solução	40,13%	79,86%
Nota do Consumidor	3,47	6,4
Total de Reclamações	3697	4065
Período de 01/11/2018 a 31/10/2019 Dados retirados em 18/11/2019 às 11 h Reclamações feitas por consumidores da Bahia		

Fonte: ReclameAQUI (2019).

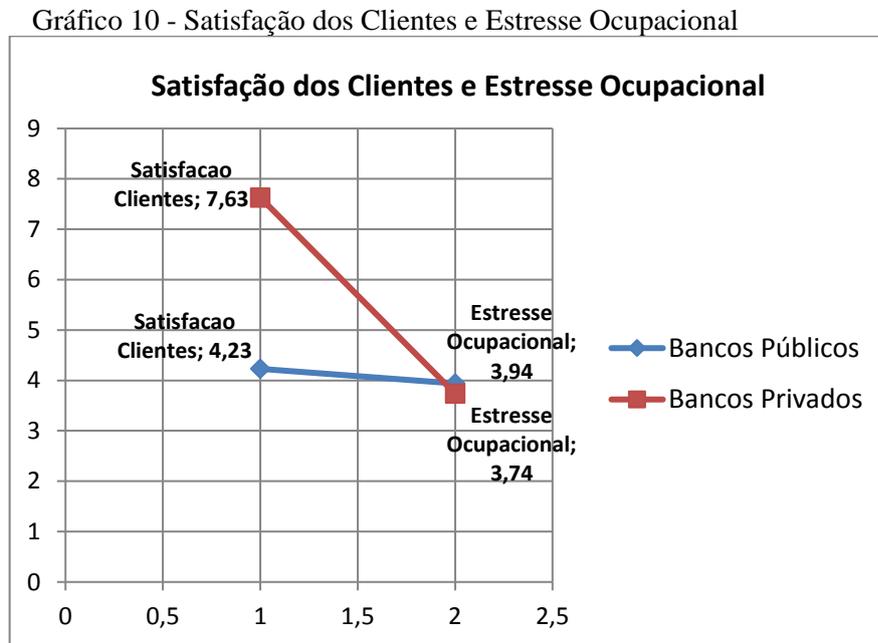
Entre 1º de novembro de 2018 até 31 de outubro de 2019, foram analisados o comportamento dos clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia. Constatou que os bancos públicos responderam 66,63% de 3697 reclamações recebidas, enquanto nos privados 99,53%. De todos que reclamaram nos bancos públicos 33,4% voltariam a fazer negócio, enquanto nos privados 65,4%, sendo que o índice de solução nos bancos

públicos foi de 40,13%, enquanto nos privados 79,86% e deram uma nota média nos bancos públicos de 3,47 para o atendimento recebido, enquanto dos privados 6,4. Nos bancos públicos finalizou com a reputação de 4,23, ou seja, não recomendada pelos clientes, enquanto nos privados com a reputação de 7,63, ou seja, considerado bom pelos clientes.

Enfim, no período pesquisado, com relação aos dados analisados sobre o atendimento dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia, os Bancos Privados, apesar de receberem mais reclamações, estão com a reputação melhor do que os Bancos Públicos, o que foi levado em conta foram às avaliações dos clientes em relação aos atendimentos prestados pelos bancos, finalizando com a reputação da empresa.

5.9 A RELAÇÃO ENTRE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E O NÍVEL DE ESTRESSE OCUPACIONAL GLOBAL DOS BANCÁRIOS

Entre a satisfação dos clientes e o estresse ocupacional global dos bancos públicos e privados no Estado da Bahia, podemos fazer uma análise comparativa entre a satisfação dos clientes e o estresse ocupacional dos bancários dos principais bancos públicos e privados no Estado da Bahia no gráfico abaixo:



Verificamos que, na percepção dos bancários dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia, foi constatado que o nível de estresse ocupacional global nos bancos públicos está mais elevado, com a média de 3,94, considerado um alto nível de estresse

e o nível de satisfação dos clientes de 4,23, considerado não recomendado. Nos bancos privados, a média é de 3,74, também sendo um alto nível de estresse e o nível de satisfação dos clientes de 7,63, considerado bom, ou seja, os bancos públicos estão com o nível de estresse ocupacional mais elevado do que os privados e com o nível de satisfação dos clientes menor.

Outro aspecto é a questão da estabilidade dos empregados, pois nos bancos públicos o ingresso é por meio de concurso, e dá certa segurança aos funcionários em relação à demissão, já nos privados a forma de contratação não permite estabilidade no trabalho. De acordo com Kotler (2000), se os clientes não estiverem satisfeitos em relação ao atendimento prestado, consumirão menos produtos e serviços. A satisfação dos clientes é um dos fatores que podem afetar o consumo de produtos e serviços, o que, conseqüentemente, influenciará nas vendas dos bancários, que se não conseguirem atingir o resultado esperado pelo empregador, possivelmente não permanecerão na instituição bancária, o que, dificilmente ocorrerá nos bancos públicos, podendo apenas, perder a comissão.

Em uma pesquisa realizada no Paquistão por Malik e Scholar (2011), foi constatado que o nível de estresse laboral das cobradoras de ônibus, afeta a satisfação no trabalho dos funcionários e, conseqüentemente, a satisfação dos usuários do transporte. Possa ser, que esteja acontecendo o mesmo com os bancários.

Para Scott (2000), o estresse ameaça a satisfação dos clientes e Kotler (2000), explica que, o cliente satisfeito consome mais produtos e serviços e é menos sensível ao preço, por isso, a importância de aumentar o índice de satisfação dos clientes com a empresa. Na visão de Mattana (2015), as metas, sobrecarga de trabalho, a pressão psicológica nos bancários e a ameaça de perda do emprego geram um alto nível de estresse, diminuindo a produtividade, atenção, alterando o humor e tornando os funcionários impacientes. Esses fatores podem afetar diretamente o cliente.

Acreditamos que o enfrentamento do estresse ocupacional nos bancários pode ocorrer de forma diferenciada, pois, os empregados mais jovens, com até 39 anos de idade, possuem uma média de estresse ocupacional menor em relação aos com idade superior. Talvez, os indivíduos acima dos 40 anos de idade, tenham resistência ao novo, ou seja, as novas tecnologias bancárias.

Enfim, analisando o resultado da pesquisa, podemos verificar que os bancos privados possuem um quadro funcional mais jovem, com quase 70% dos bancários com até 39 anos de idade, e com a média de estresse ocupacional menor. Quase a metade dos bancários estão solteiros e mais satisfeitos com o trabalho e, também fazem mais atividades físicas do que os

bancários públicos. Esses fatores podem influenciar de forma diferenciada no enfrentamento do estresse ocupacional na percepção dos bancários privados em relação aos públicos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os bancários estão enfrentando muitos desafios, a pressão para conseguir atingir as metas imposta pelas instituições bancárias, a sobrecarga de trabalho e redução do quadro funcional. Essas situações fazem com que os bancários se sintam mais estressados, insatisfeitos com o trabalho, afetando a satisfação no atendimento de seus clientes.

No início desta pesquisa, surgiu o seguinte questionamento: em que relação o estresse ocupacional dos bancários influencia na satisfação no atendimento dos clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia? Baseado na análise comparativa a suposição proposta foi confirmada: o estresse ocupacional global dos bancários influencia na satisfação no atendimento dos clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia.

De acordo com os dados obtidos no referencial teórico, os cinco principais, e maiores bancos no Brasil, estão enxugando o quadro funcional, ganhando destaque os bancos públicos que reduziram muito mais do que os bancos privados, entre os anos de 2012 a 2018, ou seja, os bancos estão diminuindo a quantidade de bancários que faziam atendimento aos clientes, podendo, assim, interferir na satisfação no atendimento.

Na percepção dos bancários, existem mais bancários públicos insatisfeitos com o trabalho do que os privados, e o percentual dos clientes satisfeitos com o banco é maior nos privados. Outro item analisado foi, se os bancários públicos conhecem algum colega que faz uso de algum remédio controlado para combater o estresse, ansiedade ou depressão. Perto de 75% dos bancários públicos afirmaram que sim, enquanto 54,55% nos privados.

A partir da pesquisa e dos resultados encontrados, pôde-se alcançar o objetivo geral, que foi apresentar como o estresse ocupacional global dos bancários influencia na satisfação no atendimento dos clientes dos principais bancos físicos públicos e privados no Estado da Bahia. Foi possível também atingir os objetivos específicos, identificando o estresse ocupacional global dos bancários, constatando que nos bancos públicos o estresse está mais elevado, ainda que, em ambos os bancos, públicos e privados, o estresse laboral é elevado. Nota-se que a satisfação no atendimento dos clientes no *site* ReclameAQUI é melhor nos bancos privados. Foi verificada também a relação entre o estresse ocupacional global dos bancários e a satisfação dos clientes no atendimento. Acreditamos que o enfrentamento do estresse ocupacional nos bancários pode ocorrer de forma diferenciada, pois, os empregados privados são mais jovens, sendo quase 70% deles com até 39 anos de idade, possuindo uma média de estresse ocupacional menor em relação aos públicos. É possível que a instabilidade no setor privado possa influenciar

na relação entre clientes e bancário, pois, se o empregado não tratar o consumidor com zelo, poderá afetar a sua satisfação, o que será potencialmente capaz de ocasionar a menor aquisição e consumo de produtos e serviços, prejudicando assim o alcance das metas por parte do bancário, que é medido constantemente por este aspecto. Em suma, se não alcançar o resultado almejado pelo banqueiro, possivelmente o bancário não permanecerá na instituição.

Além disso, constatamos também, que os dois maiores fatores estressores entre os bancos públicos e privados na percepção dos bancários foram os mesmos, alterando somente o posicionamento entre eles: o fator 15 (o tempo insuficiente para os bancários realizarem seu volume de trabalho tem-nos deixado nervosos) é o mais estressante nos bancos públicos, enquanto nos privados é o fator 1 (a quantidade de trabalho tem deixado os bancários cansados), ambos da dimensão autonomia e controle. O único fator superado pelos bancos privados foi o fator 13 (a competição no ambiente de trabalho tem deixado os bancários de mau humor).

Apesar de muitas pessoas pensarem que os bancários públicos estão menos estressados do que os privados, os resultados apresentados foram o inverso, ou seja, na percepção dos bancários, os bancos públicos estão com o estresse ocupacional mais elevado.

Conforme os dados da pesquisa, é necessária uma intervenção nas condições em que os bancários estão sendo submetidos no ambiente de trabalho. A gestão de pessoas destas empresas poderia atuar de forma diferenciada para reduzir o estresse ocupacional dos seus trabalhadores, buscando uma solução para o caso, pois, acredita-se que prevenir o estresse ocupacional é a melhor forma de cuidar da saúde dos bancários.

As limitações desta pesquisa foram as de que os bancos não autorizaram a pesquisa nas agências com bancários e clientes. Por isso, não foram identificados os bancos, sendo chamados de bancos públicos e privados, e encaminhado o *link* do questionário para os bancários por *WhatsApp/Facebook*. Uma indicação e recomendação para as próximas pesquisas é a de fazer a coleta de dados com os bancários em um período de, no mínimo, seis meses para fazer a correlação com a satisfação dos clientes e a base de dados do ReclameAQUI.

Conclui-se que, o estresse ocupacional elevado prejudica a saúde dos trabalhadores, a satisfação e a produtividade no trabalho e também a satisfação no atendimento dos clientes. Por isso, é necessário que os bancos públicos e privados façam um acompanhamento dos níveis de estresse ocupacional dos empregados, implementando ações para reduzir este nível de estresse laboral, com o intuito de minimizar os impactos na saúde dos bancários, e também o uso de remédio controlado para ansiedade, estresse e depressão, bem como o número de afastamentos do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, David. **A arte de fazer acontecer**: uma fórmula anti-stress para estabelecer e entregar soluções no prazo. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.
- ALMEIDA, G. R. T.; LOBATO, F.; CIRQUEIRA, D. Improving Social CRM through electronic word-of-mouth: a case study of ReclameAqui. *In: WORKSHOP DE TRABALHOS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA*, 14., 2017. **Anais [...] 2017**. p. 107–110.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001.
- ANDREWS, Susan. **Stress a seu favor**: como gerenciar sua vida em tempos de crise. São Paulo, SP: Ágora, 2003.
- AQUINO, Dayane Q. B de; SANTOS, Flavia M. dos; SILVA, Gabriela de S. **O uso do mobile marketing como ferramenta de interação entre as empresas e seus consumidores**. 2014. 50 f. Monografia. (Bacharel em Administração)- Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.
- ARAGÃO, Tayane Silva. **Marketing de relacionamento no varejo bancário**: uma análise da satisfação dos consumidores. 2017. 37 f. Monografia. (Bacharel em Administração)- Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2017.
- ARAUJO, R. K. B. **Responsabilidade civil do empregador decorrente de doenças ocupacionais em estabelecimentos bancários**. 2017. Monografia (Bacharel em Direito)- Centro Universitário Tabosa de Almeida - ASCES-UNITA, Caruaru, 2017.
- AUGUSTO, M. N.; ALMEIDA JÚNIOR, O. de . Marketing de relacionamento: a gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes. **Revista Educação Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 18, p. 2179–9636, 2015.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. [Portal]. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ranking/>. Acesso em: 15 out. 2018.
- BAGOZZI, R. P. Marketing as Exchange. **Journal of Marketing**, v. 39, p. 32-39, oct. 1975.
- BANCOS adoecem e deprimem. **O Bancário**, p. 4, Salvador, 23 jul. 2018. Disponível em: <https://www.bancariosbahia.org.br/jornal.html?page=15> Acesso em: 25 jul. 2019.
- BELLENZANI, R.; PARO, D. M.; DE OLIVEIRA, M. C. Trabalho em saúde mental e estresse na equipe: questões para a política nacional de humanização/SUS. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 1, n. 8, p. 32–43, 2016.
- BENETOLI, R. D. O. S. S.; DAIUTO, P. R. O estresse no trabalho : uma breve análise em bancários stress at work : a brief analysis in banking employees. **Revista Uingá Review**. v. 28, p. 185–193, 2016.
- CABRAL, L. L. D. **Qualidade percebida dos serviços hospitalares**: uma avaliação utilizando o método dos fatores críticos de sucesso e a escala SERVQUAL. 2007. 116f. Dissertação (Mestrado)- Engenharia da Produção, Universidade Federal de Pernambuco,

Recife, 2007. Disponível em: <http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5651>. Acesso em: 30 dez. 2018.

CANNON, B. ; ORGANIZATION FOR PHYSIOLOGICAL HOMEOSTASIS. **Physiological Reviews**, v. IX, n. 3, p. 399–431, 1929.

CASTAGNA, P. G. L. O impacto dos tempos de espera em filas de atendimento na satisfação do cliente no segmento bancário. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Digital Times**, 2012

CHAUVEL, M. A.; GOULART, V. C. Como gerar valor para os clientes por meio dos serviços de atendimento ao consumidor: o que mostram as pesquisas. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro v 5, n 4, dez. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167939512007000400003&script=sci_abstract&tlng=pt Acesso em: 18 jun. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2008.

CLIENTE (ECONOMIA). In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2019. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Cliente_\(economia\)&oldid=55225218](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Cliente_(economia)&oldid=55225218). Acesso em: 21 maio 2019.

DALAGASPERINA, P.; MONTEIRO, J. K. Estresse e docência: um estudo no ensino superior privado stress and teaching: a study in private higher education. **Revista Subjetividades**, v. 16, n. 1, p. 37–51, 2016.

DEJOURS, Cristophe. A carga psíquica do trabalho. In: BETIOL, Maria Irene Stocco. (Coord.). **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo, SP: Atlas, 1994. p. 21-32.

DIEESE. **Desempenho dos Bancos**. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2018/desempenhodosbancos2017.html>. Acesso em: 10 dez. 2018.

DRUCKER, P. F. Marketing and Economic. **American Marketing Association**, v. 22, n. 3, p. 252–259, 2018.

ELISA, M.; MARIZ, D. A. Um estudo da satisfação dos consumidores e da qualidade dos serviços bancários. **Gestão & Regionalidade**, p. 19, 2006.

ELTZ, F. **Qualidade na comunicação: ferramenta estratégica para encantamento do cliente**. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994.

ESCALA LIKERT. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikipédia Foundation, 2018. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Escala_Likert&oldid=53679251. Acesso em: 1 jul. 2019.

FRAGA, Érica. Crise no emprego eleva em 1,6 milhão o número de consultas psiquiátricas. **Dmtemdebate**, 26 nov. 2018. Disponível em: <http://www.dmtemdebate.com.br/crise-no-emprego-eleva-em-16-milhao-o-numero-de-consultas-psiquiatricas/> Acesso em: 5 out.2019.

FERREIRA, Ernani da Cunha. **A qualidade no atendimento bancário**. Niterói, RJ: Novas Edições Acadêmicas, 2005.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. [Portal]. Disponível em: <http://www.febraban.org.br>. Acesso em: 24 nov. 2018.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.ciab.com.br/publicacoes/#pesquisa-febraban>. Acesso em: 10 dez. 2018.

FIDELIS, S.; JÚNIOR, R.; SCARANO, D. Relacionamento 2.0 – estudo de caso do site Reclame Aqui. **Revista de Iniciação Científica da Libertas**, v. 2, p. 18–32, 2012.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2019. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=F%C3%B3rum_Econ%C3%B4mico_Mundial&oldid=56776810>. Acesso em: 20 nov. 2019.

GABRIEL, G. et al. Servqual x Servperf : comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. **Gestão & Produção**, v. 12, p. 279–293, 2004.

GRASSI, N. C.; BRITTO, J. C. Categoria bancária privada : por que e como adoecem os trabalhadores private bank workers ' class : why and how they get sick. **Sociedade em Debate**, p. 101–121, 2018.

GRÖNROOS, C. A service oriented approach to marketing of services. **European Journal of Marketing**, v.12, n,8, p.588-601, 1978.

GUEDES, E. N.; SILVA, M. As relações de consumo e os sites sociais de reclamação : a comunicação organizacional na ágora virtual. **Comunicação - Reflexões, Experiências, ensino**, v. 11, n. 11, p. 55–65, 2011.

GUERREIRO, L. **Estudo da satisfação dos clientes no setor bancário: um caso aplicado Standard Bank no Lubango**. 166f. 2016. Dissertação (Mestrado) - Gestão, Universidade Aberta, Lubango, 2016. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/5678>. Acesso em: 10 dez. 2018.

HAYES, B.E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1996.

HARADA B.A.; FAXINA, C.F.; CAPELETTO, C. M.; SIMÕES, J. C. Perfil psicológico do estudante de Medicina. **Rev. Med. Res.**, v.15, n.2, p. 93-101, abr./jun. 2013.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; WALSH, G.; GREMLER, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet? **Journal of Interactive Marketing**, 18(1), 38–52, . Disponível em: https://www.marketingcenter.de/sites/mcm/files/downloads/research/lmm/literatur/hennig-thurau_et_al._2004_jim_electronic_word-of-mouth_via_consumer-

opinion_platforms_what_motivates_consumers_to_articulate_themselves_on_the_internet.pdf Acesso em: 17 jun. 2019.

HOROVITZ, J. **La calidad del servicio: a la conquista del cliente.** [S.l.]: Mc Graw Hill, 1990.

JAMSHID Edalatian Shahriari; MEHDI Meyvand; P. K. ; J. M. Influential factors on job stress and its effect on the employee ' s performance among bank sepah branches in. **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**, v. 3, n. 3, p. 446–451, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAZARUS, R. S. et al. Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 50, n. 5, p. 992–1003, 1986.

LEIBOVICH, Nora B. de Figueroa; SCHUFER, Marta. **Evaluación psicológica del estrés por inestabilidad laboral.** 1. ed. Buenos Aires: Paidós, 2006.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, Boston, v. 38, n. 4, p. 45-56, jul./ago. 1960.

LIPP, Marilda Novaes (Org.). **Pesquisa sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco.** 2. ed. Campinas, São Paulo, SP: Papirus, 2001.

LIDA, I. **Ergonomia. Projeto e produção.** São Paulo, SP: Edgard Blücher, 2005.

LOVELOCK, Christopher H. **Services Marketing.** 3. ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 1996.

LUCCA, S. R. DE; SOBRAL, R. C. Aplicação de instrumento para o diagnóstico dos fatores de risco psicossociais nas organizações. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 63–72, 2017.

MALIK, M. I.; SCHOLAR, P. D. Examining stress , job satisfaction and customer satisfaction in a transport company (a case from Pakistan). **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 18, p. 81–85, 2011.

MATTANA, P. Estresse ocupacional em bancários : por que e do que surge ? **Unoesc & Ciência**, v. 6, p. 187–194, 2015.

MCKISEY & CO. **Putting customer experience at the heart of next generation operating models**, 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/putting-customer-experience-at-the-heart-of-next-generation-operating-models>. Acesso em: 30 jul. 2019.

MEDEIROS, Felipe Augusto de Sousa. **Qualidade em serviço: análise da qualidade serviço prestado por uma agência bancária de um banco privado, com base no modelo SERVQUAL**. 2017. 56f. il. Monografia (Graduação em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Norte, RN, 2017. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/6351/1/FelipeASM_Monografia.pdf. Acesso em: 20 maio 2019.

Mello Filho J. **Psocossomática hoje: 2 ed.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Cadastro Nacional de Reclamações Fundamentadas**. Disponível em: <http://dados.mj.gov.br/dataset/cadastro-nacional-de-reclamacoes-fundamentadas-procons-sindec>. Acesso em: 18 jun. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO NA BAHIA. Retrato do adoecimento no setor bancário no setor bancário da bahia. **O Bancário**, p. 1–44, 2019.

MOHAMMAD, H. I. 7ps marketing mix and Retail Bank customer satisfaction in Northeast Nigeria. **British Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 3, p. 71–88, 2015.

MOLINA, A. C.; PEPECE, O. M. C. Plataforma Reclame aqui e o comportamento dos consumidores entre os anos de 2014 até 2016 . **Métodos e Pesquisa em Administração**, v. 3, n. 1, p. 5–14, 2018.

MONTEIRO, J. H. G. Joaquina Helena Gonçalves Monteiro. **Melhoria de desempenho do processo de atendimento de clientes bancários : estudo de caso na Caixa Económica de Cabo Verde**. 2017. Dissertação. (Mestrado em Engenharia e Gestão da Qualidade)-Universidade do Minho, Cabo Verde, 2017. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/49852/1/Joaquina%20Helena%20Gon%203%A7alves%20Monteiro.pdf> Acesso em: 28 jun. 2019.

MONTIBELER, D. L. da M. de A. L. G. R. E. E.; SALDANHA, P. L. D. J. J. A. V. Estudo sobre os níveis e fatores de estresse profissional: uma análise comparativa entre os setores público e privado. **CASI**, p. 1–20, 2017.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MOURA, P. A. S. C. **Percepção da qualidade do serviço como ferramenta para satisfação do cliente**: estudo de caso da Escola Tia Marisa, na cidade de São Sebastião. São Sebastião: FATEC São Sebastião, 2013. Disponível em: http://www.fatecsaosebastiao.edu.br/downloads/TGs/TG_2013_PriscilaMoura.pdf. Acesso em: 24 nov. 2018.

MOURA, A. C. de et al. Marketing de relacionamento via redes sociais: uma análise de sua aplicação. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 1, p. 4–29, 2014.

MUNHOZ, Pedro Henrique de Souza. **Estresse no trabalho**: estudo de caso em unidade estratégica de uma instituição financeira / Pedro Henrique de Souza Munhoz. – Brasília, 2016. 54 f. : il. Monografia (Bacharelado em Administração) -Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2016. Disponível em: <http://bdm.unb.br/handle/10483/16084>. Acesso em: 20 maio 2019.

PACHECO, V. A. Estresse : fatores e o grau de influência decorrente do atendimento ao público : estudo de caso em um Centro Clínico * Stress : factors and the degree of influence. **Universitas Gestão e TI**, v. 6, p. 17–31, 2015.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, Á. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45–52, 2004.

PERRONE, C. M. As cobranças são pesadas , a gente sofre muita pressão: as metas na vida de bancários “charges are heavy , we suffer too much pressure ”: goals at bankers ’ life “ Les charges sont lourdes , nous sommes sous beauco up de pression ”: les buts dans . **Revista Trabalho (En) Cena**, v. 3, n. 2, p. 44–64, 2018.

PESQUISA DE MERCADO QUANTITATIVA. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2019. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Pesquisa_de_mercado_quantitativa&oldid=55131094. Acesso em: 13 maio 2019.

PRITCHETT, Price; POUND, Ron. **Stress no trabalho**. São Paulo, SP: Landscape, 2006.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PACHECO, A. E.; SEVERINO, A. F. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 1, p. 37–48, 2013.

REIS, I. C. S. **A escala servqual modificada**: avaliação da qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo poliesportivo num parque florestal. 2001. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/81970/185818.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 24 nov. 2018.

RICHINS, M. L. Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study. **The Journal of Marketing**, v.47, n.1, p. 68-78, 1983. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/777a/c03474934d0b593be90aa8f67ab391eafddd.pdf> Acesso em: 17 jun. 2019.

RÍMOLI, T. T.; MELO, D. DE C. A voz dos consumidores em redes sociais: proposição de

- um modelo eficaz de gestão de reclamações às empresas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n.1, p. 49–64, 2018.
- ROCHA, G. et al. Relações de consumo intermediadas por sites de reclamação online. **Revista Eletrônica de Ciências**, v. 8, p. 69–87, 2015.
- ROCHA, T. V. et al. An exploratory study on the use of social networks in building customer relationships. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, p. 262–282, 2013.
- ROHDEN, S. F.; MATOS, C. A. DE. Comportamento de reclamação de clientes de serviços bancários e de telefonia móvel. **RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 6, p. 11–25, 2016.
- ROQUE, H. et al. Estresse ocupacional e satisfação dos usuários com os cuidados de saúde primários em Portugal Occupational stress and user satisfaction with primary healthcare in Portugal. **Ciência & Saúde Coletiva**, p. 3087–3097, 2015.
- ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- SANTOS, M. M. et al. Aumento de reclamações de clientes e o desempenho dos processos de uma empresa de comércio eletrônico: análise e solução. **Revista Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 1, 2018. ,
- SCHMITT, Bernd H. **Gestão da Experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SCHLICKMANN, A. P.; WERLANG, N. B.; FLACH, R. O.; PAULUS, C. Qualidade do atendimento x satisfação dos clientes: um diagnóstico de uma Agência Bancária. 2013. Disponível em: <http://www.periodicos.uesb.br/index.php/sasb/article/viewFile/3219/2914> Acesso em: 17 maio 2019.
- SCOTT, Dru. **Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- SENDIN, Tatiana. Precisamos falar sobre estresse. **Exame**, 13 maio 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/precisamos-falar-sobre-estresse/>. Acesso em: 1 out. 2019.
- SELYE, H. El estrés y el Síndrome de Adaptación General. **Diario Médico Británico**, v. 1, n. 4667, p. 1383–1392, 1950.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo, SP: Cortez, 2007.
- SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- SILVA, Y. R. A. DA. **Modelo servperf: satisfação e qualidade percebida pelos clientes pessoa física dos bancos bradesco e banco do brasil na cidade de Dourados MS**. p. 1–59, 2011. Monografia (Bacharel em Administração)- Universidade Federal da Grande Dourados- UFGD, Dourados MS, 2011. Disponível em: <https://dspace.ufgd.edu.br/jspui/handle/123456789/480>. Acesso em: 30 dez. 2018.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2002.

SOUZA, M. DA S. P.; SILVA, M. B. F. A. Avaliação do mix de marketing de serviços e análise da concorrência. Um estudo em uma empresa do ramo de restaurantes do centro oeste mineiro. *In: SEGET*, 12., 2015. **Anais** [...] 2015. p. 1–14.

SWIFT, Ronald. **CRM Customer relationship management**: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TERESA, I. et al. Estresse ocupacional em trabalhadores bancários : prevalência e fatores associados. **Saúde**, v. 37, p. 33–48, 2011.

TAMAYO, Álvaro. (Org.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo-All books, 2008.

TELES, Maria Luiza Silveira. **O que é stress**. São Paulo, SP: Brasiliense, 1993.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Participante:

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: o nível de estresse ocupacional e sua relação com o nível de satisfação do cliente bancário, examinando a relação entre o nível de estresse ocupacional e o nível de satisfação dos clientes.

Essa pesquisa visa contribuir para a ampliação e divulgação do conhecimento científico, que será divulgado em forma de artigos com fins acadêmicos. Ao aceitar participar desta pesquisa de opinião você responderá às perguntas dos questionários que medem a sua percepção sobre o estresse ocupacional dos bancários. Sua participação na pesquisa é livre e voluntária, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e, também não haverá custos pra você. Sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa, especialmente na publicação dos resultados. Você terá garantias de esclarecimentos antes e durante o desenvolvimento do estudo, em caso de dúvida, poderá entrar em contato com o Mestrando Roque Saulo do Nascimento Andrade, pelo telefone 75988654333 e não precisa se identificar.

Eu estou ciente e após ter lido as informações contidas neste termo, estou de acordo em participar desta pesquisa *on-line* respondendo o questionário a seguir, cujo tempo médio de resposta é de 4 minutos.

APÊNDICE B - FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA DE CAMPO SOB O TEMA: O NÍVEL DE ESTRESSE OCUPACIONAL E SUA RELAÇÃO COM O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE BANCÁRIO

Parte I: Questionário de Característica da População

- 1) **Banco:** 1. () Público 2. () Privado
- 2) **Tempo de Banco:** 1. () até 10 anos 2. () 11 a 21 anos 3. () 22 a 32 anos
4. () acima de 33 anos
- 3) **Gênero:** 1. () Masculino 2. () Feminino 3. () Outro
4. () Prefiro não responder
- 4) **Idade:** 1. () 18 a 28 anos 2. () 29 a 39 anos 3. () 40 a 49 anos
4. () 50 a 60 anos 5. () acima de 61 anos
- 5) **Escolaridade:** 1. () Ensino Médio 2. () Graduação Incompleta
3. () Graduação Completa 4. () Pós-Graduação 5. () Mestrado
6. () Doutorado
- 6) **Estado Civil:** 1. () Solteiro(a) 2. () Casado(a)
3. () Separado(a)/desquitado(a)/divorciado(a) 4. () Viúvo(a)
- 7) **Número de Filhos:** 1. () 0 2. () 1 3. () 2 4. () 3 5. () Mais de 3
- 8) **Possui cargo comissionado (função de confiança):** 1. () Sim 2. () Não
- 9) **Carga horária de trabalho:** 1. () 6 horas 2. () 8 horas
- 10) **As tarefas no ambiente de trabalho dos Bancários são Monótonas?**
1. () Sim 2. () Não 3. () Às vezes
- 11) **Os bancários consideram o número de trabalhadores na sua agência suficientes para atenderem o número de clientes?** 1. () Sim 2. () Não
- 12) **Pratica atividade física regularmente?** 1. () Sim 2. () Não 3. () Às vezes
- 13) **Conhece algum colega de trabalho que faz uso de algum Remédio Controlado para combater o estresse, ansiedade ou depressão?**
1. () Sim 2. () Não 3. () Prefiro não responder
- 14) **Em sua percepção, qual o grau de satisfação dos bancários com o trabalho?**
1. () Muito Insatisfeito 2. () Insatisfeito 3. () Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito
4. () Satisfeito 5. () Muito Satisfeito
- 15) **Em sua percepção, qual o grau de satisfação dos clientes com o banco?**

- | | | |
|---------------------------|---------------------|----------------------------|
| 1. () Muito Insatisfeito | 2. () Insatisfeito | 3. () Nem Satisfeito, Nem |
| Insatisfeito | 4. () Satisfeito | 5. () Muito Satisfeito |

APÊNDICE B1 - PARTE II: ESCALA DE ESTRESSE NO TRABALHO (EET)

Abaixo, serão listadas situações que podem ocorrer no dia a dia no ambiente de trabalho dos bancários. Leia com atenção cada afirmativa e utilize a escala a seguir para dar sua opinião sobre cada uma delas.

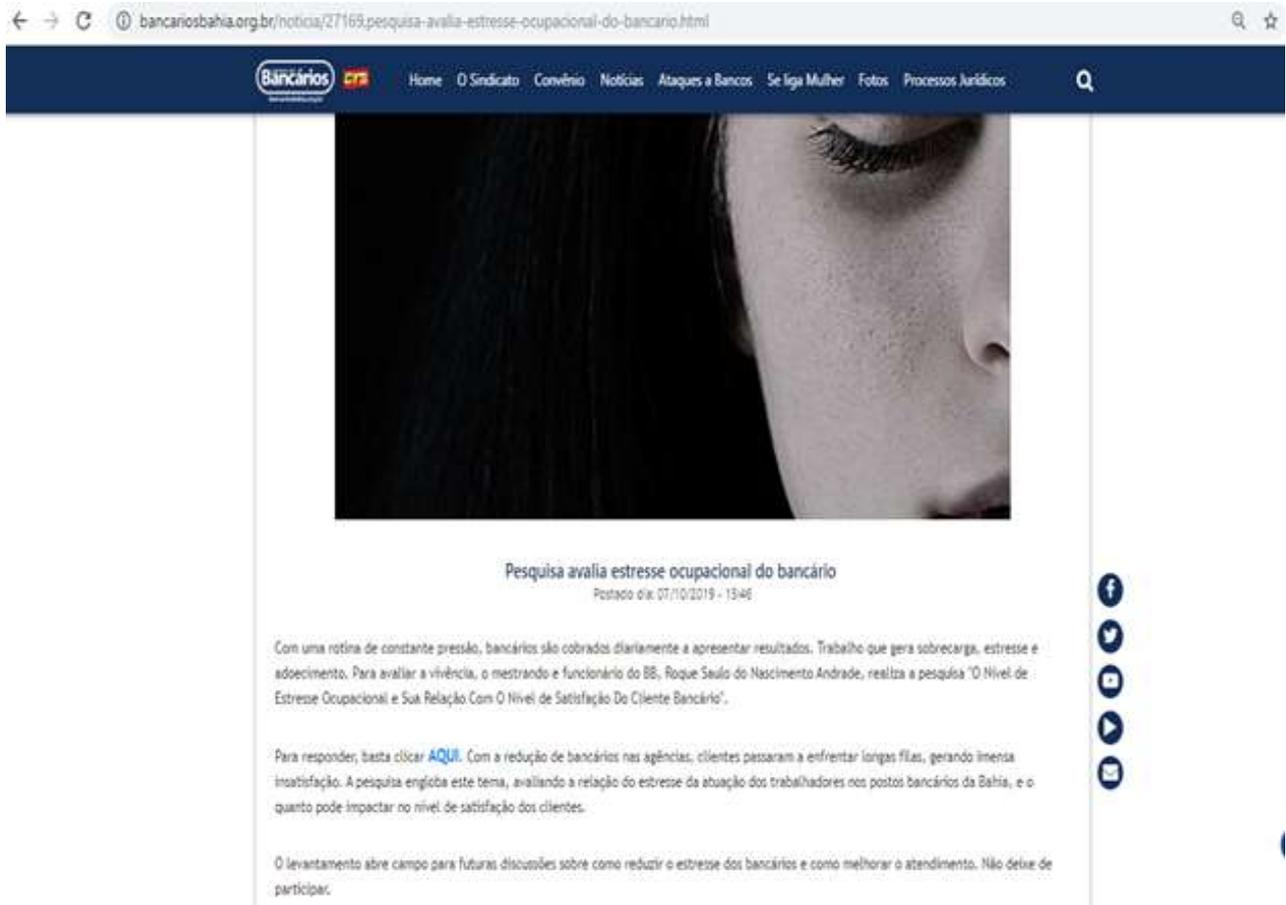
1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Para cada item, marque o número que melhor corresponde à sua resposta. Observe que quanto menor o número, mais você discorda da afirmativa e quanto maior o número, mais você concorda com a afirmativa.

Fonte: Adaptado de Paschoal e Tamayo (2004).

Questões					
1. A quantidade de trabalho tem deixado os bancários cansados	1	2	3	4	5
2. A forma como as tarefas são distribuídas no ambiente de trabalho tem deixado os bancários nervosos	1	2	3	4	5
3. O tipo de controle existente no trabalho irrita os bancários	1	2	3	4	5
4. A falta de autonomia na execução do trabalho dos bancários tem sido desgastante	1	2	3	4	5
5. Os bancários têm-se sentido incomodados com a falta de confiança de seus superiores sobre o seu trabalho	1	2	3	4	5
6. Os bancários sentem-se incomodados com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais	1	2	3	4	5
7. Os bancários sentem-se incomodados por terem que realizar tarefas que estão além de sua capacidade	1	2	3	4	5
8. Os bancários sentem-se incomodados com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional	1	2	3	4	5
9. Os bancários ficam de mau humor por se sentirem isolados na organização	1	2	3	4	5
10. Os bancários ficam irritados por serem pouco valorizados por seus superiores	1	2	3	4	5
11. A pouca perspectiva de crescimento na carreira tem deixado os bancários angustiados	1	2	3	4	5
12. Os bancários têm-se sentido incomodados por trabalhar em tarefas abaixo de seu nível de habilidade	1	2	3	4	5
13. A competição no ambiente de trabalho tem deixado os bancários de mau humor	1	2	3	4	5
14. A falta de compreensão sobre quais são as responsabilidades no trabalho dos bancários tem causado irritação	1	2	3	4	5
15. O tempo insuficiente para os bancários realizarem seu volume de trabalho tem-nos deixado nervosos	1	2	3	4	5

ANEXO A - PUBLICAÇÃO DO *LINK* DA PESQUISA NO *SITE* DO SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA BAHIA



← → ↻ bancariosbahia.org.br/noticia/27169,pesquisa-avalia-estresse-ocupacional-do-bancario.html

Bancários  Home O Sindicato Convênio Notícias Ataques a Bancos Se Liga Mulher Fotos Processos Jurídicos

Pesquisa avalia estresse ocupacional do bancário
Postado dia: 07/10/2019 - 13:46

Com uma rotina de constante pressão, bancários são cobrados diariamente a apresentar resultados. Trabalho que gera sobrecarga, estresse e adocimento. Para avaliar a vivência, o mestrando e funcionário do BB, Roque Saulo do Nascimento Andrade, realiza a pesquisa 'O Nível de Estresse Ocupacional e Sua Relação Com O Nível de Satisfação Do Cliente Bancário'.

Para responder, basta clicar [AQUI](#). Com a redução de bancários nas agências, clientes passaram a enfrentar longas filas, gerando imensa insatisfação. A pesquisa engloba este tema, avaliando a relação do estresse da atuação dos trabalhadores nos postos bancários da Bahia, e o quanto pode impactar no nível de satisfação dos clientes.

O levantamento abre campo para futuras discussões sobre como reduzir o estresse dos bancários e como melhorar o atendimento. Não deixe de participar.







Fonte: <https://www.bancariosbahia.org.br/noticia/27169,pesquisa-avalia-estresse-ocupacional-do-bancario.html>

ANEXO B - PUBLICAÇÃO DO *LINK* DA PESQUISA NO *SITE* DA FEDERAÇÃO DOS BANCÁRIOS

feebbase.com.br/site/destaques/participe-da-pesquisa-sobre-o-estresse-nos-bancos

A Federação Diretoria Sindicatos Filiados Facebook Twitter Google+ Youtube Webmail Contato

FEDERÇÃO
FEDERAÇÃO DOS BANCÁRIOS
DOS ESTADOS DA BAHIA E SERGIPE

7^o ANIVERSÁRIO
BANCÁRIA
2014-2015

26 e 27
outubro

Águas Claras Beach Resort
Saubara - Bahia

INÍCIO DESTAQUES TEMAS E DEBATES CONVENÇÕES COLETIVAS FOTOS RÁDIO FEEB TV FEEB PESQUISAR

PARTICIPE DA PESQUISA SOBRE O ESTRESSE NOS BANCOS

16/10/2019 | | |



O estresse no ambiente de trabalho é uma realidade para os bancários, que lidam diariamente com uma grande quantidade de dinheiro dos clientes e ainda são obrigados a cumprir metas abusivas estabelecidas pelos banqueiros.

Buscando entender o alcance desta situação, o mestrando e funcionário do Banco do Brasil Roque Saulo do Nascimento Andrade está realizando a pesquisa "O Nível de Estresse Ocupacional e sua Relação com o Nível de Satisfação do Cliente Bancário".

A coleta de dados é feita através da internet. Para participar, basta clicar **AQUI** e responder às perguntas. É rápido e fácil.

Participe e ajude a subsidiar o debate sobre o estresse nos bancos e suas consequência para a saúde dos bancários e a satisfação dos clientes.

Compartilhar 8 Curly 8 Tweetar

Fonte: <http://feebbase.com.br/site/destaques/participe-da-pesquisa-sobre-o-estresse-nos-bancos>

ANEXO C - PUBLICAÇÃO DO *LINK* DA PESQUISA NO *FACEBOOK*

Sindicato dos B...
 m.facebook.com

Curtir | Mensagem Curtir

Sindicato dos Bancários da Bahia
 11 min ·

Se liga bancário!
Participe da pesquisa "O Nível de Estresse Ocupacional E Sua Relação Com O Nível de Satisfação Do Cliente Bancário"
#Pesquisa #BancáriosBahia #Sindicato

Prezados(as) Colegas Bancários do Estado da Bahia, Participem Desta Pesquisa: O Nível de Estresse Ocupacional e Sua Relação Com O Nível de Satisfação Do Cliente Bancário.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)
Prezado(a) Participante:

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: "O nível de estresse ocupacional e sua relação com o nível de satisfação do cliente bancário, examinando a relação entre o nível de estresse ocupacional e o nível de satisfação dos clientes". Essa pesquisa visa contribuir para a ampliação e divulgação de conhecimento científico, que será divulgado em forma de artigos com fins acadêmicos. Ao aceitar participar desta pesquisa de opção você responderá às perguntas dos questionários que medem a sua percepção sobre o estresse ocupacional dos bancários. Sua participação na pesquisa é livre e voluntária, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e, também, não haverá custos pra você. Sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa.

DOCS.GOOGLE.COM
Prezados(as) Colegas Bancários do Estado da Bahia, Participem Desta Pesquisa: O Nível de Estresse...

Mensagem

ANEXO D - PEDIDO DE INFORMAÇÃO AO RECLAMEAQUI

https://www.reclameaqui.com.br/reclameaqui/agradecimento-ajuda-e-informacao_h1ms_PGvESH5nUg2/

ReclameAQUI

Busque por uma empresa, produto ou serviço

Reclamar

Roque Consumidor

Categorias Compare Rankings Cadastre sua compra Dúvidas frequentes Institucional Todas as categorias Prêmio Notícias Serviços Públicos

Veja também: [todas reclamações](#) [não respondidas](#) [respondidas](#) [finalizadas](#)

Agradecimento, Ajuda e Informação

ReclameAQUI

Vera Cruz - BA ID: 98334663 18/12/19 às 07h04 denunciar

[Outro problema](#) [Outro Tipo de produto/Serviço](#) [Não entendi meu problema](#)

Bom Dia,

Quero agradecer a Diego Vinas e vocês pela ajuda que têm me dado, em relação aos dados sobre o atendimento dos principais bancos físicos do Estado da Bahia. Estou na fase final de minha Pesquisa de Campo, e preciso saber se é possível me enviar os dados do período de 07/10/19 a 07/11/19 e 08/11/19 a 07/12/19, pois preciso fazer uma análise de regressão linear com minha base de dados do estresse ocupacional dos bancários. Enviei um email em 14/12/19 para senhor Diego, com copia para o email da imprensa. Me informe por favor se é possível ou não. Se não for possível, justifico aqui, pois no site periodo minimo são 6 meses. Obs. : Senhor Diego já me enviou anteriormente últimos 12 meses.

Grato,

Roque Saulo

Compartilhe essa reclamação: [Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#)

ReclameAQUI

Ótimo **8.5** /10

[Ir para página da empresa](#)

Está com problemas com ReclameAQUI?

reclamar

Fonte https://www.reclameaqui.com.br/reclameaqui/agradecimento-ajuda-e-informacao_h1ms_PGvESH5nUg2/

ANEXO E - RESPOSTA DO RECLAMEAQUI

Roque Saulo Andrade <roquesaulo@hotmail.com>

Qui, 19/12/2019 06:12

Roque Saulo do Nascimento Andrade ▾



Obter o [Outlook para Android](#)

From: Ana Paula Colombo Cardoso <ana.cardoso@reclameaqui.com.br>

Sent: Wednesday, December 18, 2019 4:16:38 PM

To: Roque Saulo Andrade <roquesaulo@hotmail.com>

Cc: Imprensa ReclameAQUI <imprensa@reclameaqui.com.br>

Subject: Re: Reclamação Principais Bancos físicos no Brasil

Oi Roque, boa tarde, tudo bem?

Seguinte, não conseguimos te dar os dados desses dois períodos de um mês porque os índices são calculados em períodos de 6 e 12 meses, apenas. O Reclame AQUI não tem índice de 30 dias porque não há como calcular o ciclo de um atendimento de reclamações registradas próximas da data limite, o que impede de calcular os índices, eles ficariam "capengas". Por isso, os dados que o Diego te enviou são de 12 meses, que são completos e assertivos.

Espero ter esclarecido e lamento não poder ajudar nesse novo pedido.

Conte com a gente para futuras pesquisas.

Abraço, Ana.

Fonte: roquesaulo@hotmail.com