

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SOBRE A SAÚDE MENTAL DOS COLABORADORES DE UMA AGENCIA BANCÁRIA EM CASCAVEL – PR

Bruna Alice Puerari Dona¹

Lais Raycik²

RESUMO: Neste artigo, são apresentados resultados de uma pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso que avaliou a influência da liderança sobre a saúde mental de colaboradores de uma agência bancária em Cascavel-PR. Partiu-se da seguinte problemática: Quais comportamentos e ações das lideranças influenciam positivamente ou prejudicam a qualidade de vida dos colaboradores e, por conseguinte, a produtividade em uma agência bancária em Cascavel-PR?. Tem-se o seguinte objetivo geral: Analisar de que forma a liderança influencia na saúde mental dos colaboradores de uma agência bancária de Cascavel- PR. Também a pesquisa é desdobrada nos seguintes objetivos específicos: Verificar se o estilo de liderança interfere na qualidade de vida dos colaboradores; Verificar quais comportamentos dos líderes são favoráveis ao assédio moral no trabalho; Identificar se o assédio moral possui relação com a saúde mental dos colaboradores. Para a responder a questão e cumprir os objetivos, inicialmente, realizou-se uma pesquisa em teses, dissertações, artigos científicos e em outros documentos, como relatórios da OMS ou de sindicatos de bancários, que possibilitaram uma visão macro sobre os aspectos circundantes que influenciam o ambiente organizacional, as instituições bancárias, suas relações de poder, bem como a importância da saúde mental dos colaboradores e os aspectos que a influenciam. Na sequência, para avaliar a realidade específica do objeto de pesquisa, aplicou-se um questionário a colaboradores de uma agência bancária em Cascavel. A partir das respostas, realizou-se análise qualitativa e quantitativa considerando-se as reflexões teóricas expostas no referencial teórico desta proposição. As análises realizadas neste trabalho demonstram que o ambiente organizacional das agências bancárias é estressante e pode prejudicar a saúde mental dos colaboradores. As respostas aos questionários demonstram que os participantes reconhecem a importância do líder na motivação ou desmotivação e no papel de fiscalização das ações realizadas no cotidiano da empresa. Por outro lado, muitos relatam que as cobranças e, até mesmo episódios de assédio, podem fazer com que se sintam desmotivados e tenham a saúde mental prejudicada, inclusive longe do ambiente de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Saúde mental. Agência Bancária. Estresse. Assédio Moral.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo, a partir das teorias estudadas que fundamentam a pesquisa, considera-se que os líderes têm influência sob a saúde mental de seus funcionários. Em relação a isso, como será verificado na parte teórica desta pesquisa, notou-se que muitos estudos foram realizados sobre a temática. Por outro lado, parte-se da hipótese de que áreas de trabalho diferenciadas, bem como perfis de funcionários e de chefias diferenciadas, podem apresentar resultados divergentes, variando a influência das ações dos líderes na saúde mental dos colaboradores. Nessa perspectiva, delimita-se a pesquisa em uma agência bancária, localizada em

¹ Acadêmica do Curso de Administração do Centro Universitário FAG.

² Mestre em Processos Psicossociais nas Organizações e no Trabalho. Professora do Curso Administração do Centro Universitário FAG.

Cascavel – PR. Assim, esta proposição analisará o papel do líder dentro da gestão de qualidade de vida no trabalho de forma a impactar na produtividade da empresa.

Tendo em vista que o mundo atual é muito competitivo, o foco se torna a lucratividade, deixando, muitas vezes, a parte humana dos funcionários para trás, reduzindo-os a números. Dessa forma, os funcionários acabam desmotivados, e essa falta de motivação é um dos motivos para que um colaborador adoeca e seus números caiam, tornando-se problemas para a instituição. Buscando a melhoria do problema, gestores acabam cobrando seus subordinados de forma equivocada, por vezes cometendo assédio, apenas tentando aumentar o rendimento do funcionário. Porém, como a abordagem é incorreta, acaba desencadeando fatores de adoecimento mental nos colaboradores, que acabam se tornando menos produtivos, e tendo um ambiente de trabalho sem qualidade. Esse ambiente de trabalho sem qualidade, juntamente com o adoecimento mental, faz com que o colaborador precise buscar ajuda, algumas vezes até se desligando da empresa para que volte ao seu ritmo e tenha uma vida saudável. Assim, com esse trabalho, busca-se respostas para a seguinte questão: Quais comportamentos e ações das lideranças influenciam positivamente ou prejudicam a qualidade de vida dos colaboradores e, por conseguinte, a produtividade em uma agência bancária em Cascavel-PR?

Entende-se que esta pesquisa pode ser justificada diante da extrema importância do debate sobre a relação entre trabalho e saúde do trabalhador, principalmente saúde mental, já que transtornos psiquiátricos superaram as doenças osteomusculares, que por muitos anos foram campeãs de incidência entre a classe trabalhadora. O que chama atenção para o debate desse tema é o número de funcionários que adoecem mentalmente dentro das empresas nos últimos anos, e como o papel do líder tem influência direta nesse processo.

Com isso, pode-se perceber o papel importante do gestor na harmonia do local de trabalho, uma vez que, se um funcionário está desmotivado ou se sente assediado, também afeta a equipe como um todo, e se essas abordagens da liderança não mudarem, a equipe toda adoecer e se torna improdutiva. Assim, esta proposição possui como objetivo geral: Analisar de que forma a liderança influencia na saúde mental dos colaboradores de uma agência bancária de Cascavel- PR. Também a pesquisa é desdobrada nos seguintes objetivos específicos: Identificar qual o estilo de liderança predominante na agência bancária; Verificar se o estilo de liderança interfere na qualidade de vida dos colaboradores; Verificar quais

comportamentos dos líderes são favoráveis ao assédio moral no trabalho; Identificar se o assédio moral possui relação com a saúde mental dos colaboradores.

Para o cumprimento destes objetivos, parte-se, inicialmente, do tipo de pesquisa *Bibliográfica*, que de acordo com Silveira e Córdoba (2009), considera pesquisas científicas e outros tipos de materiais; como jornais, revistas e documentos. Destaca-se que este tipo de pesquisa norteou as discussões presentes no segundo capítulo do artigo, considerando-se, principalmente, estudos disponíveis em revistas científicas e em teses e dissertações disponíveis no banco de dados da Capes. Já as reflexões presentes no quarto capítulo, *Análises e discussões*, são norteadas pelo tipo de pesquisa *Estudo de caso*, que, segundo Maxwell (2016), explora profundamente uma atividade ou processo. As reflexões são realizadas a partir de análise qualitativa de questionários, conforme explicita-se no capítulo 3 deste artigo, *Metodologia*.

Em relação à estrutura desta pesquisa, a seguir, são apresentadas as discussões teóricas que fundamentam esta pesquisa. Também são aprofundados os procedimentos metodológicos; na sequência, são apresentadas as análises e as discussões e as considerações finais desta proposição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentadas reflexões embasadas em textos científicos, documentos e outros materiais que discutem a possível relação entre a saúde mental dos funcionários e as ações de suas respectivas lideranças. Nessa perspectiva, nas subseções a seguir, serão discutidos também aspectos contextuais que circundam essa relação, como as temáticas **adoecimento no trabalho**, **assédio moral**, bem como **o papel dos líderes nas organizações**.

2.1 A importância da saúde mental nas organizações

A importância da saúde mental nas organizações é pauta de vários artigos científicos, de teses e dissertações e de documentos que norteiam as ações éticas e profissionais, considerando que o bem-estar coletivo propicia otimização e qualidade no trabalho. Para se compreender a importância da saúde mental dos trabalhadores

em nível mundial, pode-se recorrer, por exemplo, às orientações das Organizações Unidas (ONU). De acordo com a ONUBR (2017), é de extrema importância que os gestores adotem ações que promovam o bem-estar coletivo (físico e psicológico) dos funcionários no ambiente de trabalho. Para a instituição,

A agência da ONU lembra que alguns dos principais fatores de risco para a saúde mental de trabalhadores são assédio e bullying, excesso de trabalho, jornadas inflexíveis, ameaça de desemprego, entre outros. Segundo a OMS, as empresas podem adotar intervenções como parte de uma estratégia integrada de saúde e bem-estar que inclua prevenção, identificação precoce, apoio e reabilitação (ONUBR, 2017, s.p.).

Considerando-se estudos científicos sobre a temática, pode-se citar, por exemplo, Souza (2017). Conforme a pesquisadora, apesar de se observar a transformação da sociedade e das organizações, o homem continua o mesmo: repleto de expectativas e de angústias, sendo, além de um profissional, um indivíduo que possui desejos, necessidades e emoções positivas e negativas. Nessa perspectiva, o estudo demonstra que fatores como as relações de trabalho e a cultura organizacional influenciam significativamente na saúde mental dos funcionários. Além disso, a autora destaca que as relações de poder e a assimetria nessas relações entre empregadores e funcionários, quando há abuso de poder, geram altos níveis de estresse entre os funcionários.

Já Heloani e Capitão (2003), discutem que as condições e as exigências do mercado de trabalho contemporâneo fazem com que os profissionais tornem suas vidas rotinizadas e amortecidas, “deixando no corpo as marcas do sofrimento, que se manifestam nas mais variadas doenças classificadas como ocupacionais, além de atentar contra a saúde mental” (HELOANI; CAPITÃO, 2003, s.p.).

Para esses pesquisadores, o ambiente de trabalho cada vez mais especializado propicia nos trabalhadores a sensação de que podem ser dispensados a qualquer momento. Além disso, Heloani e Capitão (2003) destacam que a competitividade exige que os novos trabalhadores tenham habilidades para além das técnicas exigidas, como a resiliência, a proatividade e o domínio de outros idiomas (mesmo em funções mais simples, como a de telefonista).

Considerando o exposto sobre o ambiente de trabalho, buscou-se orientações

da *World Health Organization*³ (WHO) (2017), que apresentou discussões sobre a saúde mental no trabalho a partir da constatação de que uma grande parte do tempo de vida das pessoas é gasta no trabalho. De acordo com a instituição, as experiências no local de trabalho representam uma parcela significativa dos fatores que determinam bem-estar geral. Nessa perspectiva, “empregadores e gerentes que implementam iniciativas no local de trabalho para promover a saúde mental e apoiar funcionários com transtornos mentais obtêm ganhos não apenas na saúde de seus funcionários, mas também em sua produtividade no trabalho” (WHO, 2017, s.p, tradução nossa⁴). Isso, uma vez que uma organização com problemas nos relacionamentos entre líderes e funcionários pode levar a problemas de saúde física e mental e perda de produtividade.

A partir das reflexões expostas acima, nota-se que a saúde mental no ambiente de trabalho é de extrema importância considerando-se as singularidades humanas e a melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Por outro lado, notou-se, também, que esta também é uma variável econômica, uma vez que a saúde mental dos funcionários influencia diretamente no rendimento e na produtividade e, como afirma a WHS (2017, s.p., tradução nossa), “os transtornos de depressão e ansiedade custam à economia global US \$ 1 trilhão a cada ano em perda de produtividade”⁵. Assim, entre outras reflexões, esta pesquisa também demonstra que muito poderia ser evitado a partir da prevenção.

2.1.1 Adoecimento no trabalho

Segundo Scopinho (2003), informações ou fatores de risco específicos, quando atuam no organismo, causam enfermidades também características, legitimamente conhecidas como doenças profissionais ou relacionadas ao trabalho. Outros pesquisadores, como Antunes e Praun (2015), por outro lado, afirmam que os incidentes de trabalho e as revelações de adoecimento com nexo laboral não são acontecimentos novos, mas processos tão remotos quanto a subordinação do trabalho às diferentes formas de exploração.

³ Organização Mundial de Saúde (OMS).

⁴ “Employers and managers who put in place workplace initiatives to promote mental health and to support employees who have mental disorders see gains not only in the health of their employees but also in their productivity at work” (WHO, 2017, s.p.).

⁵ “A recent WHO-led study estimates that depression and anxiety disorders cost the global economy US\$ 1 trillion each year in lost productivity” (WHS, 2017, s.p.).

Os autores também afirmam que a flexibilidade ou flexibilização se constitui no contexto atual em uma espécie de síntese ordenadora dos múltiplos fatores que fundamentam as alterações na sociabilidade do capitalismo contemporâneo. Do ponto de vista de seu impacto nas relações de trabalho, a flexibilização se expressa na diminuição drástica das fronteiras entre atividade laboral e espaço da vida privada, no desmonte da legislação trabalhista, nas diferentes formas de contratação da força de trabalho e em sua expressão negada, o desemprego estrutural. Pode ser percebida ainda, no dia a dia da atividade laboral, diante da forte sensação de que o tempo foi comprimido; ou também na clara densificação da jornada de trabalho, na qual todos se desdobram para executar sozinhos, o que antes era feito por dois ou mais trabalhadores. Além disso, é visível, por meio dos bancos de dias e horas que ajustam a jornada às demandas flexíveis do mercado, assim como através da instituição de uma parcela variável do salário subordinada ao cumprimento de metas de produção e “qualidade”, entre outras formas de manifestação (PRAUN, 2014).

Conforme Dejours e Bègue (2010), a origem desses processos de adoecimento tem também como pano de fundo, entre outros, o crescente processo de individualização do trabalho e a ruptura do tecido de solidariedade antes presente entre os trabalhadores. É essa quebra dos laços de solidariedade, e, por conseguinte, da capacidade do acionamento das estratégias coletivas de defesa entre os trabalhadores, que se encontra na base do aumento dos processos de adoecimento psíquico e de sua expressão mais contundente: o suicídio no local de trabalho. Em situações mais extremadas, quando o trabalhador não conseguia dissimular seu sofrimento, os próprios laços de solidariedade constituídos acabavam, não raras vezes, sendo acionados de forma a protegê-lo ou confortá-lo.

Um suicídio ocorrendo no local de trabalho indica que todas essas condutas de ajuda mútua e solidariedade — que não era nem mais nem menos que uma simples prevenção das descompensações, assumida pelo coletivo de trabalho — foram banidas dos costumes e da rotina da vida de trabalho. Em seu lugar, instalou-se a nova fórmula do cada um por si e a solidão de todos tornou-se regra (DEJOURS; BÈGUE, 2010).

2.1.1.1 A (falta de) saúde mental em agências bancárias

Considerando-se a especificidade desta pesquisa, também se buscou por

discussões com foco na saúde mental no contexto bancário. Jacques e Amazarray (2006), por exemplo, afirmam que no setor bancário as transformações do ambiente de trabalho foram intensas nos últimos anos e, muitas vezes, constroem fatores altamente patogênicos.

Os pesquisadores apontam que muitos funcionários de agências bancárias sofrem a partir da transformação nos processos de trabalho e/ou nos modelos de gestão. Além disso, alguns desenvolvem estresse e depressão após episódios de assédio moral e de violência simbólica no trabalho.

Além de estudos científicos sobre a saúde mental dos funcionários em agências bancárias, outros documentos também discutem sobre a temática. O Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região (2017), por exemplo, afirma que o adoecimento mental no ambiente bancário se tornou rotina. Conforme a instituição, a situação se agravou nos últimos anos a partir da reestruturação em bancos públicos e das demissões em massa nos bancos privados.

Jacques e Amazarray (2006) também dedicam parte da pesquisa para descrever as principais consequências de quando há desequilíbrio e alto nível de estresse no ambiente de trabalho. A saber: A Síndrome geral de adaptação, que em seu estágio mais avançado leva os portadores à exaustão mental e alto nível de sofrimento psíquico; a Síndrome de *burnout*, que é uma forma de estresse excessiva e crônica ligada ao ambiente profissional altamente competitivo; O Transtorno de Estresse Pós-Traumático, que ocorre após episódios de assédio, por exemplo; e a Depressão, que, quando motivada pelo ambiente de trabalho, geralmente associa-se a episódios de tristeza profunda e crônica. Com o intuito de melhor se compreender esse contexto e fatores que motivam a saúde mental (ou a falta dela) em agências bancárias, as próximas duas subseções apresentam reflexões sobre Assédio Moral e o papel dos líderes nas organizações.

2.2 O Assédio moral nas organizações

Práticas associadas ao assédio moral acontecem há muito tempo, mesmo antes dos processos de reorganização do trabalho e da produção vivenciados desde as últimas décadas do século XX. Porém, no contexto da acumulação flexível

é que esse tipo de prática assume um significado diferenciado e se difunde com vigor pelo mundo do trabalho. Para Hirigoyen (2006),

No assédio moral, o alvo é o próprio indivíduo, com um interesse mais ou menos consciente de prejudicá-lo. Não se trata de melhorar a produtividade ou otimizar os resultados, mas de se livrar de uma pessoa porque, de uma maneira ou de outra, ela incomoda. (HIRIGOYEN, 2006, p. 23)

As reflexões do autor demonstram que violência e o assédio acontecem a partir do encontro da inveja, do poder e da perversidade. Vivenciada nas organizações corporativas, universidades e nas instituições em geral, as práticas de assédio são muito recorrentes.

O assédio torna-se possível já que é proveniente de uma desqualificação da vítima, que geralmente se cala. Essa depreciação é usada como uma justificativa para crueldade exercida contra a vítima e a induz ao pensamento de que é merecedora do que lhe aconteceu, de que estava pedindo por isto. Se sentindo pressionada, chegando ao limite, comumente a vítima se torna aquilo que se diz dela e faz o que dela se espera. Sem dúvidas, uma vítima desse tipo de prática não pode produzir o seu melhor; portanto, se torna desatenta, ineficaz e sensível às críticas. (HIRIGOYEN, 2006).

Devido ao preconceito de muitos, com dizeres como: onde há fumaça, há fogo; é equivocadamente afirmado que algumas vítimas fazem por merecer, que existe provocação por parte dela, essa forma de pensamento faz com que a mudança seja muito mais lenta. Também a pessoa agredida acaba sendo induzida a acreditar que é a sua honra e não a do agressor que ficará denegrada, que é ela quem deve envergonhar-se e que será ela o objeto de repreensão e de desaprovação social. Tal condução vai agravar a desmoralização e o trauma sofridos; a contraversão dos papéis, ou seja, a vítima que se transforma em ré, é só mais um requinte de desumanidade que aumentará o prazer do assediador. (HIRIGOYEN, 2006).

O assédio é, segundo Freitas (2001), na maioria das vezes, direcionado a um indivíduo só, no entanto, reflete no coletivo. Em se tratando de um instrumento de gestão, sua prática, apesar de personificada na forma de um chefe, supervisor ou outro agente que relação de poder possa desencadeá-la, encontra-se em acordo

com o conjunto de diretrizes que ordenam o trabalho coletivo na organização. Já Rissi *et al.* (2016) afirma que

O assédio moral é um fenômeno mundial, complexo e multicausal. Refere-se a comportamentos violentos que visam humilhar, rechaçar e demolir psiquicamente o indivíduo ou grupo assediado, no contexto do trabalho. Devido ao seu potencial para causar sofrimento psíquico e adoecimento no trabalho, pode exigir intervenções psicológicas (RISSI *et al.*, 2016, s.p.).

A precaução para o assédio moral pode-se dar de várias formas, entre elas, a educação dos trabalhadores e líderes, além da inclusão de normas de comportamento dentro da organização e estabelecer limites. O exemplo de prudência deve juntar questões pautadas à ciência do acontecimento para os colaboradores, concepção de grupos de apoio, sem contar na habilitação dos profissionais dos setores de recursos humanos (HIRIGOYEN, 2005).

Estudos realizados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2000) e pela OMS (2000) mostram que as perspectivas para os próximos 20 anos são pessimistas no que diz respeito ao impacto psicológico nos colaboradores das novas políticas de gestão na organização do trabalho atreladas às políticas neoliberais. Isto é, segundo estas pesquisas, sobressairão relações de trabalho insensibilizadas, resultando em sofrimento psicológico ao trabalhador, por exemplo: depressão, estresse, angústias, desajustes familiares e outros danos psíquicos.

Segundo Heloani (2004, p. 127), o assédio moral é uma questão abstraída do conjunto das relações sociais “(...) fruto de relações interindividuais deterioradas, em consequência de formas de organização do trabalho perversas”. Já para Soares e Villela (2012), o assédio é visto como uma estratégia usada para que se cumpra as metas, de uma forma agressiva que causa transtornos psicológicos em suas vítimas. Esse tipo de conduta aparece por meio de pressão, cobrança e ameaças. Como o cenário das instituições tem foco no resultado, repleto de competitividades, a parte humana acaba ficando para trás, sendo essa prática usada para exercer o poder e chegar aos objetivos do banco.

2.3 O papel dos líderes nas organizações

Segundo Costa e Meiriño (2016), antigamente, era considerado um bom chefe aquele que, sentado atrás de uma mesa, tinha o controle de sua equipe na palma da mão. Porém, com o passar dos tempos e aumento da concorrência, o papel de bom chefe foi ressignificado e hoje é mais compatível àquele que consegue conduzir sua equipe estimulando os funcionários e fazendo-os querer trabalhar por um objetivo comum, e ainda sim, manter a boa harmonia no local de trabalho. Para isso, é preciso conhecer a motivação humana, e fazer a condução das pessoas.

Fleury (2002) marca que o líder de hoje supera o conceito de ser apenas quem toma as decisões, mas agora, como instrutor, facilitador, empreendedor, adotando um papel de designer de estratégias e desenvolvimento de pessoas. Diante da necessidade de desenvolver os colaboradores partindo de uma nova realidade organizacional e de novas relações de trabalho, o antigo “gerente”, se torna gestor. Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está situada na habilidade do líder de ser eficaz: Para ser um líder eficaz

[...] um membro de equipe precisa garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Além disso, pesquisadores como Costa e Meiriño (2016) constataram, por meio de seus estudos, que

A liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas (COSTA; MEIRIÑO, 2016, p. 09).

Para Costa e Meiriño (2016) líderes também correm riscos, erram e usam os riscos para aprender. As ações destes deixam marcas nos funcionários, que, quando necessitam de mudanças, não ocorrem de forma fácil e rápida: é uma transformação que desafia tradições. Para a obtenção do sucesso em novas

atividades, ensina-se novos conhecimentos para as pessoas, comportamentos diferentes, isso em processos completos, solução de problemas, e demonstração de iniciativa. Todavia, novos empregados não costumam aceitar as formas tradicionais de gerência, precisando de orientações técnicas que gerentes tradicionais não podem oferecer. Portanto, além de trabalhadores novos, é necessário preparar novos gerentes para novos desafios.

Já de acordo com um Guia publicado pelo Fórum Econômico Mundial (MQ, 2017, s.p.⁶), além dessas missões tradicionais discutidas acima que cabem aos líderes das organizações, estes também podem colaborar a partir de sete ações com o intuito de garantir a saúde mental de seus funcionários. A saber: 1) Conhecer bem o ambiente de trabalho e como ele pode ser adaptado para promover uma melhor saúde mental para ele e os funcionários; 2) Aprender com as motivações de outros líderes organizacionais e funcionários que agiram; 3) Conhecer a forma em que outras empresas que obtiveram sucesso agiram; 4) Entender as oportunidades e necessidades do desenvolvimento de melhores políticas para a saúde mental no local de trabalho; 5) Tomar medidas práticas para ajudar a organização; 6) Descobrir o que fazer caso alguém na organização precise de ajuda; e 7) Colocar em prática.

Partindo da perspectiva de que questões teóricas que circundam a temática e o contexto desta pesquisa foram explicitadas, na sequência, apresenta-se a metodologia desta pesquisa, e apresentam-se análises e discussões e as considerações finais.

3 METODOLOGIA

Conforme brevemente discutido no capítulo introdutório deste artigo, para o desenvolvimento desta pesquisa, foram consideradas 3 etapas. Em relação à primeira, destaca-se que pode ser definida como *Pesquisa Bibliográfica*. Definiu-se assim após a verificação de Silveira e Córdoba (2009), que descrevem vários tipos de pesquisa. Além de considerar teóricos científicos, também observou-se outras fontes, como documentos e textos de jornais e revistas. Assim, no capítulo teórico, teceram-se reflexões a partir de pesquisadores, mas também a partir de diferentes

⁶ Paráfrase a partir de tradução nossa.

materiais, como recomendações da OMS e da ONU sobre saúde mental e suas relações com o trabalho.

A segunda etapa é formada por um *Estudo de caso* na agência do Banco Santander, localizada em Cascavel – PR, conhecida como “1317 - Migrante”, onde aplicou-se questionários que foram respondidos de forma anônima pelos colaboradores. O presente questionário (Anexo A) foi adaptado a partir da proposta da World Health Organization (2012) que verifica a saúde no trabalho⁷. Além disso, também são acrescentadas questões específicas para verificar o papel dos líderes neste processo de saúde mental. No total, foram aplicadas 14 perguntas. Para esta etapa, considerou-se orientações de Maxwell (2016) sobre o tipo de pesquisa *Estudo de caso*.

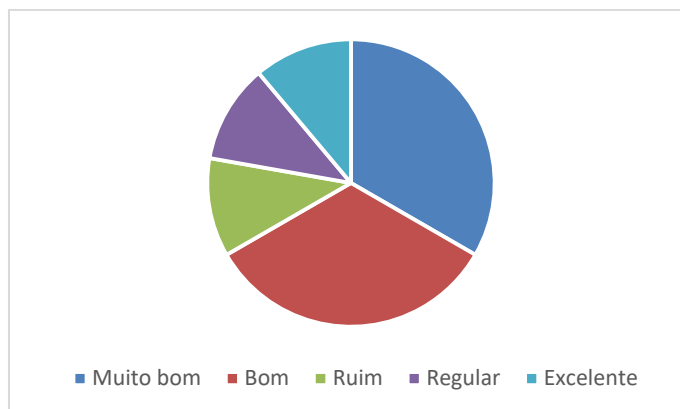
Já a terceira etapa da pesquisa, que será apresentada no capítulo 4, *Análises e Discussões*, corresponde a uma análise qualitativa e quantitativa a partir das respostas coletadas na segunda etapa desta proposição. Para as análises, foram confrontadas as respostas dos trabalhadores às reflexões teóricas apresentadas no segundo capítulo em relação à saúde mental e suas relações com o ambiente organizacional e o papel da liderança.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Conforme discutido no capítulo anterior, foram aplicadas 14 questões aos funcionários de uma agência bancária, no município de Cascavel – PR. Em relação à primeira questão, “De um modo geral, como você avaliaria o seu estado de saúde mental hoje?”, notou-se que as respostas foram, em geral, positivas: Entre os 9 colaboradores da empresa, 1 classificou sua saúde mental como excelente, outros 3 como muito boa, 3 como boa, 1 como regular e apenas 1 como ruim.

Gráfico 1 – Estado de saúde mental de acordo com os funcionários

⁷ A proposta da OMS verifica questões de saúde física e psicológica. Considerando-se a especificidade desta proposição, são aplicadas apenas as questões relativas à saúde mental dos funcionários.



Fonte: Autora (2018)

Por outro lado, se comparado o resultado da primeira pergunta ao da segunda, “Alguma vez você passou por um período de vários dias ou mais em que, na maior parte do tempo, estava tão irritado(a) ou mal-humorado(a) que chegava a discutir, gritar ou mesmo agredir pessoas?”, elaborada pela OMS, em que 55% dos funcionários respondeu “não” e 45% respondeu “sim”, nota-se que uma parcela significativa de colaboradores que classificou seu estado de saúde mental como adequado também apresenta variação de humor negativa a ponto de discutir, gritar ou agredir pessoas em fases isoladas do ano.

Em relação à terceira pergunta, “As pessoas que têm episódios como esse, costumam ter ao mesmo tempo alterações do pensamento e do comportamento, como, por exemplo, tornam-se mais falantes, dormem pouco, ficam muito inquietas, fazem muitas compras e se comportam de maneiras que normalmente considerariam inapropriadas. Alguma vez você teve alguma dessas alterações durante episódios em que ficou muito irritado ou mal-humorado?”, também elaborada pela OMS, apenas um participante da pesquisa respondeu que não. Sobre as respostas a esta pergunta, pode-se inferir que os episódios de irritação causados possivelmente no trabalho influenciam diretamente na qualidade de vida dos funcionários também fora da empresa.

A quarta questão do questionário visou avaliar eventuais problemas de atenção ou concentração dos funcionários. Assim, conforme o anexo, foram realizadas 5 perguntas para que os entrevistados avaliassem a frequência de acontecimentos cotidianos que demonstram problemas de atenção. A partir desta, notou-se que 55% dos funcionários marcaram ao menos 3 opções como “algumas vezes” e outros 45% ao menos 3 opções como “frequentemente” ou “muito

frequentemente”, o que demonstra que a falta de atenção e de concentração também atinge todos os funcionários da empresa ao menos em episódios isolados durante o ano.

Na sequência, na pergunta de número 5, os funcionários foram questionados se ações no trabalho motivam esses problemas e quais. Considerando que a pergunta foi aberta para que participantes respondessem de forma subjetiva, serão apresentadas a seguir:

Quadro 1 – Ações no trabalho que motivam problemas de atenção e concentração, segundo os funcionários

Entrevistado 1	Não.
Entrevistado 2	Sim – pressão e excesso de trabalho.
Entrevistado 3	Sim – falta de valorização profissional e pessoal.
Entrevistado 4	Sim – má liderança.
Entrevistado 5	Sim – excesso de responsabilidade e metas.
Entrevistado 6	Sim – com a exigência e a pressão no dia a dia acaba desencadeando o mal humor e o agito frequentemente.
Entrevistado 7	Sim – Ansiedade em resolver problemas.
Entrevistado 8	Sim – pois tem muita demanda e precisa usar muito a cabeça.
Entrevistado 9	Sim – costume ficar muito agitada, ligada no 220 em função do número de atividades que executo simultaneamente.

Fonte: Autora (2018)

A partir destas questões, nota-se que apenas um entrevistado acredita que as ações do trabalho não prejudicam seu estado de saúde mental e, conseqüentemente, sua qualidade de vida. As respostas à quinta questão demonstram um ambiente de trabalho com alto nível de estresse e, um entrevistado afirma de forma direta que a tensão é causada por uma má liderança, enquanto outros apresentam situações que, de forma indireta, poderiam ser resolvidas a partir de uma liderança mais motivacional e que valorizasse os funcionários, considerando que alguns se sentem pressionados e desvalorizados.

Já a sexta questão, conforme o anexo A, resolveu avaliar, por meio de 8 perguntas, situações emocionais negativas que os funcionários vivenciaram nos últimos 28 dias, como episódios de tristeza, sensação de inutilidade, nervosismo, etc. Em relação a estes episódios, 55% dos entrevistados apontou como maioria de suas respostas “raramente ou nunca”, enquanto outros 22,5% apontou como maioria de suas respostas “às vezes” e os outros 22,5% “sempre ou frequentemente”. Por outro lado, notou-se que todos os funcionários responderam “sempre” a ao menos

uma das perguntas. Assim, em um primeiro momento, apesar de o resultado parecer positivo, conforme discutido no capítulo teórico deste artigo, para que uma empresa funcione de modo eficaz e otimizado, é necessário que todos os funcionários da empresa estejam em estado positivo de saúde mental. Nessa perspectiva, nota-se que algumas questões da empresa podem ser melhoradas. Para identifica-las, na questão 7, questionou-se aos entrevistados se algumas ações na empresa motivaram essas emoções negativas verificadas na pergunta anterior (e quais). As respostas foram as seguintes:

Quadro 2 – Ações no trabalho que motivam emoções negativas, segundo os funcionários

Entrevistado 1	Às vezes – lidar com determinados clientes.
Entrevistado 2	Sim – acúmulo de função.
Entrevistado 3	Metas e má liderança.
Entrevistado 4	Com certeza – demora para desligar o sistema mental, principalmente nos finais de semana.
Entrevistado 5	Parcialmente – com as cobranças ou falta de paciência dos clientes.
Entrevistado 6	Não.
Entrevistado 7	Motiva sim.
Entrevistado 8	Fico muito irritada nos afazeres particulares em função de como foi o dia no banco.
Entrevistado 9	Cobrança de metas, cobrança de clientes, cobrança pessoal de resolver e dar conta de tudo.

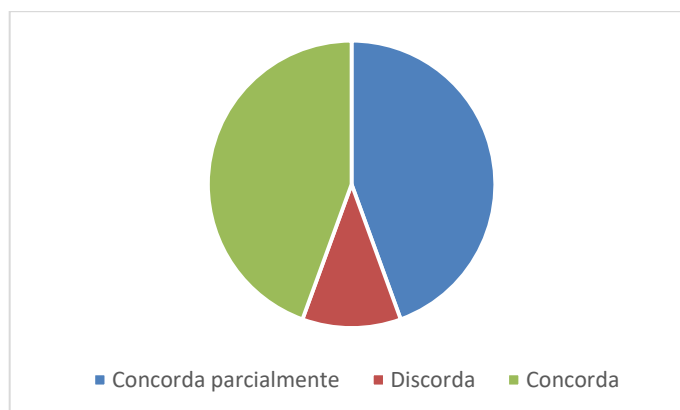
Fonte: Autora (2018)

As respostas à sétima questão demonstram que o ambiente bancário é, naturalmente, estressante e propício para que os funcionários tenham a saúde mental prejudicada. Por outro lado, demonstra que algumas das ações que motivam o alto nível de estresse podem ter início em ações da liderança e poderiam ser evitadas, enquanto outras têm origem no comportamento dos clientes. As respostas também demonstraram que alguns funcionários se sentem mal também em casa após os problemas vivenciados no trabalho.

Em relação à questão 8, “Você acredita que o líder da sua empresa é peça fundamental na organização?”, apenas 1 participante da pesquisa acredita que não, enquanto os demais reconhecem a importância do líder dentro da organização. Na questão 9, “O líder na sua empresa é focado na organização de seu ambiente de trabalho, monitorando suas atividades e cobrando retorno sobre suas tarefas?”, os funcionários foram unânimes e reconheceram o foco do líder da organização.

Já na questão 10, “Você considera que o líder na sua empresa influencia seu grupo de trabalho a dar o seu melhor a cada dia?”, os participantes poderiam discordar, concordar parcialmente ou concordar, observou-se os seguintes resultados:

Gráfico 2 – Influência do líder no resultado positivo do trabalho



Fonte: Autora (2018)

Na décima primeira pergunta, “Você recebe feedbacks do seu líder?”, que também pretendeu observar a visão que os funcionários possuem da chefia da organização, apenas um participante da pesquisa disse não receber retorno em relação às suas atividades. Na questão de número 12, “Você já se sentiu motivado/desmotivado a partir das ações da chefia em seu trabalho? Quando?”, as respostas foram as seguintes:

Quadro 3 – Ações da liderança que motivam/desmotivam, segundo os funcionários

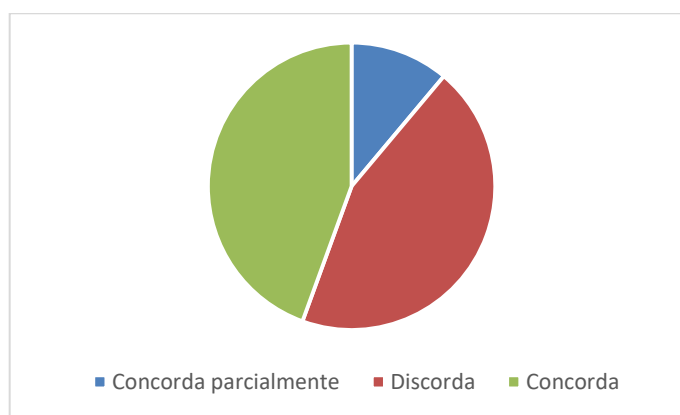
Entrevistado 1	Sim.
Entrevistado 2	Sim – falta de valorização pessoal e profissional.
Entrevistado 3	Sim – frequentemente.
Entrevistado 4	Sim.
Entrevistado 5	Sim – motivado após receber um feedback e desmotivado após não ter reconhecimento do meu esforço perante as metas.
Entrevistado 6	Sim – a partir do que ele diz.
Entrevistado 7	Me senti cativado.
Entrevistado 8	Sim – motivada quando vejo muito trabalho refletir no coletivo. Desmotivada quando dou meu melhor e não sou reconhecida.
Entrevistado 9	Não.

Fonte: Autora (2018)

Todos os participantes da pesquisa possuem a mesma liderança. Por outro lado, parte-se do princípio de que cada funcionário possui suas próprias singularidades e expectativas. Apenas um não se sente motivado ou desmotivado

pelas ações do líder. Os demais, de uma forma ou de outra, acabam influenciados, motivados ou desmotivados a partir das atitudes do chefe. As pesquisas apontadas no capítulo teórico deste artigo demonstraram que as ações da chefia e como elas são assimiladas pelos colaboradores tem relação direta com o estado de saúde mental dos colaboradores. Além disso, considera-se que as ações da chefia também podem ser diferentes em relação a outros funcionários (seja devido a singularidades do cargo, seja devido a características pessoais). Assim, na questão 13, questionou-se aos participantes se já vivenciaram ou presenciaram algum episódio de assédio moral e o resultado foi o seguinte:

Gráfico 3 – Já sofreu ou presenciou algum colega sofrer assédio moral



Fonte: Autora (2018)

O resultado da terceira pergunta demonstra que o assédio moral é realidade na empresa, na visão dos funcionários, considerando que, somados os que concordam parcialmente ou que concordam, 55% dos funcionários já presenciaram um episódio de assédio moral. Conforme verificado no capítulo teórico deste artigo, o assédio moral é uma problemática complexa e polêmica e um dos principais fatores que desencadeiam problemas de saúde emocional nos funcionários. Por outro lado, as discussões teóricas também demonstraram que o assédio ocorre, muitas vezes, de forma velada, longe de outros colegas (possivelmente os que discordaram da existência do assédio). Apesar disso, sabe-se que a falta de saúde mental de um colaborador pode prejudicar a sinergia e o rendimento da organização como um todo. Na última questão, “Você acredita que as ações do líder da sua empresa influenciam na sua saúde mental e na saúde mental dos seus colegas de trabalho?”, apenas um colaborador respondeu “não”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, procurou-se identificar a influência da liderança sobre a saúde mental de colaboradores de uma agência bancária em Cascavel-PR por meio de Estudo de caso e de Pesquisa Bibliográfica. O cumprimento das etapas metodológicas descritas no capítulo 3 demonstraram que as organizações bancárias possuem contextos altamente estressantes e que, consequentemente, podem prejudicar a saúde mental de seus colaboradores.

No caso dos participantes do questionário (Anexo A), verificou-se que diversas são as situações que contribuem para o estresse no ambiente organizacional, como o comportamento dos clientes. Por meio das respostas, os participantes reconheceram a importância do líder na motivação ou desmotivação e no papel de fiscalização das ações realizadas no cotidiano da empresa. Por outro lado, muitos relataram que as cobranças e, até mesmo episódios de assédio, podem fazer com que se sintam desmotivados e tenham a saúde mental prejudicada inclusive longe do ambiente de trabalho.

Conforme verificado no capítulo teórico, uma empresa em que todos os funcionários possuem saúde mental plena tem resultados financeiros superiores e maior qualidade nos serviços oferecidos. Nessa perspectiva, não só considerando a importância da valorização das singularidades subjetivas dos funcionários, mas também a importância da otimização e melhoria da organização, sugere-se que a chefia da empresa verificada reavalie suas ações. Por outro lado, ressalta-se a necessidade de aprofundamento nas pesquisas considerando que as avaliações foram feitas apenas a partir da avaliação das respostas dos funcionários (uma análise completa sobre a organização exigiria observações em campo e entrevistas também com o líder da organização).

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R.; PRAUN, L. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. In: **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo , n. 123, p. 407-427, set. 2015. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282015000300407&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 13 maio 2018.

BARRETO, M.; HELOANI, R. Assédio laboral e as questões contemporâneas à saúde do trabalhador. In: LOURENÇO, E. Â. S.; NAVARRO, V. L. **O avesso do trabalho III**. Saúde do trabalhador e questões contemporâneas. São Paulo: Outras Expressões, 2013. p. 107-123.

COSTA, P. H. F.; MEIRIÑO, M. J. O papel do líder na gestão de qualidade de vida do trabalho. in: congresso nacional de excelência em gestão, Não use números Romanos ou letras, use somente números Arábicos 1984-9354., 2016, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Anais, 2016. p. 01 - 16.

DEJOURS, C.; BÈGUE, F. **Suicídio e trabalho**: o que fazer? Brasília: Paralelo 15, 2010. p. 128.

FLEURY, M. T. L. Desafios e impasses na formação do gestor inovador. Em E. Davel & J. Vasconcelos (orgs.). **Recursos Humanos e subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

FREITAS, M. E. **Assedio moral e assedio sexual**: faces do poder perverso nas organizações. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 41, n. 2, p. 8-19, jun. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 13 maio 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. In: **São Paulo Perspec.** vol.17 no.2 São Paulo Apr./June 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392003000200011>> Acesso em 20 out. 2018.

HELOANI, R. **Assédio moral**: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. RAE eletrônica , 3(1), art. 10. 2004.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: A violência perversa no cotidiano (7. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2005.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

JACQUES, M. G. C.; AMAZARRAY, M. R. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. In: **Boletim da Saúde**, Porto Alegre, Volume 20, Número 1, Jan./Jun. 2006. Disponível em: <http://www.medtrab.ufpr.br/arquivos%20para%20download/saude_mental/TRABALHO%20BANC%20RIO%20E%20SA%20DADE%20MENTAL%20NO%20PARADIGMA%20DA%20EXCEL%20CANCAIA.pdf>. Acesso em 25 out. 2018.

KELLEY, R. E. **Como Brilhar no Trabalho**: Nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MAXWELL-PUC-RIO. **Metodologia da Pesquisa**. 2016. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/15848/15848_4.PDF> Acesso em 09 fev. 2018.

OIT. **O lado perverso do trabalho**. Revista Psicologia, Ciência e Profissão – Diálogos, 4(5),12-15. 2000.

OMS. **O lado perverso do trabalho**. Revista Psicologia, Ciência e Profissão – Diálogos, 4(5), 12-15. 2000.

ONUBR. **OMS: empresas devem promover saúde mental de funcionários no ambiente trabalho**. 2017. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/oms-empresas-devem-promover-saude-mental-de-funcionarios-no-ambiente-trabalho/>> Acesso em 20 out. 2018.

PRAUN, L. D. **Não sois máquina!** Reestruturação produtiva e adoecimento na General Motors do Brasil. Tese (Doutorado em Sociologia) — Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/Departamento de Sociologia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.

RAMOS, P; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. **Manual prático de metodologia da pesquisa**: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese.

RISSI, V. *et al* . Intervenções psicológicas diante do assédio moral no trabalho. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto , v. 24, n. 1, p. 339-352, mar. 2016 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2016000100018&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 26 maio 2018.

SCOPINHO, R. A. **Vigiando a vigilância: Saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total**. São Paulo, SP: Annablume, 2003.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em 22 out. 2018.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE SÃO PAULO, OSASCO E REGIÃO. Adoecimento mental na rotina bancários. 2017. Disponível em: <<http://spbancarios.com.br/02/2017/adoecimento-mental-na-rotina-bancarios>> Acesso em 22 out. 2018.

SOARES, L. R.; VILLELA, W. V. O assédio moral na perspectiva de bancários. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo , v. 37, n. 126, p. 203-212, Dec. 2012 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572012000200003&lng=en&nrm=iso>. access on 26 May 2018.

SOUZA, D. M. Saúde mental nas organizações: um reflexo das relações de poder e estrutura organizacional. In: **HumanÆ**: Questões controversas do mundo

contemporâneo. v 11, n. 2, Ano, 2017. Disponível em: <<http://humanae.esuda.com.br/index.php/humanae/article/view/563/189>> Acesso em 20 out. 2018.

WHO. **Pesquisa sobre saúde no trabalho**. 2012. Disponível em: <https://www.hcp.med.harvard.edu/hpq/ftpd/HPQ_Portuguese_Final.pdf> Acesso em 30 out. 2018.

WHO. **World Mental Health Day 2017**. 2017. Disponível em: <http://www.who.int/mental_health/world-mental-health-day/2017/en/> Acesso em 25 out. 2018.

Anexo A

Questionário

1) De um modo geral, como você avaliaria o seu estado de saúde mental hoje? (OMS)

() Excelente () Muito bom () Bom () Regular () Ruim

2) Alguma vez você passou por um período de vários dias ou mais em que, na maior parte do tempo, estava tão irritado(a) ou mal-humorado(a) que chegava a discutir, gritar ou mesmo agredir pessoas? (OMS)

() Sim () Não

3) As pessoas que têm episódios como esse, costumam ter ao mesmo tempo alterações do pensamento e do comportamento, como, por exemplo, tornam-se mais falantes, dormem pouco, ficam muito inquietas, fazem muitas compras e se comportam de maneiras que normalmente considerariam inapropriadas. Alguma vez você teve alguma dessas alterações durante episódios em que ficou muito irritado ou mal-humorado? (OMS)

() Sim () Não

4) As perguntas seguintes dizem respeito a eventuais problemas de atenção ou concentração (OMS)

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequente mente	Muito frequente mente
Com que frequência você deixa um projeto o pela metade depois de já ter feito as partes mais difíceis?	☐	☐	☐	☐	☐
Com que frequência você tem dificuldade para fazer um trabalho que exige organização?	☐	☐	☐	☐	☐
Com que frequência você tem dificuldade para lembrar de compromissos ou obrigações?	☐	☐	☐	☐	☐
Quando você precisa fazer algo que exige muita concentração, com que frequência você evita ou adia o início?	☐	☐	☐	☐	☐
Com que frequência você fica se mexendo na cadeira ou balançando as mãos ou os pés quando precisa ficar sentado(a) por muito tempo?	☐	☐	☐	☐	☐
Com que frequência você se sente ativo(a) demais e necessitando fazer coisas, como se estivesse "com um motor ligado"?	☐	☐	☐	☐	☐

5) Em relação à pergunta anterior, ações no trabalho motivam esses problemas? Quais?

6) Nas últimas 4 semanas (28 dias), com que frequência você se sentiu... (OMS)

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
... tão triste que nada conseguia animá-lo(a)?	☐	☐	☐	☐	☐
...nervoso(a)?	☐	☐	☐	☐	☐
...inquieto(a) ou agitado(a)?	☐	☐	☐	☐	☐
...sem esperança?	☐	☐	☐	☐	☐
... como se tudo fosse um esforço?	☐	☐	☐	☐	☐
...inútil?	☐	☐	☐	☐	☐
...incapaz de relaxar?	☐	☐	☐	☐	☐
...impaciente ou irritado(a)?	☐	☐	☐	☐	☐

7) Em relação à pergunta anterior, ações no trabalho motivam esses problemas? Quais?

8) Você acredita que o líder da sua empresa é peça fundamental na organização?

() sim () não

9) O líder na sua empresa é focado na organização de seu ambiente de trabalho, monitorando suas atividades e cobrando retorno sobre suas tarefas?

() sim () não

10) Você considera que o líder na sua empresa influencia seu grupo de trabalho a dar o seu melhor a cada dia?

() Discordo () Concordo parcialmente () Concordo

11) Você recebe feedbacks do seu líder?

() sim () não

12) Você já se sentiu motivado/desmotivado a partir das ações da chefia em seu trabalho? Quando?

13) Você já sofreu ou já presenciou algum colega no seu trabalho sofrendo assédio moral?

☐ Discordo ☐ Concordo parcialmente ☐ Concordo

14) Você acredita que as ações do líder da sua empresa influenciam na sua saúde mental e na saúde mental dos seus colegas de trabalho?

☐ sim ☐ não