

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O ESTRESSE E SUAS CONSEQÜÊNCIAS NA PRODUTIVIDADE DOS  
FUNCIONÁRIOS DO CITIBANK: UM ESTUDO DE CASO NAS  
AGÊNCIAS DE CURITIBA**

**Autora: Maura Anastacio de Souza**

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção de título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>: Neusa Vitola Pasetto

**CURITIBA**  
**2004**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	iv
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	v
<b>RESUMO</b> .....	vi
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	1
1.2.1 Objetivo Geral.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	1
1.3 PROBLEMA.....	2
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	2
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	3
2.1 DEFINIÇÃO DE <i>STRESS</i> .....	3
2.1.1 O que não é <i>stress</i> .....	3
2.2 MOTIVAÇÃO.....	5
2.2.1 Teorias Motivacionais.....	5
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	8
2.4 SINTOMAS DE ESTRESSE.....	9
2.4.1 Prejuízos do <i>Stress</i> para a Organização.....	10
2.4.2 “A Doença da Pressa”.....	10
2.5 CAUSAS COMUNS DE TENSÃO INERENTES AO TRABALHO DO EXECUTIVO.....	14
2.5.1 Alternativas para Evitar a Tensão Excessiva.....	17
2.5.2 O Papel da Empresa.....	17

<b>3 METODOLOGIA</b> .....	19
3.1 DEFINIÇÃO E TIPO DE ESTUDO.....	19
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	20
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	20
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO .....	20
3.4.1 Histórico do Citibank S.A. ....	20
3.4.2 Apresentação da Filial.....	21
3.4.3 Estrutura Organizacional.....	22
3.5 RECURSOS DISPONIBILIZADOS PELA EMPRESA CITIBANK .....	22
3.5.1 Benefícios .....	23
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	25
4.1 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS POR FATOR E VARIÁVEL....	30
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS DA QUESTÃO DESCRITA .....	31
4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	31
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	33
<b>6 RECOMENDAÇÕES</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	36
<b>APÊNDICES</b> .....	37

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – IDADE .....	25
GRÁFICO 2 – SEXO .....	25
GRÁFICO 3 – ÁREA DE ATUAÇÃO.....	26
GRÁFICO 4 – ESCOLARIDADE.....	26
GRÁFICO 5 – TEMPO DE BANCO.....	27

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FUNÇÃO X STRESS – REFERENTE À QUESTÃO 6 .....	27
TABELA 2 – JORNADA X TAREFAS – REFERENTE À QUESTÃO 7.....	27
TABELA 3 – MEIOS ELETRÔNICOS X CARGA – REFERENTE À QUESTÃO 8 .....	28
TABELA 4 – METAS FACTÍVEIS – REFERENTE À QUESTÃO 9.....	28
TABELA 5 – PREPARO PARA FUNÇÃO – REFERENTE À QUESTÃO 10 .....	28
TABELA 6 – CARGA TREINAMENTO – REFERENTE À QUESTÃO 11 .....	28
TABELA 7 – PARCERIA/COLABORAÇÃO – REFERENTE À QUESTÃO 12 .....	29
TABELA 8 – CAMPANHAS X MOTIVAÇÃO – REFERENTE À QUESTÃO 13 ..	29
TABELA 9 – GOSTA DO QUE FAZ? – REFERENTE À QUESTÃO 14 .....	29
TABELA 10 – AVALIAÇÃO X DESEMPENHO – REFERENTE À QUESTÃO 16 .....	29
TABELA 11 – BENEFÍCIOS X UTILIZAÇÃO – REFERENTE À QUESTÃO 17 ..	30
TABELA 12 – RH DA EMPRESA – REFERENTE À QUESTÃO 19 .....	30
TABELA 13 – VARIÁVEL DOS DADOS QUANTITATIVOS .....	30
TABELA 14 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS .....	31

## RESUMO

A velocidade das transformações que estão acontecendo no mundo, decorrentes da globalização dos mercados e da economia, na rapidez das comunicações, na realidade virtual, nos sistemas avançados de processamento e transferência de dados e na rápida movimentação e especialização das pessoas, tem influenciado sensivelmente as empresas. A forte competitividade tem obrigado as organizações a acompanhar a velocidade das evoluções como única forma de assegurar a sua sobrevivência. Pode-se considerar que uma empresa competitiva é aquela que tem a sua disposição em grupo de pessoas capazes de atingir as metas estabelecidas, com capacidade de acompanhar e se adequar às mudanças com grande eficiência e eficácia. Portanto, não é possível admitir o crescimento das empresas sendo dissociado do crescimento das pessoas. As pessoas e o trabalho não podem ser gerenciados como dois fatores independentes, pois ambas contribuem substancialmente para a melhoria dos resultados organizacionais. Com base em tudo o que foi relatado anteriormente, pode-se verificar que o tamanho da preocupação e responsabilidade das empresas no tocante aos efeitos disso tudo no seu quadro funcional. Vivemos a era do estresse e de outras doenças decorrentes dele. Na pesquisa, realizada junto aos funcionários do Citibank, em Curitiba, ficou comprovado que os efeitos do estresse na produtividade é muito diverso, dependendo muito do estilo de trabalho, motivação e até mesmo da visão do funcionário em relação ao seu futuro na empresa (plano de carreira).

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA

O estresse e suas conseqüências na produtividade dos funcionários da Citibank: um estudo de caso nas agências de Curitiba.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo identificar juntos aos funcionários das agências Curitiba e Batel, quais são os principais fatores estressantes no ambiente de trabalho e quais os efeitos dos mesmos sobre a produtividade da equipe. Visa também trazer sugestões para a melhoria ao quadro de funcionários, seja no âmbito profissional e também no pessoal.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o ambiente da empresa e do trabalho para o funcionário;
- b) Identificar os fatores estressantes;
- c) Relacionar os fatores estressantes e seus efeitos sobre a produtividade;
- d) Recomendar ações para reduzir os fatores estressantes.

### 1.3 PROBLEMA

O *stress* e seus impactos na produtividade dos funcionários do Citibank das agências de Curitiba.

### 1.4 JUSTIFICATIVAS

Sob o ponto de vista das empresas é de grande valia para a organização pesquisada, um trabalho focado para uma praça de atuação. Pois, após a confecção deste, faremos sugestões à área de recursos humanos, que poderá desenvolver alguma ação regionalizada, buscando reduzir os impactos do *stress* na equipe.

Sob o ponto de vista acadêmico para o aluno, em todo o tempo de pesquisa, conversas com os colegas da equipe é possível avaliar o *modus operandi* da agência e também avaliar sua rotina diária e ver onde há necessidade de mudanças, ou adaptação, profissional e pessoal.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A velocidade das mudanças na atualidade é cada vez maior. A necessidade de especializar-se muito mais, nos leva a uma jornada de trabalho e estudos cada vez mais apertados. A internet; ou o domínio dos computadores, saber mais de um idioma pelo menos, a especialização em determinada área, mais uma faculdade, etc. são hoje pré-requisitos para se obter uma boa colocação no mercado de trabalho.

### 2.1 DEFINIÇÃO DE *STRESS*

De acordo com Couto (1987, p. 16-17) *stress* pode ser definido como um estado em que ocorre um desgaste anormal da máquina humana e/ou uma diminuição da capacidade de trabalho, ocasionados basicamente por uma incapacidade prolongada do indivíduo tolerar, superar ou se adaptar às exigências de natureza psíquica existentes no seu ambiente de vida.

#### 2.1.1 O que não é *stress*

*Stress* não é tensão nervosa; embora possa se dizer que indivíduos tensos sejam muito propensos para o *stress*, é perfeitamente possível estar tenso sem estar estressado, por exemplo, antes de uma reunião de cobrança de objetivos; é também perfeitamente possível estar altamente estressado sem se estar tenso.

*Stress* não são os acontecimentos desagradáveis da vida. O acontecimento desagradável poderá acarretar o *stress* caso o indivíduo não consiga tolerá-lo, superá-lo

ou a ele se adaptar. Pode-se até mesmo dizer que muitos acontecimentos desagradáveis poderão funcionar como motivadores para uma ação de superação e de crescimento.

No entanto, uma causa muito comum de stress é a expectativa da pessoa em relação à possibilidade de acontecimentos desagradáveis, principalmente quando a mesma não tem controle sobre o processo.

*Stress* não é a resposta de adrenalina diante de ameaças; este tipo de reação já foi conceituado com stress, mas é preferível que seja conceituado como reação de alarme. O homem moderno está sujeito a elas principalmente no relacionamento interpessoal às vezes agressivo, ou como eventual vítima da violência urbana.

Conforme foi dito anteriormente cada pessoa reage de maneira diferenciada ao estresse provocada pela pressão constante por busca nos resultados. E as empresas estão cientes deste fato.

De acordo com Chiavenato (1998, p.322-323) o desempenho no cargo varia de pessoa para pessoa. E depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem do esforço, determinaram o volume do esforço individuais que a pessoa estará disposta a realizar uma perfeita relação custo benefício.

Para isso as organizações estão sempre preocupadas com o desempenho de seus funcionários e fazem o controle de medições de cumprimento dos objetivos quase que diariamente.

Com as recentes mudanças e instabilidades no mercado, hoje globalizado, as inovações e as necessidades exigem, a cada dia, agregar maior valor à organização (os acionistas assim esperam), e conseqüentemente, os funcionários precisam aumentar a qualidade do seu desempenho.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

Muitas variáveis influenciam a atuação das pessoas no trabalho. Uma equipe de vendas motivada, tende a buscar o cumprimento de seus objetivos. A motivação é a força impulsionadora do indivíduo para a satisfação das suas necessidades e ao alcance de seus objetivos (MINICUCCI, 1995; ROBBINS, 1999).

As pessoas são diferentes, cada um tem sua própria personalidade, conhecimentos, habilidades, necessidades, motivações, limitações, objetivos, entre outros. O comportamento humano é afetado por dois fatores, citados por Chiavenato (1999, p. 84)

(...) os fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensa, políticas e procedimentos) e os fatores internos (como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação).

### 2.2.1 Teorias Motivacionais

Vários autores formularam uma teoria da motivação com base na satisfação de diversas necessidades que influenciam direta ou indiretamente o comportamento humano na organização. Seguem algumas dessas teorias abaixo:

#### **a) Teoria da hierarquia de necessidades segundo Maslow:**

- Necessidades Fisiológicas (ar, alimento e água);
- Necessidades de segurança (proteção e estabilidade);
- Necessidades sociais (amizade e sentimento de equipe);
- Necessidade de estima (reputação e reconhecimento);

- Necessidade de auto realização (crescimento, auto desenvolvimento e realização do potencial).

A motivação pelas necessidades ocorre quando elas não são satisfeitas, depois de satisfeitas as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança) as outras necessidades podem motivar o indivíduo.

**b) Teoria dos dois fatores de Herzberg:**

- Fatores higiênicos: não promovem a motivação mas se estão ausentes causam insatisfação (políticas organizacionais, companheiros de trabalho, condições de trabalho, supervisão, benefícios e salário);
- Fatores motivacionais: promovem a motivação e podem alterar a atitude e o comportamento das pessoas, provocando um melhor desempenho no trabalho desafiante e responsabilidade).

**c) Teoria do modelo contingencial de motivação de Vroom:**

- Objetivos pessoais do indivíduo: (dinheiro, reconhecimento, segurança, dentre outros);
- Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade (comissão sobre a produção);
- Percepção da sua capacidade de influenciar sua produtividade (se o empregado perceber que sua produtividade não é reconhecida ele pode se esforçar menos para produzir menos).

Os três fatores quando cumulativos determinam a motivação do indivíduo.

**d) Teoria de expectativa (Lawler III):**

Lawler diz que o dinheiro pode motivar as pessoas não somente para o desempenho, mas para outros comportamentos, tais como, o companheirismo e a dedicação a organização.

Existem duas bases sólidas para a teoria de Lawler (CHIAVENATO, 1999, p.104):

1- As pessoas desejam dinheiro porque lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança,mas também lhes dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto realização. O dinheiro é um meio e não um fim em si mesmo. Ele pode comprar muitas coisas que satisfazem múltiplas necessidades pessoais. Se as pessoas perceberem a crêem que o seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível. É só estabelecer este tipo de percepção.

Conforme Gillen (2000), para que se obtenha um melhor desempenho dos avaliados ou funcionários, eles precisam se sentir bem no que fazem, necessitam de um sentimento de satisfação, que pode ser percebido através de um reconhecimento *feedback* positivo, valorização, ou seja, necessitam de motivação.

Como diz Gaudêncio (1999), nas organizações a falta de condições de trabalhos adequadas, os chefes autoritários, a falta de perspectiva profissional, a pouca liberdade/autonomia, interferem em muito na motivação e comprometimento dos funcionários e conseqüentemente na produtividade do indivíduo.

Muitas pessoas acreditam que são motivadoras porque distribuem elogios e *feedbacks* positivos em abundancia, mas não entendem que o mais importante é a qualidade e não a quantidade (CAIRO,1999).

No capítulo que segue falando sobre a empresa, será relatado detalhadamente como campanhas de vendas são organizadas visando o atingimento das metas e onde estão fatos gerados de estresse nas mesmas.

## 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Spector (2002) diz que a satisfação no trabalho é o de quanto as pessoas gostam do seu trabalho e cita nove aspectos que podem provocar esta satisfação, dentre eles ele cita o salário, oportunidades de promoção, benefícios, supervisão, companheiros de trabalho, condições de trabalho, comunicação e segurança.

Luz (1995) diz que é o clima constituído pelo somatório das percepções, valores e atitudes e padrões de comportamentos individuais dos funcionários a respeito do contexto organizacional em que trabalham, ou seja, é o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas, em que determinado período.

É claro que todas as empresas desejam ter funcionários satisfeitos. Se os funcionários não encontram satisfação no que fazem ou no ambiente de trabalho certamente isso causará falta de comprometimento no alcance de suas metas e é fato gerador de estresse nos mesmos, em detrimento dos resultados finais da organização.

Vianna (1996, p.77) acredita que o comportamento dos funcionários nas organizações pode ser trabalhado ou cultivado,

(...) por isso seus fatores de motivação são semeados, acarinhados. Respeito pessoal profissional, realizações pessoal e profissional, ética, qualidade de vida, integração, ser ouvido, reconhecimento, perspectiva de desenvolvimento e desafio são os atributos trabalhados e monitorados a cada dia.

Se o funcionário que tem grande carga de estresse por objetivos a cumprir consegue visualizar na sua empresa os pontos acima mencionados, pode gerenciar o estresse pensando em custo benefício. Do ponto de vista da empresa, ela terá mais facilidade para manter seu quadro funcional por um tempo mais longo e com mais gosto e prazer com seu trabalho oferecendo condições adequadas a eles. Desta forma a empresa deve explorar positivamente a necessidade humana de atingir metas, plano de carreira que proporcione ao funcionário a noção de que pode crescer dentro da

empresa, é, sem dúvida, um estímulo ao trabalho, se prevenindo assim contra a monotonia de se fazer todos os dias a mesma tarefa. Quando se fala em estímulo, não é apenas referente a cargos e salários. Pode-se estimular uma equipe oferecendo-se benefícios diversos. Outro fato gerador de estímulos é uma relação cordial e respectiva entre chefes e subordinados, aceitando-se sugestões e críticas de ambas as partes. O funcionário ter a liberdade de expressar seus pensamentos, contribui para que o funcionário sinta-se parte de um grupo.

## 2.4 SINTOMAS DE ESTRESSE

- a) Nervosismo;
- b) Ansiedade;
- c) Irritabilidade;
- d) Fadiga;
- e) Sentimento de raiva;
- f) Angústia;
- g) Períodos de depressão;
- h) Dor de estomago;
- i) Dor nos músculos do pescoço;
- j) Palpitação, dor no peito;
- k) Insônia;
- l) Pesadelos.

### 2.4.1 Prejuízos do *Stress* para a Organização

Há que pense que um executivo sob *stress* trabalha melhor. Este é um grande engano. Pode-se dizer corretamente que o executivo, sob um grau moderado de tensão trabalha melhor, mas devemos estar atentos para os limites de tensão suportáveis pelo indivíduo. Se for excessiva, poderá advir o stress, e neste caso a produtividade do mesmo irá decair.

A queda de produtividade manifesta-se como diminuição da capacidade de concentração, esquecimentos freqüentes e diminuição de memória, dificuldades de se tomar decisões de trabalho antes facilmente tomadas, resistência sistemática às orientações superiores, vontade de trocar de emprego ou de área de trabalho.

Em caso de tensão excessiva, pode advir o esgotamento físico-mental, também chamado de estafa no qual a capacidade laborativa do indivíduo cai praticamente a zero (COUTO, 1987, p. 21).

### 2.4.2 “A Doença da Pressa”

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

São indivíduos que, em maior ou menos grau, vivem o dia-a-dia como uma maratona, sempre apressados, obsessivamente motivados a fazer cada vez mais em cada vez menos tempo, que se avaliam pelas suas realizações e que vivem de forma

competitiva, sempre procurando ganhar e chegar na frente. Seu comportamento se caracteriza pela “doença da pressa”, “obsessão por realizações” e pela “competitividade”.

Esta descrição, estudada em detalhes pelos cardiologistas americanos Rosenman e Friedman (Type A Behaviour and Your Heart, 1974), corresponde ao chamado comportamento A: indivíduos que se contrastam no dia-a-dia com o chamado tipo B, ou seja, uma pessoa com senso de responsabilidade e com aspirações profissionais normais, mas raramente mortificados por desejos de obter um número cada vez maior de coisas e resultados, de participar de um número cada vez maior de acontecimentos.

As doze características de comportamento mais marcantes do executivo/gerente do estilo de via “A” são as seguintes:

**a) Impetuosidade Verbal:**

O executivo com esta característica põe ímpeto na voz, acentua as palavras, reforça alto o que quer transmitir. Este tipo de fala não é usado apenas ao falar com subalternos de baixo nível ou de baixa responsabilidade, mas também com qualquer um, e é responsável pela freqüência com que gera ressalvas e ressentimentos entre colegas de trabalho.

**b) Movimentação constante:**

O executivo está sempre em atividade; não consegue ficar sentado e relaxado normalmente e, se tem que ficar quieto, balança as pernas ou fica rabiscando alguma coisa.

**c) Impaciência:**

Esperar é uma tortura para o executivo. O atraso dos outros a compromissos gera-lhe ansiedade, reforçando a hostilidade (no entanto, poucos são pontuais). No

restaurante, senta-se, come e sai logo; em casa, custa a esperar que a esposa se apronte; no trabalho, está sempre apressando subordinados e colegas para que dêem conta de seus compromissos; com subordinados, essa impaciência freqüentemente se associa a um temor por eventual fracasso ou por eventual demora, o que pode levá-lo a não delegar, assumindo mais coisas para fazer (ver característica f). Sua ansiedade maior se apresenta quando não pode controlar de perto as pessoas de quem depende, manifestando então um grande temor pelo fracasso. É bastante freqüente que, na conversa com outras pessoas, o indivíduo não tenha paciência de esperá-las acabar de falar, e freqüentemente esteja interrompendo seu interlocutor e completando sua fala.

**d) Dominar a conversa:**

O executivo, pelo que vimos no item anterior, tem grande dificuldade. Tem uma enorme capacidade de participar de duas ou mais conversas ao mesmo tempo, ouve já pensando no que vai responder, evita situações em que tenha que ficar quieto, quando realmente não pode falar, muitas vezes finge que escuta e fica pensando nos próprios problemas.

**e) Tentar fazer ou pensar duas ou mais coisas ao mesmo tempo:**

Em seu traquipsiquismo, o gerente costuma manter duas ou mais conversas ao mesmo tempo: enquanto despacha com seu interlocutor, conversa em dois telefones, despacha com a secretária. Nunca fica à toa, e à medida que vai terminando o que está fazendo, vai programando o que irá fazer daí a pouco.

Este ritmo é mantido até mesmo em casa, onde toma café lendo jornal, ou no carro, quando dirige já pensando nas coisas de serviço, no que irá fazer, e até mesmo dita cartas à secretária no gravador.

**f) Programar cada vez mais coisas em cada vez menos tempo:**

Na sua ânsia de atender a todos os compromissos que assume, o gerente tende a entrar numa competição com o relógio e consigo-mesmo, para conseguir realmente a tempo e a hora. Num curto espaço de tempo programa uma série de atividades, quase sempre não consegue desenvolver, atrasando as subseqüentes e “encavalando os afazeres. Suas tarefas são marcadas numa estimativa pessoal de tempo quase sempre muito otimista, apertada, gerando tensão pessoal quando se atrasa.

**g) Sentir-se culpado quando descansa:**

O descansar costuma ser para o executivo um exercício de mortificação. A realização de programas que nada tenham a ver com o trabalho é vista como perda de tempo, e não raro temos visto pessoas que levam serviço para a casa de praia em viagem de férias.

**h) Alta competitividade:**

O executivo sente que está na vida não para competir, mas para vencer seu propósito, luta e se esforça, sentindo-se gratificado quando ganha e sentindo diminuído quando perde! Esta competitividade extrapola os limites do trabalho, e se estende também à vida particular: compara seu salário e suas posses com os colegas de turma se avalia por isto; não admite que seja outro o chamado quando se julga em condições atender a qualquer convocação; a competitividade se estende às diversões, e o que seria uma simples brincadeira esportiva pode se tornar um jogo de futebol aguerridamente disputado; a competitividade do executivo se manifesta dele consigo-mesmo, sempre se exigindo mais, sempre procurando se superar.

**i) Preocupar-se com o “Ter”:**

Característica muitas vezes não-marcante entre executivos brasileiros, o gerente quer ter os símbolos de *status*: carros do ano e os melhores, boa casa, casa na

praia, iate, etc. Esta vontade de ter manifesta-se em outros sob a forma de ter posição de prestígio, ter poder, e menos sobre coisas palpáveis.

**j) Tiques e gestos nervosos:**

O esmurrar a mesa, o esmurrar a mão, os suspiros profundos com caretas faciais, os repuxões em alguns músculos da face, etc.

Estas são características predominantes no executivo de hoje.

## 2.5 CAUSAS COMUNS DE TENSÃO INERENTES AO TRABALHO DO EXECUTIVO

Couto (1987) define quais as causas comuns de tensão.

A observação da ocorrência de níveis altos de tensão e até mesmo de caso de esgotamento entre executivos não tensos nos sugere que possam estar existindo fatores importantes de tensão inerentes às atividades do executivo, fatores estes que, conhecidos, devem fazer parte de uma abordagem também da empresa para serem controlados e não levem membros da sua equipe dirigente a um quadro cuja reversibilidade nem sempre é certa.

Outro aspecto que merece destaque: é sabido que pessoas arcando com responsabilidade acima de sua capacidade sentem mais tensão com os fatores de trabalho do que aquelas bem capacitadas para o que estão fazendo, mas mesmo entre os executivos mais competentes podem ser vistos casos de tensão excessiva e de esgotamento físico-mental.

Não se conhece ainda um estudo semelhante ao de Homes e Rahe sobre eventos no trabalho do executivo que exigem maior tensão para a adaptação. De nossa

experiência pessoal e de estudos bibliográficos, destacamos os seguintes fatores de alto potencial ocasionador de tensão próprios do trabalho do executivo:

- a) Relacionamento constante com gente difícil (sejam clientes difíceis, fornecedores, sindicatos, comunidade, governo, ou mesmo outro gerente da mesma empresa;
- b) Mudanças de cidade por causa do trabalho;
- c) Muitos prazos e prazos urgentes;
- d) Excesso de viagens – neste aspecto deve-se destacar que a tensão é maior nos níveis gerenciais intermediários, porque se os altos executivos geralmente conseguem programar bem suas viagens, muitas vezes até intercalando com descanso, as viagens da média gerência muitas vezes são decididas na véspera não podendo por isso serem planejadas;
- e) Tensão pela responsabilidade final da decisão – ocorre muito freqüentemente em níveis executivos mais altos;
- f) Decisões que afetam a vida de muitas pessoas, tais como demissões em massa, fechamento de uma determinada área ou mesmo fechamento de uma unidade operacional em localidade incapaz de absorver a mão-de-obra a ser despedida;
- g) Reestruturar uma unidade operacional com baixo desempenho, na qual há muitos problemas de autoridade, incompetência e resistência a mudanças;
- h) Administrar a fusão de setores, de unidades operacionais ou mesmo de empresas, tendo que considerar características peculiares de cada uma, redução à quase metade dos cargos de comando, resistências e boicote dos que perdem poder, etc;
- i) Diretores ou acionistas hostis;
- j) Falta de apoio da matriz que uma série de decisões a serem tomadas ou para a manutenção da decisão tomada na filial pelo gerente maior da localidade;

- k) Promoção – é sentida como potencialmente ocasionadora de tensão (por si só), devido à série de reajustamentos que origina na vida do executivo;
- l) Grande competitividade no mercado;
- m) Assumir uma equipe de trabalho difícil, sabidamente com muitos conflitos internos, com luta interna de poder, com postura altamente reivindicativa e questionadora;
- n) Ter que manter contatos tensos por erros cometidos por antecessores.

Segundo Levinson, as tensões de trabalho de maior potencial de esgotamento físico-mental, próprias do nível executivo são:

- a) exigências repetitivas e prolongadas;
- b) exigências que demandam uma enorme sobrecarga dos executivos envolvidos;
- c) situações que prometem grande sucesso, mas depois tornavam-no praticamente impossível;
- d) situações que expõem o executivo ao ataque do público sem oferecer-lhe um esquema de defesa;
- e) situações que despertam emoções profundas, e para enfrentá-las os executivos têm que criar verdadeiras couraças psicológicas;
- f) existem detalhes complexos envolvidos, levando a uma sensação de esforço inútil;
- g) o próprio executivo acaba sendo vítima da situação;
- h) suscitam na pessoa a sensação de incapacidade e de culpa;
- i) situações que fazem com o que o executivo sinta que ninguém percebe e muito menos se importe com o preço que está pagando para fazer o que foi incumbido;
- j) situações que fazem com que o executivo não perceba claramente os objetivos do que está fazendo.

### 2.5.1 Alternativas para Evitar a Tensão Excessiva

- a) Identifique as causas e trabalhe sobre elas;
- b) Faça um trabalho em relação à sua atitude mental. O trabalho em relação à sua atitude envolve uma retomada de posição em relação ao item: “de quem é o problema?” Uma coisa é ajudar as pessoas a resolverem seus problemas, outra coisa é assumir o problema das outras pessoas;
- c) Melhore a administração do seu tempo, como: evitar o desperdício de tempo, rotina inútil, papelada desnecessária, evitar o perfeccionismo e delegar ao máximo;
- d) Estabeleça limites para os outros. Ex.: trabalho, família, sociedade;
- e) Estabeleça limites para você mesmo;
- f) Faça atividade física (corrida, natação, caminhada, etc.), principalmente após uma longa jornada de trabalho;
- g) Utilize métodos de relaxamento, como ioga, meditação, etc;

### 2.5.2 O Papel da Empresa

Ainda segundo Hudson (1987, p. 87-88) de todos os aspectos relacionados ao tema “*stress* gerencial”, em nenhum deles a empresa tem uma participação tão importante quanto na redução do nível de tensão exigido de seus executivos ou de apoio quando houver necessidade de tensão excessiva. São eles:

- a) manter um programa de controle médico periódico dos funcionários, capaz de detectar sintomas de estresse, dentre eles *check up's* anuais e/ou visita do médico do trabalho na própria empresa;
- b) manter canais abertos para que o executivo possa manifestar seus sentimentos relacionados ao estado de tensão;

- c) deve-se induzir os executivos a prática de atividades recreativas e de lazer;
- d) programas especiais de maior tensão devem ser bem preparados (desativação de áreas, fechamento de agências, etc);
- e) fazer rodízio entre executivos submetidos a situações de maior tensão. As experiências demonstram que além de recuperar as energias para dar continuidade ao desafio, o executivo durante o tempo de repouso, tem oportunidade de analisar os obstáculos que enfrentou e se reprogramar para enfrentá-los novamente com atitudes mais adequadas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DEFINIÇÃO E TIPO DE ESTUDO

Este estudo se caracteriza como pesquisa descritiva com enfoque em estudo de caso.

Para a realização dos objetivos propostos neste estudo, foi desenvolvida sua pesquisa em fontes primárias, através de questionário com a seguinte configuração: 17 perguntas fechadas e 2 perguntas abertas, onde o pesquisador pode desenvolver o seu posicionamento normalmente críticos.

As fontes bibliográficas pesquisadas, através de livros que falam sobre o assunto, estão citadas no corpo do trabalho.

O público alvo foram as agências Curitiba e Batel, onde o questionário aplicado à 50 funcionários, que representam 81% do total do quadro funcional das agências. Como fontes secundárias, foram também coletados dados referentes à disponibilização por parte da organização, dos benefícios aos funcionários à serem utilizados, visando reduzir o impacto negativo do stress em seu quadro. Como exemplo: % do salário anual em “*Free Choice*” para ser gasto em atividades voltadas ao lazer; esportes, shiatsu, ioga, psicoterapia, etc.

O perfil do entrevistado tem a seguinte configuração:

A coleta de dados bibliográficos foi realizada por meio da pesquisa de dados secundários, tendo por base publicações e trabalhos na área, e por levantamentos documentais da empresa em estudo.

Os dados quantitativos desta pesquisa foram obtidos junto a fontes primárias mediante o desenvolvimento de questionário auto-aplicado (apêndice 1).

## 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário aplicado à 50 dos 62 funcionários das filiais de Curitiba que responderam a pesquisa.

A coleta de dados deu-se através de questionário, entrevistas nas agências e através de bibliografia.

## 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População – 62 funcionários das agências Curitiba e Batel.

Amostra – 50 funcionários de diversas áreas que responderam a pesquisa.

## 3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

### 3.4.1 Histórico do Citibank S.A.

Empresa do Grupo Citigroup, fundada em 1812, em Nova York, com o nome de Citibank of New York. Chegou ao Brasil 103 anos depois, em 1915 e instalou sua matriz no Rio de Janeiro. O mundo vivia a I Guerra Mundial.

Jornais da época noticiavam que o Banco vinha com a intenção de auxiliar no desenvolvimento do comércio Brasil – EUA.

Neste mesmo ano (1915) foi inaugurada a segunda filial no Brasil, e foi escolhida a cidade de Santos, e foi instalada a agência em um armazém da Praça Mauá.

Naquela época o Banco era voltado para o comércio exterior e isto levou a abertura de filiais em outros portos: Salvador (1916) pela exportação de cacau; Recife

(1919) pela exportação de açúcar, na época o estado contava com 54 usinas de cana; e Porto Alegre (1920) com o foco nos negócios gerados pela pecuária.

A comunicação entre as agências era feita por telégrafo e os malotes eram despachados por navio ou trem.

A Rede funcionava das 9:30 às 17:30 hs. Aos sábados havia expediente das 8:30 às 12:30 hs.

Com o passar do tempo e a evolução dos negócios do Banco no país, outras filiais foram inauguradas, agora nas principais capitais brasileiras voltadas para negócios diversos.

Hoje, decorridos 89 anos, a realidade é muito diferente. O banco é reconhecido globalmente e está presente em 102 países, 5 continentes, com 156 milhões de contas correntes e 230 mil funcionários e é a maior companhia financeira do mundo.

A filial Curitiba foi inaugurada em 1959, há 45 anos, na rua XV de Novembro, depois passou para a Praça Zacarias, local onde havia o Cine Luz, que incendiou e ficou totalmente destruído. Atualmente o Banco está no seu 3º endereço, na Rua Marechal Deodoro. Quando da construção do prédio próprio, o banco fez questão de devolver à comunidade curitibana, o Cine Luz, com a frente voltada para a Praça Santos Andrade.

### 3.4.2 Apresentação da Filial

A Agência Curitiba e Agência Batel contam com 63 funcionários (as duas) e há também uma agência eletrônica no Juvevê. Os funcionários estão distribuídos em duas grandes áreas: operações e vendas. Como em qualquer banco privado, a área de vendas é bem maior que a de operações, ou seja, a produtividade é o foco principal. A inovação tecnológica trouxe a redução drástica do quadro funcional das agências, e a

redução chegou à 60% do quadro em 8 anos, direcionando-se tudo para a máquina processar. Com estas alterações, ganhou-se tempo, eficiência e conseqüentemente produtividade, sem falar na redução de custos.

### 3.4.3 Estrutura Organizacional

Como já relatado a Agência é dividida em duas grandes áreas, vendas e operações. Em vendas há segmentação por renda do cliente, e há 1 gerente geral, 14 gerentes de relacionamentos em Pessoa Física e 6 em Pessoa Jurídica. Estas duas contam com o auxílio de 6 estagiários.

Na área operacional há 1 gerente administrativo, 6 auxiliares, 5 caixas, 3 compensadores e 6 estagiários. Há também uma área de seguros com 6 funcionários.

Na área Corporate são 5 funcionários.

## 3.5 RECURSOS DISPONIBILIZADOS PELA EMPRESA CITIBANK

Anualmente o Citibank faz uma pesquisa no mundo todo, com todo o seu quadro funcional, no mesmo dia onde se tem a oportunidade de relatar tais fatos. A maioria das questões são por meio de perguntas fechadas, mas há também perguntas abertas e espaço para sugestões. Após a apuração da pesquisa, o generalista de RH vai à cada filial, transmitir o resultado da mesma e divulgar as alterações advindas da pesquisa, se houverem.

### 3.5.1 Benefícios

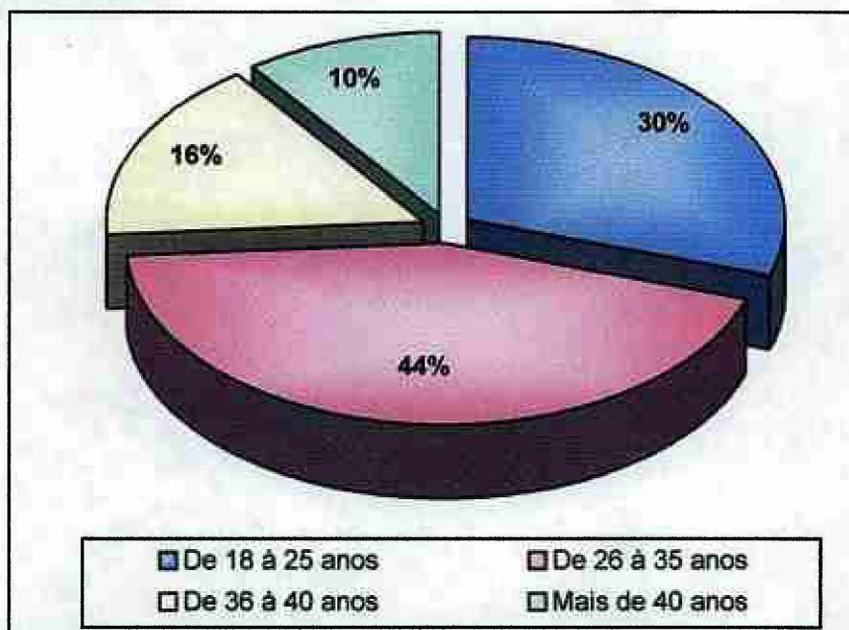
- a) Médico do Trabalho uma vez por ano faz uma consulta e um mini *check up* nos funcionários;
- b) Campanhas de Vacinação em todas as agências, ex.: gripe, sarampo, rubéola, etc;
- c) *Check up* obrigatório para funcionários acima de 35 anos (1 dia num hospital);
- d) Plano de saúde, com 3 alternativas, Unimed, Aig-Gama e *Free Choice* (o funcionário pode ter os três simultaneamente e são subsidiados, ou seja, as mensalidades são simbólicas);
- e) “*Free Choice*” – trata-se de um percentual do salário anual para ser utilizado em atividades anti-stress, como natação, ginástica, ioga, shiatsu, massagens terapêuticas e relaxamentos, psicoterapia e de quaisquer terapias alternativas;
- f) Sala de descompressão, onde há vídeos, TV, livros, etc;
- g) Primeiro Curso Superior – subsidia 70% do custo do curso completo;
- h) Projeto estagiários – convênio com CIEE (Centro Integrado Escola/Empresa);
- i) Programa de *Trainee*;
- j) Idiomas – de acordo com a função, o inglês é imprescindível, e o Banco subsidia 70% do custo;
- k) Pós-Graduação/MBA’S – neste caso, de acordo com a produtividade do funcionário, está elegível à 70% do custo total;
- l) Clube dos Funcionários, proporcionando momentos de lazer e integração entre os mesmos, ex: aniversariantes do mês, feiras de produtos (Natura, Boticário, etc);

- m) Universidade Citigroup – disponibilizando cursos preparatórios para o bom desempenho de suas funções. Esta universidade está sediada em Araçariguama/SP, onde foi construído no local, alojamentos para 100 pessoas. Alguns cursos lá instalados estão sendo disponibilizados à clientes também;
- n) Citiesperança – é voltado para atividades ligadas ao voluntariado, onde o banco disponibiliza verba para as comissões em cada agência que se integram nas atividades afins, como por exemplo, Natal, Páscoa, Dia da Criança, etc.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

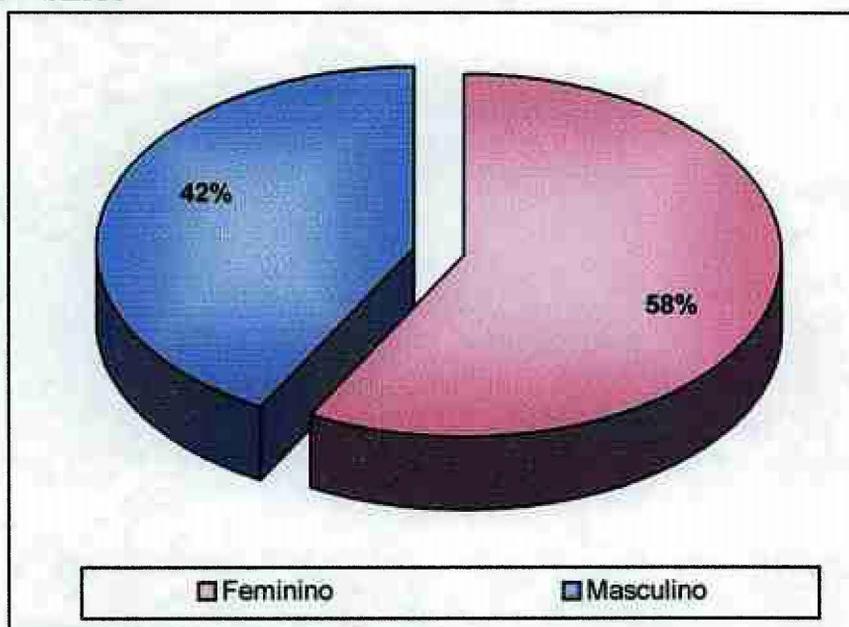
O perfil do entrevistado tem a seguinte configuração:

GRÁFICO 1 – IDADE



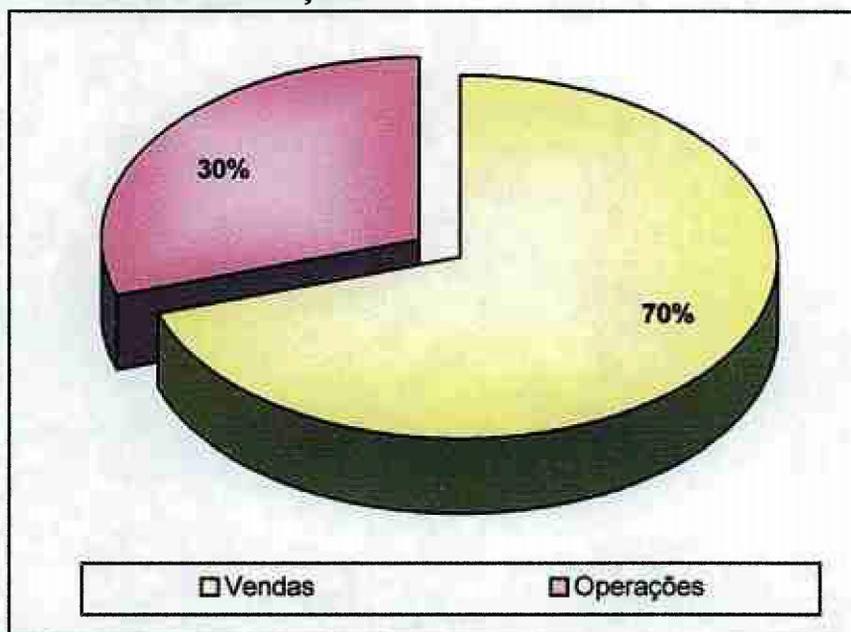
FONTE: Questionários respondidos.

GRÁFICO 2 – SEXO



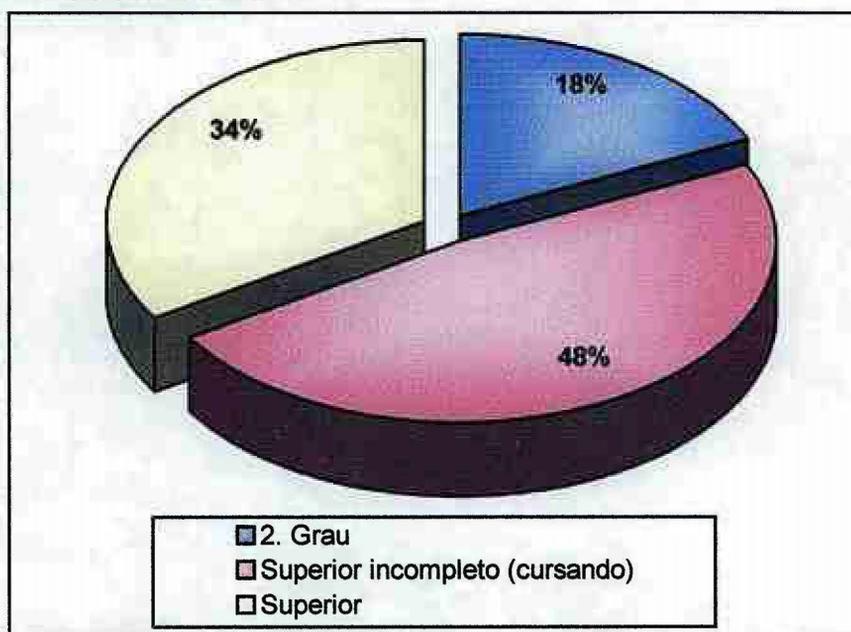
FONTE: Questionários respondidos.

GRÁFICO 3 – ÁREA DE ATUAÇÃO



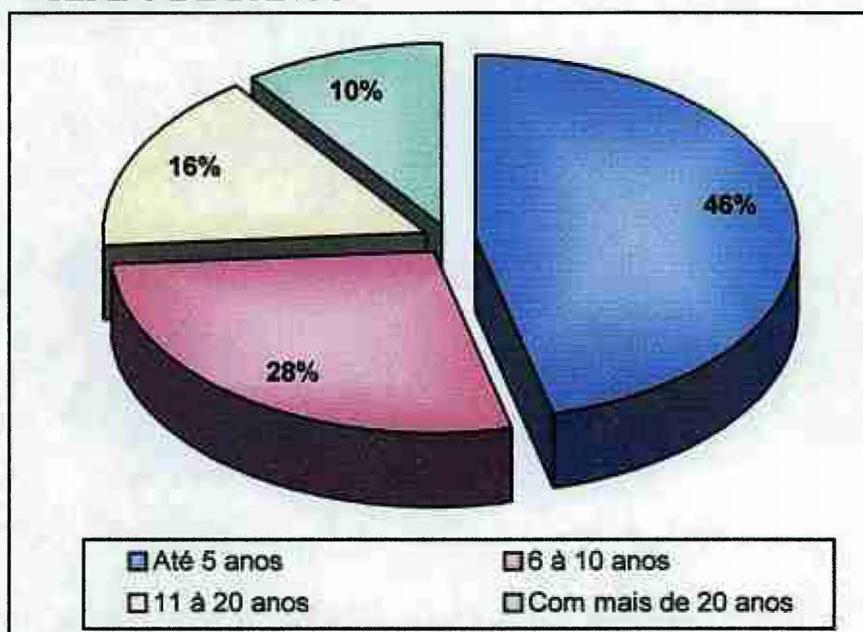
FONTE: Questionários respondidos.

GRÁFICO 4 – ESCOLARIDADE



FONTE: Questionários respondidos.

GRÁFICO 5 – TEMPO DE BANCO



FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 1 – FUNÇÃO X STRESS – REFERENTE À QUESTÃO 6

FUNÇÃO X STRESS	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Sim	39	78%
Não	5	10%
Em parte	6	12%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 2 – JORNADA X TAREFAS – REFERENTE À QUESTÃO 7

JORNADA X TAREFAS	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Sim	3	6%
Não	38	76%
Em parte	9	18%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 3 – MEIOS ELETRÔNICOS X CARGA – REFERENTE À QUESTÃO 8

MEIOS ELETRÔNICOS X CARGA	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Sim	5	10%
Não	39	78%
Em parte	6	12%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 4 – METAS FACTÍVEIS – REFERENTE À QUESTÃO 9

METAS FACTÍVEIS	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Factíveis	8	16%
Normais	5	10%
Excessivos	37	74%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 5 – PREPARO PARA FUNÇÃO – REFERENTE À QUESTÃO 10

PREPARO PARA FUNÇÃO	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Sim	33	66%
Não	17	34%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 6 – CARGA TREINAMENTO – REFERENTE À QUESTÃO 11

CARGA TREINAMENTO	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Pouca	0	0%
Razoável	6	12%
Suficiente	44	88%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 7 – PARCERIA/COLABORAÇÃO – REFERENTE À QUESTÃO 12

METAS FACTÍVEIS	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Sim	21	42%
Não	17	34%
Em parte	12	24%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 8 – CAMPANHAS X MOTIVAÇÃO – REFERENTE À QUESTÃO 13

METAS FACTÍVEIS	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Sim	31	62%
Não	6	12%
Em parte	13	26%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 9 – GOSTA DO QUE FAZ? – REFERENTE À QUESTÃO 14

GOSTA DO QUE FAZ	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Sim	27	54%
Não	3	6%
Em parte	20	40%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 10 – AVALIAÇÃO X DESEMPENHO – REFERENTE À QUESTÃO 16

METAS FACTÍVEIS	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Sim	12	24%
Não	32	64%
Em parte	6	12%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 11 – BENEFÍCIOS X UTILIZAÇÃO – REFERENTE À QUESTÃO 17

BENEFÍCIOS	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Sim	32	64%
Não	0	0%
Em parte	18	36%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

TABELA 12 – RH DA EMPRESA – REFERENTE À QUESTÃO 19

RH DA EMPRESA	QUANTIDADE CITADA	FREQÜÊNCIA
Ruim	0	0%
Regular	3	6%
Bom	36	72%
Ótimo	11	22%
TOTAL	50	100%

FONTE: Questionários respondidos.

#### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS POR FATOR E VARIÁVEL

TABELA 13 – VARIÁVEL DOS DADOS QUANTITATIVOS

VARIÁVEL	PERGUNTAS	FREQÜÊNCIA
Carga horária	7, 8	2
Metas	9, 10	2
Carga treinamentos	11	1
Campanhas	13	1
Benefícios	17, 18	2

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS DA QUESTÃO DESCRITA

TABELA 14 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

VARIÁVEL	PERGUNTAS	FREQÜÊNCIA
Sua função	6	1
Ambiente	12	1
Motivação	13, 14	2
Benefícios	17, 18	2

## 4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nas questões respondidas, fica bastante clara a sobrecarga de funções desempenhadas pelos funcionários, que são evidenciadas pelos percentuais mostrados na pesquisa, como exemplo 78% considera sua função estressante, 76% relatou que sua jornada de trabalho não é suficiente para o desempenho de todas as suas tarefas. Até falando-se em treinamentos, ou seja, a empresa dando treinamentos preparatórios para o funcionário, 3 pessoas não se contentaram em marcar sim, mas também relataram que esta 1 ou 2 horas de treinamento, acabam interferindo no seu desempenho de tarefas diárias.

O Citibank S/A, empresa voltada à prestação de serviços bancários, tem a missão de atender os seus clientes no menor tempo possível e com o máximo de eficiência e eficácia, buscando sempre a satisfação dos mesmos. Há um *slogan* que diz: “Atender o cliente à qualquer hora, em qualquer lugar e da forma que desejarem”.

A responsabilidade de cumprir isto tudo já é um fato gerador de estresse para o funcionário, pois há pressão de dois lados: cliente e a organização.

Outro fato gerador de estresse são as constantes mudanças que ocorrem. Muda o mercado financeiro, mudam-se as diretrizes em consequência disso, mudam as

peças (que às vezes não se adaptam). Sabemos o quanto as mudanças geram insatisfação no ser humano, que é muito resistente à elas.

O principal vilão causador de estresse é o cumprimento e/ou superação de metas, que são cada dia mais difíceis de serem atingidos.

Com a chegada da alta tecnologia dos computadores, os funcionários são avaliados diariamente e cobrados por isso também. As pessoas que têm dificuldades para se adaptar a isso, passam por grande sofrimento; o que dificulta ainda mais o cumprimento de seus objetivos, pois perdem a concentração, o foco nos resultados, o sono e por fim, ficando com a saúde debilitada, possibilitando o aparecimento de algumas doenças decorrentes disso tudo.

Conforme o resultado da pesquisa, o tempo é escasso para a quantidade de tarefas à desempenhar, fato gerado pela redução do número de pessoas e a pressão por resultados são os principais fatores que geram estresse.

## 5 CONCLUSÃO

Na pesquisa realizada nas duas Agências, ficou evidenciado através das questões 6 e 7 que a sobrecarga de atividades é um fato e que a equipe sente-se estressada.

Até porque, grande parte da equipe (60%), estuda à noite, fazendo faculdade, pós-graduação ou algum curso de idioma. Estes requisitos são muito valorizados na Organização.

Ficou também claro na questão 8 que os meios eletrônicos trouxeram grande avanço para a produtividade, mas com ela foram reduzidas muitas vagas (quase 70% segundo o Sindicato dos Bancários), o que gerou sobrecarga para quem permaneceu. Muitos setores dentro das Agências foram extintos, outros foram centralizados na Matriz.

Na questão 9, a pesquisa mostra que a maioria vê que seus objetivos ou metas são excessivos e crescentes continuamente.

O treinamento é quase que diário e nas questões 10 e 11 chegou a ser sinalizado até excesso de treinamento, mas esta é uma característica da organização e em função disso temos uma rotatividade bem elevada na função de estagiários. Eles chegam, são treinados e o mercado os absorve como funcionários nas outras empresas.

Na questão 12 a maioria que respondeu à pesquisa reconhece parcerias, mas o excesso de competitividade é quase que um impedimento para a elevação destes níveis. As pessoas trabalham tão focadas em busca do resultado pessoal, que às vezes deixam de lado pequenas gentilezas, que fazem grande diferença no dia-a-dia.

No quesito campanhas de vendas (questão 13) 62% dos entrevistados reconhecem que sim, são motivadoras, mas os 25% que diz não e os 26% em parte, se refere à dificuldade de se chegar lá. Não há espaço para todos chegarem ao 1º lugar e isto às vezes desestimula. Os prêmios nas campanhas costumam ser excelentes, como

viagens nacionais e internacionais com acompanhante, carros, *lap top*, máquinas digitais, etc. Há também campanhas por produtos.

Na questão 14 a grande maioria gosta do que faz e os que responderam em parte, ficou por conta do excesso de pressão.

Nas sugestões recebidas para se modificar o modelo, tudo vai contra o ritmo que o mercado empreende hoje.

No caso de benefícios do combate ao estresse foi solicitado uma sala de funcionários com maiores instalações, para que na hora do almoço se possa fazer as atividades de estudo e também a disponibilização de equipamentos de massagem anti estresse, já disponíveis na matriz em São Paulo. Foi surgindo também a contratação de um instrutor de alongamento, até que algum funcionário estivesse apto à conduzir a equipe diariamente. Após o resultado desta pesquisa, já foi colocado em apreciação, através da equipe de funcionários que atua nesta área na Agência.

Quanto ao RH do Banco, 72% considera bom e 22% ótimo, mas houve relatos de distância do mesmo em relação à filiais remotas como é o caso das filiar de Curitiba.

## 6 RECOMENDAÇÕES

Após análise dos resultados obtidos, identificou-se que se faz necessário um programa de ginástica laboral, ou alongamento, visando melhorar a postura que fica prejudicada pela quantidade de horas sentados à frente do computador.

Ficou também explícito, que na sala dos funcionários na Filial Curitiba, poderiam ser disponibilizados alguns equipamentos para massagens e também está se cogitando a contratação de um instrutor(a) para ministrar ioga ou alongamento no início da jornada de trabalho.

Ficou transparente também que não há mais espaço neste nosso ramo de atividade para se trabalhar com calma, tranquilidade. Há a procura então de atividades que venham minimizar os impactos negativos em cada um dos funcionários. Para isso, há uma equipe em cada Agência, voltada à detecção dos problemas e alerta para o fato, pois às vezes a pessoa não consegue nem perceber que está no seu limite. Já se vê bons resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CITIBANK. Intranet.

COUTO, Hudson de Araújo. **Stress e Qualidade de Vida do Executivo**. Cap Editora, 1987.

FERREIRA, Alcides. **Citibank no Brasil, 85 anos de História**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymarck, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Trad. Christina A. Menezes. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

[www.estresse.com.br](http://www.estresse.com.br)

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO (MODELO)



7) Na sua jornada diária de trabalho, seu tempo é suficiente para desempenhar suas tarefas?

Sim  Não  Em parte

8) Na sua opinião, os meios eletrônicos reduziram sua carga de trabalho?

Sim  Não  Em parte

9) Como se sente em relação aos seus objetivos à serem atingidos?

Factíveis  Normais  Excessivos

10) Você sente-se preparado o suficiente para o desempenho de suas funções?

Sim  Não

11) Como você vê a carga de treinamento que recebe?

Pouca  Razoável  Suficiente

12) Você reconhece em seu ambiente de trabalho parceria, colaboração, etc?

Sim  Não  Em parte

13) Você considera que as campanhas de vendas são motivadoras na busca de superação?

Sim  Não  Em parte

14) Você gosta do trabalho que desempenha?

Sim  Não  Em parte

15) O que faria diferente se pudesse modificar o modelo?

---

---

---

16) Você reconhece que o seu desempenho é avaliado corretamente?

Sim                       Não                       Em parte

17) Você conhece e utiliza todos os benefícios que lhe são disponibilizados? Ex.: Free Choice, ginástica, psicoterapia?

Sim                       Não                       Em parte

18) Que outros benefícios você sugere como combate ao estresse?

---

---

---

19) Como você avalia o RH da Empresa?

Ruim                       Regular                       Bom                       Ótimo