

QUALIDADE DE VIDA NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: COMPARANDO DISCURSOS

NAYELE MACINI

nmacini@yahoo.com.br

ANA CLAUDIA BANSI

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO

ana_bansi@hotmail.com

MARLON FERNANDES RODRIGUES ALVES

mfralves@fearp.usp.br

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

adrianacaldana@gmail.com

QUALIDADE DE VIDA NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO: COMPARANDO DISCURSOS

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho para quem atua no setor bancário brasileiro passou por muitas consequências, com a redução dos níveis hierárquicos, a flexibilidade e polivalência exigida pelas novas funções. Logo, este estudo tem por objetivo analisar a situação atual da qualidade de vida dos funcionários do setor bancário brasileiro. A organização e seus funcionários passam a ter uma relação central, proporcionando ferramentas para que se sintam satisfeitos, sejam produtivos, estejam comprometidos e desenvolvam suas capacidades e a criatividade. Assim, foram analisados os processos judiciais contra os bancos discutidos à luz da teoria de gestão sustentável de pessoas. Essa análise subsidiou entrevistas com os representantes de ambas as entidades, dos bancos e dos trabalhadores, além de informações dos relatórios anuais dos bancos. Dos resultados encontrados, as horas extras podem ser consideradas como um problema estrutural no setor bancário, precisando de uma solução e as entidades não entram em consenso. Por fim, nota-se o quanto os bancos se esforçam para tornar sua gestão mais bem vista, como é o caso dos investimentos em sustentabilidade que realizam. No entanto, ainda é possível observar falhas em aspectos mais simples, como o estudado neste artigo.

Palavras-chave: Sustentabilidade Social; Gestão de Pessoas; Horas extras.

ABSTRACT

The quality of life at work for those who work in the Brazilian banking sector has had many consequences, with the reduction of hierarchical levels, the flexibility and versatility required by the new functions. Therefore, this study aims to analyze the current situation of the quality of life of the employees of the Brazilian banking sector. The organization and its employees have a central relationship, providing tools to make them feel satisfied, productive, committed and develop their skills and creativity. Thus, we analyzed the lawsuits against the banks discussed in light of the theory of sustainable management of people. This analysis subsidized interviews with representatives of entities, banks and workers, as well as information from banks' annual reports. Of the results found, overtime can be considered as a structural problem in the banking sector, needing a solution and entities do not reach consensus. Finally, we note how banks are trying to make their management more visible, as is the case with their sustainability investments. However, it is still possible to observe flaws in simpler aspects, such as the one studied in this article.

Keywords: Social Sustainability; People Management; Overtime.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é um dos processos mais relevantes dentro das organizações: cabe a ela proporcionar um bom ambiente de trabalho para as pessoas em paralelo a um bom desempenho organizacional para, por fim, gerar valor aos *stakeholders*. No entanto, este tipo de gestão lida com vários paradoxos, já que muitas vezes os interesses das pessoas podem divergir dos interesses empresariais.

Logo, lidar com estes paradoxos cria a necessidade de se olhar para a gestão de pessoas a partir de uma perspectiva estratégica e de longo prazo (EHNERT, 2009). Dessa forma, a gestão de pessoas passa a ser vista como um dos pilares no alcance da vantagem competitiva (SAVANEVICIEN E STANKEVICIUTE, 2012). De forma mais específica, um dos subsistemas da gestão de pessoas é a Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SSQVT). Uma organização capaz de ofertar essas condições aos seus colaboradores promove melhorias na comunicação, na satisfação pessoal, na confiança, na motivação, entre outros fatores que favorecem sua sustentabilidade e na sua competitividade.

Com a intensificação do trabalho, as pessoas acabam trabalhando mais do que o limite de 44 horas semanais determinadas pela (Consolidação das Leis do Trabalho). E isso não constitui fato isolado e esporádico, elas acabam por sair das empresas em decorrência da deterioração progressiva da qualidade de vida. Além disso, o clima de competição que as organizações enfrentam, apresentam um ambiente pouco saudável para os colaboradores (SOUZA et al., 2015). Os desdobramentos desse quadro alçam a esfera pessoal, com o comprometimento das relações familiares.

Assim, os empregados, quando submetidos a essa condição de trabalho, saem das organizações e recorrem à Justiça após suas demissões a fim de serem ressarcidos. As principais ocorrências de reclamações trabalhistas se pautam nas horas extras, e na equiparação da remuneração, respeitando as diversidades de gênero, raça, idade, nacionalidade, evitando qualquer tipo de discriminação que possa ocorrer (APPEL e BITENCOURT, 2008).

Um setor brasileiro que sofreu, nos últimos tempos, muitas modificações que trouxeram consequências neste subsistema da gestão de pessoas é o setor bancário. Segundo Silva e Navarro (2012), o setor enfrentou um processo de reestruturação intenso devido ao avanço tecnológico e modificações organizacionais.

A fase mais recente conta com a redução dos níveis hierárquicos, a flexibilidade e polivalência exigida pelas novas funções. Os bancários passaram a cumprir um papel de exímios vendedores, sendo cobrados pelo cumprimento das metas estabelecidas pelos níveis hierárquicos superiores, e responsáveis por atividades como consultorias financeiras e a comercialização de produtos e serviços (LARANGEIRA, 1997; GRAVINA e ROCHA, 2006).

E tanto a mudança do perfil do bancário, quanto a chegada da informatização, contribuíram muito para o surgimento de adoecimentos ocupacionais, devido à intensificação do trabalho (GRAVINA e ROCHA, 2006). A elevação da incidência de sofrimento mental e sensação de perda de identidade profissional são algumas das queixas trazidas pelos trabalhadores, de acordo com Silva e Navarro (2012), bem como sentimentos de frustração, insegurança e pressão psicológica.

Dessa forma é delineado um panorama no qual de um lado se apresenta uma evolução setorial que evidencia a fragilização das condições de trabalho entre os bancários. De outro lado, as empresas desse mesmo setor lideram os rankings de diferentes pesquisas tanto de sustentabilidade em geral, quanto de qualidade de vida no trabalho, em específico. Logo, este estudo tem por objetivo analisar a situação atual da qualidade de vida dos funcionários do setor bancário brasileiro.

Para lançar luz nessa questão é adotada uma abordagem inovadora: foram analisados os processos judiciais contra os bancos discutidos à luz da teoria de gestão sustentável de pessoas. Essa análise subsidiou entrevistas com os representantes de ambas as entidades, dos bancos e dos trabalhadores, além de informações dos relatórios anuais dos bancos. Com essa triangulação apresenta-se uma análise única na literatura no que tange aos avanços e limites atuais da qualidade de vida no trabalho nas empresas.

2. SAÚDE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (SSQVT)

A área de Gestão de Pessoas é composta por diversos subsistemas que devem estar todos inter-relacionados, como por exemplo Recrutamento e Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Sistemas de Pagamento e Recompensa (SPR) e Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA) (REHWICK, REDMAN, MAGUIRE, 2013). Greenwood (2002) e Kramar (2014) tratam da importância das questões da Saúde, Segurança e Qualidade de vida no Trabalho (SSQVT) como um subsistema específico e o foco deste artigo se dá neste subsistema.

Os trabalhadores mudaram suas percepções a respeito da atividade laboral. O novo enfoque considera as organizações não apenas aquelas que geram problemas, mas sim que promovem a saúde. A organização e seus funcionários passam a ter uma relação central, não só os recrutando e retendo, como também providenciando ferramentas para que se sintam satisfeitos, sejam produtivos, estejam comprometidos e desenvolvam suas capacidades e criatividade (LARSON e LUTHANS, 2006; NADER et al., 2014).

As mudanças introduzidas pela qualidade de vida como um novo pilar nas expectativas dos funcionários em relação ao emprego abriu um série de reflexões acerca das políticas e práticas que as organizações endossam nos seus sistemas de gestão. Por outro lado, a competitividade tem promovido a intensificação do trabalho, colocando as políticas de recursos humanos em suspensão: se por um lado a produtividade da empresa vai aumentar, e possivelmente a remuneração dos funcionários também, por outro lado existe a exaustão física e mental do trabalhador (GOLIK, 2013; SOUZA et al., 2015).

Buscar identificar quais os fatores que aumentam a expectativa de vida, reduzem a mortalidade e as doenças ocupacionais, contribuindo para o bem-estar e a qualidade de vida tem sido ansiado por diversos agentes: governos, órgãos internacionais, pesquisadores (BORGES e MOURÃO, 2013).

As práticas de gestão de pessoas devem ter flexibilidade para construir capacidades de forças de trabalho, que respeitem a gestão da diversidade, os níveis de saúde e segurança no local do trabalho, que vão refletir em preocupações éticas. Além disso, o desempenho da organização deve ser medido com indicadores que agreguem o bem-estar do colaborador, da comunidade ao entorno e da qualidade de vida (KRAMAR, 2014).

A qualidade de vida no trabalho possui diversas vertentes e definições, que podem ser desde o enfoque mais clínico, onde não há doenças pessoais, até as exigências de recursos, estratégias, e procedimentos realizados pelas organizações que afetem a satisfação dos colaboradores. Quando estes não estão se sentindo realizados dentro da organização, pode desencadear mudanças na maneira como eles levam a vida, e por consequência isto pode afetar a produtividade na execução das tarefas organizacionais (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002; LEITE et al., 2014).

Também, Vergara e Branco (2001) alegam que uma empresa que quer ser socialmente responsável deve ser sinônima de uma organização “humanizada”, não preocupada apenas com os lucros e acionistas, mas também com seus funcionários, desenvolvendo ações no âmbito interno.

Os trabalhadores mudaram suas percepções a respeito da atividade laboral. O novo enfoque considera as organizações não apenas aquelas que geram problemas, mas sim que promovem saúde. A organização e seus funcionários passam a ter uma relação central, não só os recrutando e retendo, como dando ferramentas para que se sintam satisfeitos, sejam produtivos, estejam comprometidos e desenvolvam suas capacidades e a criatividade (LARSON e LUTHANS, 2006; NADER et al, 2014).

Walton (1973) propôs um modelo de 8 categorias com critérios e indicadores de qualidade de vida no trabalho que afetam o trabalhador no seu trabalho.

Quadro 1. Modelo de Walton de Qualidade de Vida no Trabalho

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa; justiça na compensação; partilha de ganhos de produtividade.
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável; ambiente físico seguro e saudável; ausência de insalubridade.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; significado da tarefa; identidade da tarefa; variedade de habilidade.
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira; crescimento pessoal; perspectiva de avanço salarial; segurança de emprego.
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos; igualdade; mobilidade; relacionamento; senso comunitário.
6. Constitucionalismo	Respeito às leis trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão; tratamento imparcial.
7. Trabalho e espaço total da vida	Tempo para lazer com a família; papel balanceado no trabalho; estabilidade de horários; poucas mudanças geográficas.
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa; responsabilidade social da empresa; responsabilidade pelos produtos; práticas de emprego.

Fonte: Walton (1973).

Vasconcelos (2001) traz que o primeiro critério busca a obtenção da remuneração adequada ao trabalho que é realizado, respeitando a equidade interna e externa, ou seja, entre os funcionários e o mercado de trabalho em geral. O segundo critério, envolve a jornada e carga de trabalho, além dos materiais disponíveis para a realização do trabalho. O critério do Uso e desenvolvimento de capacidades abrange o aproveitamento do capital intelectual humano, além do *empowerment* que permite que o colaborador utilize sua criatividade para resolução de problemas. O quarto critério, Oportunidade de Crescimento e segurança, implica em ações implementadas pelas organizações que mensuram o quanto essas práticas estão sintonizadas ao respeito e valorização do colaborador.

O quinto critério, Integração Social na Organização, é relativa a questão do respeito à diversidade, onde há o cultivo do bom relacionamento. O critério de Constitucionalismo mensura os direitos trabalhistas que são cumpridos pelas organizações. No sétimo critério, Trabalho e espaço total da vida, abrange o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e o último critério, Relevância do trabalho na vida, refere-se à percepção do colaborador frente à imagem organizacional, aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, entre outros (VASCONCELOS, 2001).

Por fim, sabe-se que as organizações devem propiciar as condições básicas para os colaboradores permanecerem com saúde, segurança e que consigam equilibrar sua vida profissional e pessoal. Para isso, foco deve ser evitar o risco de acidentes, tratando os colaboradores com os princípios do respeito, transparência e honestidade, respeitando a privacidade, bem como a liberdade e autonomia dentro dos valores organizacionais, assim como outras ações podem ser tomadas.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza em duas abordagens: qualitativa e quantitativa. A primeira é capaz de proporcionar uma compreensão e visão melhor no contexto da problemática, diferente da quantitativa que pode traduzir informações e opiniões em números para classificá-las e analisá-las, com necessidade de recursos e análises estatísticas (MALHOTRA, 2012; MORESI, 2003).

O universo de pesquisa é representado pelos bancos com operação no Brasil, enquanto que a amostra é representada pelos cinco maiores deles. Dados do Banco Central do Brasil (BACEN, 2015) mostram que em dezembro de 2014 os cinco maiores bancos classificados pelo ativo total e lucro eram: o Banco do Brasil (BB), Itaú Unibanco, Caixa Econômica Federal (CEF), Bradesco e Santander. Os respectivos ativos e lucros por banco são mostrados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Classificação dos 5 maiores bancos brasileiros

Instituições	Ativo Total	Lucro Líquido	Nº de Agências
Banco do Brasil	1.324.464.414	5.833.139	5.524
Itaú Unibanco	1.117.848.197	10.311.204	3.885
Caixa Econômica Federal	1.064.674.796	3.702.318	3.391
Bradesco	883.438.773	7.880.304	4.665
Santander	598.224.807	1.218.969	2.640

Assim, esses bancos foram selecionados para análise nesse estudo. Na parte quantitativa, foi realizado um trabalho descritivo. Nessa etapa foram selecionados os acórdãos trabalhistas relacionados aos mesmos bancos, no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região de São Paulo, através do *website*: <http://www.trtsp.jus.br/pesquisa-jurisprudencia-por-palavra-acordaos>.

Acórdãos representam de maneira sucinta a conclusão a que se chegou de um processo proferido por órgãos colegiados de um Tribunal. Esse nome advém da tomada de decisão realizada em acordo com todos os membros do colegiado, o que o diferencia da sentença que é definida por apenas um julgador. Normalmente apresentam os principais pontos levantados pelos requerentes do processo, e se as decisões foram aprovadas, aprovadas parcialmente ou negadas.

No campo pesquisa os nomes dos bancos foram buscados entre aspas, a fim de refinar as buscas. O período de publicação dos acórdãos foi restringido entre as datas de 01/01/2014 a 31/12/2014. O ano de 2014 foi escolhido, pois as decisões colegiadas independem do tempo que se leva para compor e publicar um acórdão, ou seja, os finalizados no último ano não significam que foram solicitados neste mesmo ano (STF, 2015). A amostra final do número de acórdãos foi:

Tabela 1. Número final de acórdãos encontrados e analisados

Banco do Brasil	Itaú Unibanco	Caixa Econômica Federal	Santander	Bradesco
268	383	293	199	192

Assim, para fins de comparação, segue a Tabela 3 com o número de funcionários de cada banco e de seus respectivos números de acórdãos encontrados:

Tabela 2. Número de funcionários versus número de acórdãos encontrados

Instituições	Número de funcionários	Número de acórdãos	Proporção (n° de funcionários/n° de acórdãos)
Banco do Brasil	112.216	268	0,23%
Itaú Unibanco	95.696	383	0,40%
Caixa Econômica Federal	164.300	293	0,17%
Santander	47.999	199	0,19%
Bradesco	100.489	192	0,41%
Total	520.700	1.335	0,25%

As análises estatísticas, mais precisamente a estatística descritiva utilizada, visou organizar, sumarizar e descrever o conjunto de dados, culminando na construção de gráficos e tabelas (MARTINS e THEÓPHILO, 2009). A análise descritiva foi pautada na distribuição por frequência, que de acordo com Malhotra (2012) objetiva contar o número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável, que nessa pesquisa são as categorizações, expressando-as em percentagens.

A etapa qualitativa contou outras fontes de informações: análise dos relatórios anuais dos bancos selecionados e a realização de duas entrevistas com instituições representantes dos grupos envolvidos na problemática que se insere a pesquisa, uma com o Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região representando os funcionários e outra com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) representando os empregadores.

As entrevistas foram semiestruturadas, com um roteiro de apoio com os pontos primordiais a serem abordados, com intuito de captar a percepção dos entrevistados. O foco da entrevista foi na gestão de pessoas no setor bancário e suas interfaces com a sustentabilidade, permitindo ao entrevistado responder de maneira aberta sobre o assunto. O papel das entrevistas foi contribuir na compreensão dos significados que os entrevistados atribuem à temática pesquisada, identificando os aspectos considerados por eles mais importantes (GODOY, 2010; FLICK, 2008; RICHARDSON et al., 1989).

Para o presente estudo, a coleta de dados dos relatórios anuais ou de sustentabilidade (qualitativa), dos acórdãos trabalhistas (quantitativa), bem como das entrevistas no Sindicato e na Febraban (qualitativa), caracterizam-no como triangulação metodológica. A importância dessa técnica, segundo Martins e Theóphilo (2009), se dá em uma análise mais completa dos fatos, por combinar diferentes formas de coleta e análise de dados, visando confirmar as conclusões alcançadas por meio da compreensão e interpretação de um fenômeno.

4. RESULTADOS

A primeira etapa (quantitativa descritiva) detalha, separadamente por banco, os dados encontrados nos acórdãos. Dentro dessa análise foram elencadas 44 categorias de reclamações trabalhistas, e destas, as relacionadas com Saúde, Segurança e Qualidade de Vida foram selecionadas para compor esse trabalho¹, logo as porcentagens não somam 100%. Em seguida, a segunda etapa (qualitativa) traz informações importantes para contribuir para a interpretação dos dados quantitativos.

4.1 Banco do Brasil

Em 2013, o Banco do Brasil contou com os seguintes números de queixas trabalhistas registradas: (1) Na empresa: 16.993; (2) No Procon: 13.092; (3) Na Justiça: 54.969.

¹ A lista com as 44 categorias e as respectivas frequências para cada banco está disponível sob solicitação.

Diante deste cenário, as queixas trabalhistas foram examinadas. Dos 268 acórdãos finalizados e analisados no ano de 2014, a maior porcentagem encontrada de solicitações pelos ex-funcionários refere-se às horas extras e seus reflexos, totalizando 36,5%. A Tabela 4 a seguir mostra os resultados.

Tabela 3. Queixas contra o Banco do Brasil

QUEIXAS CONTRA O BANCO DO BRASIL	TOTAL (%)
Adicional de Horas Extras	2,1
Adicional de Insalubridade / Periculosidade	0,6
Doença Profissional	0,8
Horas Extras	29,5
Indenizações/Assédio Moral	5,9
Reflexos / Horas Extras	7,0

Nota-se que as queixas de doença profissional estão a menos de 1%, bem como os adicionais de insalubridade e periculosidade. Esses dados retratam o avanço do BB nesses quesitos. Outro ponto a ser destacada é a solicitação de indenizações por assédio moral, muito abordado pelo Sindicato como uma questão a ser avançada e melhorada nos bancos.

4.2 Banco Itaú Unibanco

Em 2013 foram 1.142 manifestações, das quais 1.021 foram solucionadas. E para avaliar os mecanismos de queixa, o Itaú Unibanco conta com Pesquisas de Clima Ético, avaliações, comitês.

Quanto aos processos trabalhistas, o Itaú Unibanco afirma que sindicatos e ex-funcionários moveram as ações buscando obter compensação por supostas violações de contratos de trabalho ou direitos trabalhistas previstos em lei. No final de 2013 haviam 57.192 reclamações trabalhistas movidas contra o banco.

Os principais pedidos dos reclamados reportados pelo Itaú Unibanco incluem: diferenças salariais decorrentes da aplicação das 30 horas de trabalho por semana, que beneficia os colaboradores do banco; diferenças salariais decorrentes de horas extras não devidamente registradas no sistema interno; reivindicações em relação ao método para estabelecer a compensação das horas extras trabalhadas; e equiparação salarial.

As ações coletivas trabalhistas movidas referem-se primordialmente da manutenção de planos de saúde, normas de segurança e greves. O Ministério Público do Trabalho também moveu processos frente ao enquadramento sindical, terceirização, doenças ocupacionais, saúde e segurança, determinação de dias de trabalho e cumprimento da cota mínima de pessoas com necessidades especiais. No total, foram gastos aproximadamente um milhão de reais em acordos com ex-funcionários e sentenças da justiça do trabalho.

Dos acórdãos finalizados no ano de 2014, 383 foram analisados do Banco Itaú Unibanco. Destes, assim como no Banco do Brasil, as reclamações advindas por horas extras e seus reflexos, são as mais recorrentes, coincidindo com o que foi reportado no relatório anual do banco. A diferença está nas indenizações por assédio moral, que nos acórdãos representaram quase 7% das reclamações.

Apesar disso, o Itaú Unibanco apresentou transparência e organização em divulgar esse tipo de informação em seu relatório anual. A Tabela 5 a seguir mostra os tipos de reclamações mais recorrentes e a porcentagem de cada uma relativa ao total encontrado nos acórdãos.

Tabela 4. Queixas contra o Itaú Unibanco

QUEIXAS CONTRA O ITAÚ	TOTAL (%)
Adicional de Horas Extras	2,68
Adicional de Insalubridade / Periculosidade	2,15
Doença Profissional	0,36
Horas Extras	36,85
Indenizações / Assédio Moral	6,98
Reflexos / Horas Extras	12,97

O Itaú Unibanco segue a mesma linha do Banco do Brasil, com recorrência em queixas mais em torno das horas extras e das indenizações por assédio moral, e com percentuais menores de doenças profissionais e adicionais de insalubridade e periculosidade.

4.3 Caixa Econômica Federal(CEF)

Na CEF, em 2013, foram 68 ocorrências relativas aos temas de direitos humanos, o dobro do ano anterior. Destes, 58 casos eram de assédio moral, um de discriminação racial, cinco de discriminação de gênero, um ligado à orientação sexual e três relativos as pessoas com deficiência.

Porém, dos 293 acórdãos finalizados em 2014 e analisados em profundidade, o maior índice de reclamações encontrado se pautaram, como nos outros bancos na questão das horas extras e seus reflexos, correspondendo a quase 40% do total.

A Tabela 7 a seguir mostra a recorrência das solicitações e o percentual relativo ao total demandado.

Tabela 5. Queixas contra a Caixa Econômica Federal

QUEIXAS CONTRA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	TOTAL
Adicional de Horas Extras	5,87
Adicional de Insalubridade / Periculosidade	1,09
Doença Profissional	0,13
Horas Extras	31,60
Indenizações / Assédio Moral	4,00
Reflexos / Horas Extras	7,73

Na CEF, como nos bancos anteriores, os índices relativos às doenças profissionais e adicional de insalubridade e periculosidade são menos recorrentes que as questões abrangendo as horas extras.

4.4 Banco Bradesco

Em relação aos processos trabalhistas, o Bradesco afirmou que em 2013 a relação de processos comparada ao total de pessoas desligadas, foi de 16,6%. Processos Administrativos, onde foram infringidos artigos da CLT – Consolidação das Leis de Trabalho e Assédio Moral foram os tópicos reportados pelo Bradesco. O primeiro apresentou 368 processos, em um valor de R\$1.812.151,45 e de assédio moral foram 46 processos, em um valor de R\$1.642.562,00.

Ao realizar a comparação com os acórdãos finalizados no ano de 2014, foram 192 do Bradesco, e os índices mais altos coincidem com os reportados no relatório anual. Assim como nos outros bancos já verificados as reclamações por horas extras e seus reflexos são as mais recorrentes, com 46,82% de aparição, seguido pelas indenizações por assédio moral,

recorrente em quase 10% dos acórdãos. A Tabela 8 a seguir ainda mostra as queixas de doença profissional recorrentes nos acórdãos examinados.

Tabela 6. Queixas contra o Banco Bradesco

QUEIXAS CONTRA O BANCO BRADESCO	TOTAL (%)
Adicional de Horas Extras	1,09
Adicional de Insalubridade/Periculosidade	1,09
Doença Profissional	3,27
Horas Extras	40,29
Indenizações / Assédio Moral	9,62
Reflexos / Horas Extras	6,53

Nota-se que o Bradesco apresenta um número maior de queixas relacionadas à doenças profissionais, se comparado com os outros bancos analisados. A recorrência é de 3,27% no Bradesco, frente aos índices menores que 1% dos outros bancos. As indenizações por assédio moral também são mais altas (em torno de 2-3% maior que os outros).

Mesmo o Bradesco apresentando um número de funcionários parecido com o Banco do Brasil (100 mil), os números de queixas trabalhistas nesses quesitos analisados foram maiores no primeiro.

4.5 Banco Santander

No caso do Santander, os acórdãos trabalhistas finalizados no ano de 2014 somaram 199 analisados nesse trabalho. Destes, os índices mais recorrentes de solicitações também se referem às horas extras e seus reflexos, como foi encontrado a nos outros bancos analisados, presente em 38,41% dos casos, e a questão da indenização e assédio moral, presente em quase 8% dos casos analisados.

A Tabela 9 a seguir apresenta as solicitações nos acórdãos e a frequência relativa ao total representativa.

Tabela 9. Queixas contra o Santander

QUEIXAS CONTRA O SANTANDER	TOTAL (%)
Adicional de Horas Extras	2,37
Adicional de Insalubridade / Periculosidade	2,09
Doença Profissional	1,12
Horas Extras	32,68
Indenizações / Assédio Moral	7,96
Reflexos / Horas Extras	5,73

Observa-se também que mesmo o índice de recorrência de doenças profissionais ser maior que 1%, o índice é menor que do Bradesco. E as queixas de adicional de insalubridade e periculosidade são maiores no Santander que nos outros bancos analisados.

4.6 Análise das Entrevistas

Nas entrevistas realizadas com o Sindicato e a Febraban foram abordados três principais tópicos, que foram de encontro a algumas questões teóricas encontradas e, também, aos resultados encontrados na etapa quantitativa do trabalho. Os tópicos foram: a mudança na estrutura do trabalho realizado pelos bancários nos últimos anos, assédio moral e horas extras e seus reflexos.

Como já comentado, sendo assunto do primeiro tópico das entrevistas, a estrutura do trabalho nos bancos, como a redução nos níveis hierárquicos e novas funções exigem mais

flexibilidade e polivalência dos bancários, pois eles se tornaram vendedores, sendo cobrados pelo cumprimento de metas. O Sindicato alega que essas novas exigências têm adoecido muito dos trabalhadores, principalmente no quesito das metas impostas, que obrigam os bancários a vender uma série de produtos que muitas vezes não é do interesse e nem da necessidade do cliente. Ainda alegam que os bancos, com suas ganâncias, trazem metas cada vez maiores, com o número de funcionários cada vez menor, gerando insatisfação nos clientes diante do número de tarifas que pagam, além dos juros, e o bancário acaba adoecendo diante de tanta pressão.

Por outro lado, a Febraban afirma que os trabalhos repetitivos das agências, como digitadores, foram substituídos por sistemas automatizados que fazem este trabalho. A função passou a ser mais de assessoria ao cliente e de oferta de produtos, voltados principalmente a usuários não clientes, pois os clientes já conseguem fazer suas operações sem precisar ir à agência bancária. Esta mudança possibilita a existência de praticar *home office* (escritório em casa), para que os funcionários tenham tempo de cuidar da casa e da vida pessoal ao mesmo tempo que conseguem ser profissionais remunerados.

Quanto à polivalência do bancário, a Febraban ainda declara que existe uma forte tendência de algumas funções serem extintas, como a dos caixas, com o avanço das tecnologias. Como é uma função que lida diretamente com os clientes, caso a função se extingue e o colaborador passe para a função de agente ou comercial, as chances dele conhecer as demandas dos clientes são altas. Esse conhecimento pode colaborar para sua sucessão na empresa, já que muitos gerentes de contas (90%) vieram da função de caixa. Ou seja, para a Febraban não adianta lutar contra o novo perfil profissional nem contra a tecnologia e seus avanços, as mudanças são contínuas e gradativas.

O segundo tópico abordado foi o assédio moral. Embora os bancos têm proporcionado iniciativas para a prevenção de acidentes de trabalho, para a promoção da qualidade de vida, porém, mesmo com o acordo de combate ao assédio moral entre o Sindicato e os bancos, as iniciativas frente a esse aspecto não foram relatadas. Esse acordo implica em meios para as pessoas denunciarem se algo não está de acordo no ambiente de trabalho, e para que haja resolução de conflitos o banco tem até 45 dias para tomar medidas, caso contrário, as ações sindicais entram em vigor. Para o Sindicato o assédio moral ocorre, pois existem muitas metas e muitas cobranças nos bancos.

A Febraban corrobora a iniciativa do sistema de denúncia de conflitos no ambiente de trabalho, alegando que todo banco precisa ter dois canais seguros para os colaboradores se pronunciarem, tanto internamente, quanto com o Sindicato. Esse meio possibilita a resolução dos problemas, por meio de novas políticas de treinamento de gestores e liderança, para que esses comportamentos sejam evitados. O Itaú Unibanco foi o único a mencionar o compromisso de combater o assédio moral, mas não reportou quais iniciativas toma para ter sucesso nesse comprometimento. A Febraban ainda informa que nas políticas dos bancos está claro a não aceitação de assédio moral, sexual, discriminação, inclusive nos treinamentos já começaram a ser desenvolvidas iniciativas nesses aspectos, mas não houve mensuração dos resultados.

Outro fator que contribui para que as pessoas recebam mais pressão do que deveriam, não pela organização do trabalho, mas por sua chefia imediata é que além de vender os produtos, os funcionários devem prestar atenção se não existem erros, não há lavagem de dinheiro, e nenhuma operação ilegal, ao mesmo tempo que atendem os clientes, ou seja, ficam sobrecarregados, como afirmado pelo Sindicato. Para a Febraban, as normas dos bancos são decorrentes dos controles que devem ser extremamente sofisticados para cuidar dos ativos de terceiros. Para evitar a perda para os clientes, o cuidado com um padrão muito bem estabelecido é necessário.

O último tópico se refere às horas extras e seus reflexos, os quais, dentro das queixas trabalhistas analisadas nos acórdãos, todos os bancos apresentaram o maior índice queixas. As explicações do Sindicato e da Febraban se divergem nesse aspecto.

Para o Sindicato, na década de 80 a figura do falso-comissionado foi criada, com a pessoa trabalhando mais tempo. A reivindicação do Sindicato nessa época era de que as jornadas de trabalho fossem de 5 horas, contratando mais pessoas, atendendo melhor os clientes e mudando, conseqüentemente, a classificação de risco dos bancários no INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), pois o risco é mais alto que de policiais e professores.

A intenção dos bancos era das jornadas de 8 horas diárias, porém, não houve acordo para essa mudança. Os chefes foram promovidos e recebem, 55% a mais, podendo trabalhar as 8 horas com mais duas horas extras por dia. Com o passar dos anos, os bancos perceberam que essa era uma maneira de fazer os funcionários trabalharem mais, então começaram a promover-los, sem possuírem subordinados, e sem autonomia para tomar decisões que cabem à Alta Administração.

Essa questão passou a ser alvo dos advogados, já que se não possuíam subordinados, nem tinham autonomia para admitir ou demitir funcionários, eles são considerados falso-comissionados. As ações pautadas nessas demandas são causas ganhas, e por isso que os bancos tentam fazer modificações na legislação, para desregulamentar ou terceirizar profissionais. Apesar disso, para o Sindicato a questão das metas é muito mais danosa que das horas extras, pois a obrigação de cumpri-las independe das 6 ou das 8 horas diárias de trabalho.

A Febraban explica essa questão das horas extras de outra maneira. A jornada de trabalho dos bancários de 6 horas advém de um decreto em 1933, da época de Getúlio Vargas. Nessa época, o bancário realizava o trabalho de banco, e não tinha nenhuma habilidade específica que não fosse proporcionada pelo banco. Com o passar dos anos, as instituições financeiras começaram a apresentar as mesmas atividades existentes na indústria e no comércio, com engenheiros, psicólogos, programadores de *software*, etc.

Desse modo, como agir com esses colaboradores com outros tipos de graduação, formação, especialização, que fariam a mesma função que realizariam no banco em outros setores da economia, com o contrato de trabalho de 8 horas diárias, se a oferta de uma remuneração proporcional à 6 horas de trabalho eles não costumam aceitar. Essa discussão envolvendo saúde dos colaboradores, metas, ambiente de trabalho são recorrentes entre Febraban e Sindicato.

Ao investir na estratégia de contratar os colaboradores com uma jornada de 8 horas diárias, eles assinam um contrato condizente com o que o banco vai proporcionar, porém quando demitido recorre à justiça reclamando das duas horas extras. O acordo é difícil de ser realizado para modificar essa situação, principalmente na justiça do trabalho que defende o hipossuficiente²².

Os impasses na questão da saúde enfrentados pelo setor bancário acabam mascarando a defesa da jornada de 6 horas diárias de trabalho, mas isso não implica na não realização de projetos na saúde motivacional dos colaboradores. A Febraban afirma que uma empresa de consultoria foi contratada para implantar melhorias na saúde e segurança dos grandes bancos, onde estão concentradas a maior parte da mão de obra.

5. DISCUSSÃO

Para facilitar a discussão e comparação entre os bancos, apresenta-se a Figura 1, um gráfico comparativo dos resultados observados nos acórdãos.

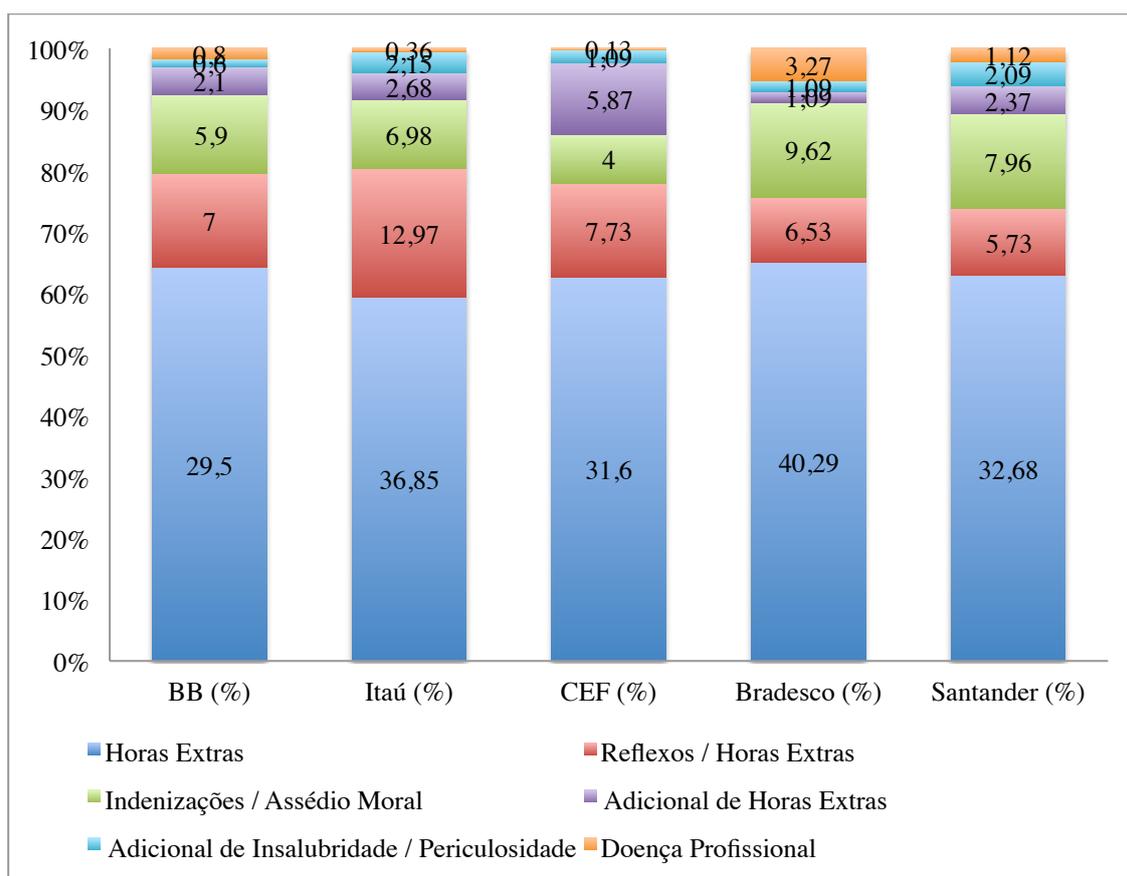
²² Concessão da gratuidade da justiça para os que alegam pobreza no sentido técnico.

Como já comentado anteriormente, o grande problema enfrentado pelos bancos é em relação a horas extras e seus reflexos, bem como os adicionais referentes a elas. O alto índice de queixa trabalhista neste quesito é compreensível, visto que os funcionários, legalmente, estão respaldados por uma jornada de 6 horas, enquanto os bancos buscam formas de realizar contratos que permitem o montante de 8 horas diárias.

É um caso polêmico, pois o Sindicato e a Febraban não entram em acordo sobre este tópico. Enquanto o primeiro afirma que os bancos criam os falsos comissionados para trabalharem mais, a Febraban acredita que uma revisão nesta lei seria necessária, já que a estrutura do trabalho dos bancários hoje é totalmente diferente do que era praticado quando a jornada de 6 horas foi definida.

As queixas sobre adicional de insalubridade/periculosidade foram pouco representativas (onde o Santander apresentou maiores índices). O Banco do Brasil foi o que apresentou menor recorrência. As queixas sobre doenças profissionais também não foram muito representativas, no entanto, o Bradesco apresenta um número maior de queixas relacionadas à doenças profissionais, se comparado com os outros bancos analisados. A recorrência é de 3,27% no Bradesco, frente aos índices menores que 1% dos outros bancos. A Figura 1 a seguir mostra a comparação das queixas trabalhistas por banco.

Figura 1. Gráfico comparativo de queixas trabalhistas por banco



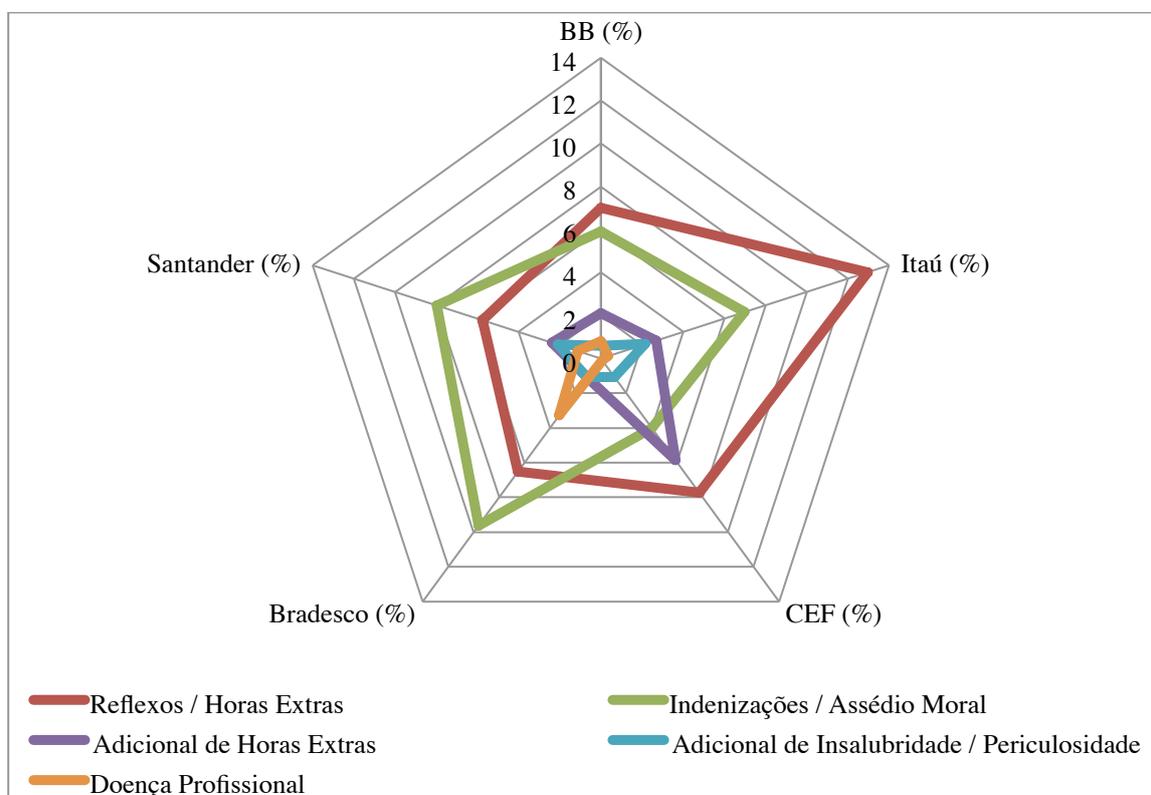
Fonte: Elaborado pelos autores.

Mesmo o Bradesco apresentando um número de funcionários parecido com o Banco do Brasil (100 mil), os números de queixas trabalhistas nesses quesitos analisados foram maiores no primeiro. A CEF foi instituição que apresentou os menores índices de doença profissional e de indenizações por assédio moral.

Após as queixas referentes a horas extras, a outra queixa mais recorrente foi a de assédio moral. As indenizações por assédio moral também são mais altas no Bradesco (em torno de 2-3% maior que os outros), enquanto a CEF também apresentou o menor índice neste quesito. Essa questão pode estar relacionada com a pressão no cumprimento das metas estabelecidas, tanto individuais, quanto da área do colaborador, como abordado pelo Sindicato.

Com exceção das reclamações por horas extras, que é um problema central dos bancos e que precisa de uma solução, a Figura 2 apresenta um outro olhar sobre as dimensões das reclamações trabalhistas restantes. Enquanto as horas extras podem ser consideradas como um problema estrutural nos bancos, ou seja, algo intrínseco, a figura a seguir representa um mapa dos perfis dos bancos diante dos outros índices de reclamações.

Figura 2. Mapa dos perfis dos bancos por queixas trabalhistas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Cada banco tem um expoente maior de representatividade, ou seja, cada categoria desponta para um banco específico, por exemplo, o reflexo das horas extras fica bem evidente no banco Itaú, o adicional de horas extras desponta para a Caixa Econômica Federal, e as Indenizações por assédio moral e doença profissional são mais evidentes no Bradesco.

Para o Sindicato dos Bancários, alegar que os bancos são sustentáveis como em seus manuais, nas propagandas, é uma realidade distante do que eles fazem. A natureza deles, seus negócios e suas estratégias para vender produtos e terem lucro, não condizem com uma responsabilidade pautada nos aspectos ambientais, sociais, mas apenas no econômico.

Para a Febraban a conscientização das questões envolvendo a sustentabilidade está ocorrendo não apenas no setor bancário, como nas outras organizações. Como o setor bancário é pulverizado e está presente em mais de 4 mil municípios, exige um modelo de gestão extremamente avançado, no sentido de captar as necessidades, levantar as informações, e proporcionar as capacitações.

Por fim, se uma empresa quer ser socialmente responsável ela deve ser sinônima de uma organização “humanizada”, não preocupada apenas com os lucros e seus acionistas, mas também com seus colaboradores, desenvolvendo ações no âmbito interno (VERGARA e BRANCO, 2001). Para isso, a área de Gestão de Pessoas se torna a principal responsável por elaborar, definir e mapear essas novas ações aos funcionários.

6. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar a qualidade de vida dos funcionários do setor bancário por meio das lentes teóricas de um subsistema de Gestão de Pessoas chamado Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no trabalho. A constatação mais evidente é de que o desequilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal resulta em queixas trabalhistas.

Mesmo com os processos de reestruturação devido aos avanços tecnológicos e as modificações organizacionais consequentes, como a intensificação do ritmo laboral, as novas exigências e qualificações que o setor bancário passou a demandar (SILVA e NAVARRO, 2012; SEGNINI, 1999), os maiores índices de queixas trabalhistas encontrados em todos os bancos são relativos às horas extras e seus reflexos. O setor tem as 30 horas na lei, o que é uma conquista desses trabalhadores, e os bancos não tem respeitado essa questão como deveria. A segunda maior recorrência é relativa ao assédio moral, o que pode ser explicado pelo grande número de metas que os bancários precisam cumprir.

Ainda, é perceptível que ainda há muito para evoluir quando se trata dos aspectos relacionados à gestão de pessoas. Nota-se o quanto os bancos se esforçam para tornar sua gestão mais bem vista, como é o caso dos investimentos em sustentabilidade que realizam. No entanto, ainda é possível observar falhas em aspectos mais simples, como o estudado neste artigo.

O setor bancário brasileiro tem demonstrado que suas ações organizacionais tem o intuito de envolver o tripé da sustentabilidade em suas iniciativas, principalmente por protocolos de exigências de Estado, Órgãos do Governo Federal, ONGs, entre outros que exigem a comprovação do envolvimento da sustentabilidade nas ações dos bancos.

Além disso, a crescente concorrência mundial requer um desenvolvimento do potencial interno das organizações, já que são as pessoas que mantêm o sistema administrativo em operação. Dessa forma desenvolver um sistema de gestão de pessoas capaz de sensibilizar a todos, pode ser visto como vital no alcance da vantagem competitiva (SAVANEVICIEN e STANKEVICIUTE, 2012).

Dentre as limitações dessa pesquisa está o uso de dados secundários para as análises que podem culminar na não representação da realidade vivida pelo setor bancário brasileiro, e na não especificidade das entrevistas, pois os respondentes se dispuseram a falar do setor bancário em geral e não dos bancos componentes da amostra deste trabalho. Para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa empírica e de maneira primária, envolvendo mais participantes respondentes, assim será possível conhecer mais profundamente as práticas aqui descritas.

REFERÊNCIAS

- APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de Pessoas por Competência: Institucionalização, Possibilidades e Dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Organizações e Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 176-193, 2008.
- BACEN (Banco Central do Brasil). 50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional. Disponível em < <http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>>. Acesso em: 10 de jun. de 2015.

- BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. 699 p.
- EHNERT, I. **Sustainable Human Resources Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective**. Springer, 2009. 316p.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 408 p.
- GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GOLIK, M. Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. **Cuadernos de Administración**, v. 26, n. 46, p. 107-133, 2013.
- GPTW -GREAT PLACE TO WORK. **Busca das Melhores Empresas**. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/busca-das-melhores-empresas>> Acesso em: 28 ago. 2014.
- GRAVINA, M. E. R.; ROCHA, L. E. Lesões por Esforços Repetitivos em bancários: reflexões sobre o retorno ao trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 41-55, 2006.
- GREENW D, M.R. 'Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis,' **Journal of Business Ethics**, v.36, p.261-278, 2002.
- KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014.
- LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, n. 61, p. 110-138, 1997.
- LARSON, M.; LUTHANS, F. Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 13, n.2, p. 75-92, 2006.
- LEITE, M. H. R.; TOMELIN, C. A.; RAMOS, M. R. Bastidores da hotelaria: qualidade de vida no trabalho no setor de governança – camareiras dos hotéis de Foz do Iguaçu – PR – Brasil. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. Especial, p. 200-206, 2014.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247p.
- MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Programa de pós-graduação stricto sensu em gestão do conhecimento e da tecnologia da informação da Universidade Católica, Brasília, 2003.
- NADER, M.; BERNATE, S. P. S.; SANTA-BARBARA, E. S. Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. **Estudios Gerenciales**, v. 30, n. 130, p. 31-39, 2014.
- RENWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2013.
- RICHARDSON, J. A.; PERES, J. A. S.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M.; WANDERLEY, J. C. V. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SAVANEVICIENE, A.; STANKEVICIUTE, Z. **Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable-Competitive Advantage**. Disponível em: <<http://www.intechopen.com/books/globalization-education-and->

- management- agendas/human-resource-management-and-performance-from-practices-towards-sustainable- competitive-advantage>. Acesso em: 5 mai. 2015.
- SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos do Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, n. 67, p. 183-209, 1999.
- SILVA, J. L.; NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. 226-234, 2012.
- SILVA, L. S.; PINHEIRO, Tarcísio Márcio Magalhães; SAKURAI, Emília. Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. **Caderno de Saúde Pública**, v. 23, n. 12, p. 2949-2958, 2007.
- SOUZA, F. A. S.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MALVA, T. R. J. Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 103-120, 2015.
- STF (Supremo Tribunal Federal). **Estatísticas do STF**, 2015. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=estatistica&pagina=entendadecisoas>> . Acesso em: 28 jul. de 2015.
- VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.
- VERGARA, S. C; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.2, p. 20-30, 2001.
- WALTON, R. Quality of working life: what is this? **Slow Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.