



ADOECEMENTO OCUPACIONAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Ana Carolina Leite dos Santos Barreto Fernandes¹; Waléria Marcovicz Galdino²;
Thiago Silva Prado³

¹ Graduada em Administração, Faculdade ALFA Umuarama - UniALFA, anacarolina.lidsbfernandes@gmail.com

² Graduada em Administração, Faculdade ALFA Umuarama - UniALFA, waleriaisaura@gmail.com

³ Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Maringá, Docente na Faculdade ALFA Umuarama - UniALFA, prof.thiagoprado@gmail.com

RESUMO

Este artigo investiga estratégias de gestão de pessoas aplicáveis em instituições financeiras para a prevenção do adoecimento ocupacional. A pesquisa justifica-se pela crescente incidência de problemas relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho, especialmente em contextos marcados por alta pressão e exigência por resultados. Trata-se de um estudo bibliográfico, fundamentado em autores clássicos e contemporâneos, que busca compreender os fatores que contribuem para o adoecimento profissional, bem como identificar possibilidades de intervenção. Os resultados indicam que práticas organizacionais voltadas à qualidade de vida no trabalho, ao suporte institucional e ao desenvolvimento de lideranças contribuem significativamente para a redução do sofrimento psíquico e para a promoção da saúde dos trabalhadores. Conclui-se que a gestão de pessoas desempenha papel fundamental na implementação de estratégias preventivas e na construção de ambientes organizacionais mais saudáveis.

Palavras-chave: Adoecimento profissional. Instituições Financeiras. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This article investigates people management strategies applicable to financial institutions for the prevention of occupational illness. The study is justified by the growing incidence of mental health issues in the workplace, especially in contexts marked by high pressure and performance demands. This is a bibliographic study, based on classical and contemporary authors, which seeks to understand the factors contributing to occupational illness, as well as to identify possible intervention strategies. The results indicate that organizational practices focused on quality of work life, institutional support, and leadership development significantly contribute to reducing psychological distress and promoting workers' health. It is concluded that people management plays a fundamental role in implementing preventive strategies and in building healthier organizational environments.

Keywords: Occupational illness. Financial institutions. People management.

1 INTRODUÇÃO

O objeto de estudos do presente artigo refere-se ao adoecimento ocupacional com ênfase em instituições financeiras. Essas organizações são conhecidas por suas metas e pela pressão exercida sobre os trabalhadores da área, que acabam adoecendo de forma silenciosa, sem buscar a devida ajuda, o que pode ser muito prejudicial, tanto pessoal quanto profissionalmente. Nesse sentido, a problemática central da pesquisa busca investigar como o departamento de gestão de pessoas pode contribuir para que os trabalhadores da área financeira não adoçam durante a prática de sua profissão.



Determinou-se, como objetivo geral, conhecer estratégias de gestão de pessoas que podem ser aplicadas em instituições financeiras para a prevenção do adoecimento de seus colaboradores. De forma específica, o artigo foi estruturado para compreender as principais doenças relacionadas à saúde mental que podem acometer profissionais que atuam na área financeira, especialmente aqueles que exercem suas atividades em agências bancárias; para especificar os acontecimentos condicionantes do adoecimento dos profissionais que atuam em instituições financeiras; e para apresentar estratégias de gestão de pessoas que podem ser implementadas para a preservação da saúde mental dos trabalhadores.

O estudo se justifica para a comunidade acadêmica ao especificar a teoria e as estratégias sobre como prevenir o adoecimento ocupacional no setor bancário, além de compreender o adoecimento nesse tipo de instituição e de possibilitar a compreensão das possíveis causas de doenças no trabalho. Para a sociedade, contribui ao identificar e ao indicar como preveni-las, servindo como um auxílio para a manutenção e para a promoção da saúde mental e do bem-estar organizacional. Quanto aos envolvidos na pesquisa, permite identificar a saúde mental e as suas características no setor, apontando estratégias de gestão de pessoas que podem ser úteis para a prevenção e para o acompanhamento dos indivíduos acometidos por situações geradoras de alguma forma de fragilidade.

Em relação aos aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e descritiva, a qual foi conduzida por meio de pesquisas em livros e em artigos científicos da área, buscando elementos essenciais para a construção da argumentação propícia para atingir os objetivos delimitados. Ressalta-se que tais procedimentos se limitam a este estudo, sendo necessárias, no futuro, novas investigações com o mesmo objeto, mediante a variação metodológica, envolvendo, por exemplo, estudos de caso com empresas da área.

Quanto à organização do artigo, inicialmente se encontra a presente introdução, seguida de uma seção para a descrição dos procedimentos metodológicos escolhidos. Na sequência, apresentam-se algumas seções teóricas, nas quais se discutem as doenças ocupacionais e a saúde mental no trabalho; os principais causadores do adoecimento no trabalho em relação à saúde mental dos profissionais de instituições financeiras, bem como algumas estratégias de gestão de pessoas para a preservação da saúde mental. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências.



2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo, foram escolhidos como procedimentos metodológicos as pesquisas qualitativa, bibliográfica e descritiva. Trata-se do trabalho de conclusão de curso das autoras. Em relação à sua característica qualitativa, o foco em geral é utilizado para descobrir e aprimorar as questões da pesquisa, pelas quais suas hipóteses podem ou não ser comprovadas, utilizando coletas de dados sem medição numérica para descobrir e aperfeiçoar a pesquisa, mesmo que, em alguma proporção, possa valer-se de estatísticas e de dados quantitativos para aprofundar suas análises (Sampieri; Collado; Lucio, 2006).

A metodologia qualitativa é caracterizada pelas qualidades subjetivas e relaciona aspectos não mensuráveis, definidos descritivamente pelo fato. Para Marconi e Lakatos (2002), nesse tipo de investigação é preciso esclarecer o assunto que está sendo abordado de acordo com a pesquisa e a solução que deve ser encontrada, mediante as informações que são necessárias. Trata-se também de um levantamento bibliográfico, pois se constitui de várias informações obtidas em livros, artigos e em outros trabalhos que relatam sobre o objeto de estudo, dentro de uma área de saber, proporcionando uma valiosa dimensão de informações (Severino, 2007). Na perspectiva de Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com embasamento em material que já foi produzido, formado com propósito de atender à metodologia escolhida.

Dadas as suas concepções bibliográfica e qualitativa, ressalta-se também que o presente levantamento inclui como procedimento a investigação descritiva, que se dá pelo ato de especificar as propriedades, características e os perfis importantes de grupos, comunidades, pessoas ou de qualquer indivíduo que estejam ligados à análise (Sampieri; Collado; Lucio, 2006). Para Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa descritiva refere-se a uma simples descrição de um fenômeno, compondo-se de um levantamento cujo principal objetivo são análises de características de fenômeno ou de fatos.

O artigo se organiza com base em livros, reportagens e em artigos científicos, com a finalidade de discutir informações claras e diretas sobre o tema abordado. Limita-se aos procedimentos anteriormente mencionados; por isso, sugere-se a realização de distintas coletas de dados em pesquisas futuras. Espera-se, a partir da reunião dos teóricos e dos casos apresentados, contribuir para a elucidação da problemática inicial, a qual busca compreender as contribuições do departamento de gestão de pessoas em ações para que os trabalhadores da área financeira não adoeçam durante a prática cotidiana, apontando pistas e caminhos para



estratégias assertivas. Ressalta-se que os procedimentos mencionados contribuem para se atingir o delineamento inicial, que se debruça exclusivamente sobre as questões da gestão de pessoas na área organizacional, ficando as análises médica, psicológica e do direito trabalhista para eventuais pesquisas que possam surgir a partir dos achados apresentados ao longo deste material.

3 DOENÇAS OCUPACIONAIS E SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

Os estudos sobre saúde mental no trabalho se iniciaram por volta de 1950 logo após o término da Segunda Guerra Mundial, momento em que os hospitais psiquiátricos foram forçados a atuar com maior intensidade, sendo um marco relevante na história, demonstrando também a necessidade do desenvolvimento de terapias ocupacionais. A partir disso, notou-se que o desgaste da saúde mental vai desenvolvendo-se com o passar dos anos por meio da sobrecarga de trabalho e pode ser averiguado com o auxílio de diferentes indicadores, como condições nutricionais e expectativa de vida, os quais podem variar de acordo com o tempo (Ferretti, 2024).

Com o passar dos anos, começou uma série de investigações, e a Organização Mundial da Saúde (OMS) realizou um fórum interdisciplinar em Estocolmo, capital da Suécia, no fim da década de 1970 para discutir fatores psicossociais sobre a saúde, apresentando medidas e propondo estratégias de saúde baseadas nesses fatores. Foi um marco histórico importante na direção da ampliação do olhar para os contextos laborais, inclusive em relação aos processos de saúde e ao adoecimento dos trabalhadores (Vieira; Santos, 2024).

Foi na década de 1980 que a OMS e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) apresentaram um documento chamando a atenção para os efeitos adversos dos fatores psicossociais relacionados ao trabalho e à saúde dos trabalhadores. As organizações relataram, nessa oportunidade, concordância em relação ao fato de que o crescimento e o progresso econômico não dependem apenas da produção, mas também das condições de trabalho, de vida, saúde e bem-estar dos trabalhadores (Vieira; Santos, 2024).

O trabalho pode ser fonte de bem-estar e saúde, além de promover sentimento de integração social. No entanto, pode tornar-se um fator de risco, contribuindo para o adoecimento e, até mesmo, ocasionando a morte do trabalhador. Os adoecimentos e os problemas de saúde estão relacionados ao ambiente de trabalho, conhecidos pela sigla DART (Doenças e Agravos Relacionados ao Trabalho), afetando o corpo e a mente dos profissionais. Tais problemas geram



impactos sociais, como a queda de produtividade e o sofrimento individual, aumentando a demanda por serviços de saúde e benefícios da previdência social (Silva Júnior *et al.*, 2022).

As DARTs podem manifestar-se ou se agravar devido a fatores que contribuem para o adoecimento, como acidentes no ambiente de trabalho, doenças ocupacionais, adoecimentos comuns da população em geral e a depender das condições laborais, podem aparecer com mais frequência ou se desenvolver com mais intensidade, inclusive em formas mais graves. Certas doenças podem ter suas causas ampliadas ou se tornar mais complexas de acordo com as atividades executadas pelos trabalhadores em suas rotinas e em seu ambiente de trabalho (Silva Júnior *et al.*, 2022). Dentre os diversos fatores relacionados às doenças ocupacionais e à cultura organizacional, destacam-se os apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores relacionados às doenças ocupacionais

- 1 - Falta de comunicação
- 2 - Baixos níveis de apoio na resolução de problemas e no desenvolvimento pessoal
- 3 - Falta de definição dos objetivos organizacionais
- 4 - Ambiguidade e conflito de papéis
- 5 - Imprecisão da definição das responsabilidades dos trabalhadores
- 6 - Estagnação na carreira e incertezas
- 7 - Promoções insuficientes ou excessivas
- 8 - Salários baixos
- 9 - Insegurança do emprego
- 10 - Baixo valor social do trabalho
- 11 - Falta de participação no processo de decisão
- 12 - Falta de controle no trabalho
- 13 - Isolamento social e físico
- 14 - Relações diferentes com os superiores
- 15 - Conflitos interpessoais
- 16 - Falta de apoio social
- 17 - Falta de apoio em casa
- 18 - Duplo problema de carreira

Fonte: adaptado de Vasconcelos e Faria (2008, p.10).

Tais fatores, acumulados com situações internas e externas, pessoais e profissionais dos indivíduos vinculados às organizações, podem contribuir para a materialização de doenças ocupacionais, dentre as quais se destacam o estresse, a ansiedade, a Síndrome de *Burnout* e a depressão. Ao explicar isoladamente sobre cada um deles pode-se perceber que o estresse se refere a um conjunto de respostas generalizadas do corpo a várias situações ambientais, físicas e sociais, que impulsionam as emoções, sendo o causador do desgaste natural da existência humana. Ao longo dos anos, conforme evidenciam estudos relacionados às atividades laborais, o ambiente de trabalho tem sofrido várias mudanças, principalmente para acompanhar as



transformações tecnológicas, o que afeta, cada vez mais, o nível de capacidade de adaptação dos trabalhadores, gerando pressão no trabalho (Ferraz *et al.*, 2014).

Essa pressão é notória, visto que, no cenário contemporâneo, os indivíduos são cobrados por um bom desempenho não só em sua vida profissional, mas também pela sociedade. Devido a isso, tem sido constante o aparecimento de estresse ocupacional, impactando a vida social do trabalhador e modificando o seu comportamento, mediante todas as exigências a que está submetido. Além do trabalhador, a empresa e os que convivem com ele também sofrem as consequências dos efeitos do estresse (Ferraz *et al.*, 2014).

O indivíduo submetido ao estresse ocupacional pode deixar de responder adequadamente às demandas do trabalho e geralmente se encontra irritável, ansioso e/ou deprimido. Os profissionais com altos níveis de estresse ficam vulneráveis ao surgimento da Síndrome de *Burnout*, um processo de adoecimento decorrente de um período prolongado de estresse profissional. Trata-se de uma resposta à tensão crônica, gerada a partir do contato direto e excessivo com outras pessoas e do trabalho em si (Areias; Comandule, 2006).

O termo *Burnout* é formado pela junção de *burn* (queima) e *out* (exterior) e significa exaustão emocional, fadiga, frustração, desajustamento. Os sintomas iniciais incluem sentimentos de exaustão emocional e física, sentimento de alienação, cinismo, impaciência, negativismo e isolamento. Alguns fatores associados ao aparecimento da síndrome são baixa autonomia no desempenho das atividades profissionais, problemas de relacionamentos interpessoais (chefia, colegas ou clientes), conflito entre trabalho e família, sentimento de desqualificação e falta de cooperação dentro da equipe. Alguns sintomas físicos iniciais, muitas vezes, são semelhantes à fase de estresse, como dores de coluna, nas costas e no pescoço (Areias; Comandule, 2006).

Existem manifestações físicas, emocionais e mentais decorrentes do *Burnout*. O esgotamento físico, por exemplo, aparece da seguinte maneira: falta de energia, fadiga crônica, insônia, tédio, maior vulnerabilidade a doenças, aumento da frequência de cefaleia, tensão muscular e dor lombar. O esgotamento emocional pode aparecer associado a sintomas de depressão, sentimentos de desesperança, agravamento de tensões e de conflitos, labilidade emocional e a sentimentos de insatisfação com a vida e consigo mesmo (Areias; Comandule, 2006).

Vista a complexidade do estresse e da *Burnout* na vida dos trabalhadores, ressalta-se também a ansiedade e a depressão. Primeiramente, a ansiedade é uma reação normal e positiva do organismo como resposta a situações de ameaça ou de perigo, servindo como

impulso que aumenta os esforços e os desempenhos. Mesmo considerada normal, é um sentimento desagradável quando algo estranho ou desconhecido é colocado à prova. Dessa forma, é percebida de forma fisiológica e psíquica, sendo a fisiológica quando o cérebro manda a informação pelo sistema nervoso simpático e a ansiedade é que controla e coloca o corpo para ação. Já os psíquicos são vistos pelos sintomas apresentados quando se tornam mais frequentes e sem controle, resultando em nervosismo, apreensão, desespero e em sensação de pânico (Moraes; Silva, 2015).

A ansiedade em um nível avançado gera uma sequência de pensamentos negativos ou vagos, uma mistura de informações e preocupações, sentimentos desagradáveis de medo, causando apavoramento e desconforto, podendo agravar-se com o tempo, causando ainda tremores, cefaleia recorrente e mudança de humor. Esses sintomas geralmente aparecem quando o colaborador é colocado em alguma situação de estresse, algo desconhecido ou até mesmo em uma competição, ou quando há precipitação de afazeres (Lopes; Santos, 2018).

Por fim, destaca-se a depressão, uma das condições emocionais e comportamentais mais discutidas e analisadas no momento. Trata-se de um transtorno mental cujas causas podem estar relacionadas a fatores corporais, físicos, mentais e emocionais. É conhecida pelos sintomas, como desânimo, falta de motivação, facilidade de se irritar, tristeza, insônia, cansaço excessivo e falta de apetite, populares nos dias atuais (Souza, 2012). Uma vez diagnosticada a depressão, o tratamento é realizado por meio de um acompanhamento contínuo e integrado com médicos, consultas com psicólogos, uso de medicamentos e adoção de uma alimentação saudável, que pode trazer bem-estar para a vida e para a saúde mental (Barbosa, 2020).

O estresse, o *Burnout*, a ansiedade e a depressão são doenças que afetam a saúde mental do colaborador e que, quase sempre, estão relacionadas com a pressão no trabalho e com o ritmo acelerado do indivíduo na vida moderna. Ter consciência sobre esses sintomas é fundamental para a prevenção e o seu tratamento. Apoio profissional, familiar e hábitos saudáveis são passos importantes e essenciais para preservar o bem-estar emocional do colaborador e para prevenir impactos mais graves na sua vida social.

3.1 Principais causadores do adoecimento no trabalho em relação à saúde mental dos profissionais de instituições financeiras

Entre as causas de doenças ocupacionais no setor financeiro encontra-se a pressão para manter o ritmo de produção com um sentimento de incapacidade, relacionados a diferentes fatores, como as condições de trabalho. Dentre elas, destaca-se a ergonomia, sendo que a sua



ausência acaba obrigando os trabalhadores a manterem posturas que os prejudicam, pois podem manifestar dificuldades de visualizar seus equipamentos e demais recursos necessários para a execução de suas atividades (Andrade, 2020).

Além disso, os fatores organizacionais também devem ser compreendidos, uma vez que englobam os comportamentos dos líderes e dos supervisores, que podem ser exigentes, críticos e, na maioria das vezes, pouco encorajadores. Há também as questões de salário, de carreira, de horário de trabalho, de horas extras e de turno (Andrade, 2020).

O trabalho dos profissionais de instituições financeiras vem passando constantemente por mudanças. Antigamente, gozavam de *status* na sociedade devido à sua grande importância na vida financeira das pessoas. Atualmente, com a implantação de novas tecnologias, qualquer cliente com acesso à internet pode fazer uma transação bancária, mudando o foco de atendimento para satisfação dos clientes e para resultado financeiro dos bancos, o que leva à redução do quadro de trabalhadores (Andrade, 2020).

Na atualidade, além de cobrar, vender, atender, fazer contatos por telefone, são também consultores financeiros, pois o cliente está no centro das atenções. Diante desse cenário, com o aumento da cobrança por resultados e com o acompanhamento das metas em tempo real, houve um aumento no nível de doenças ocupacionais, levando a problemas de saúde e gerando afastamentos por motivos de doenças, o que tende a impactar ainda mais os que permanecem ativos, que muitas vezes, acumulam as funções daqueles adoentados, ficando extremamente sobrecarregados de tarefas (Reis, 2025).

Nessa perspectiva, a relação entre saúde e trabalho envolve vários fatores que podem ser vistos em cinco níveis. O primeiro é o internacional, que trata da divisão do trabalho entre países e entre homens e mulheres, além de questões econômicas e sociais que influenciam como o trabalho é feito. O segundo é o nacional, ligado às leis trabalhistas, à economia do país e às regras que organizam o setor de trabalho. Já o terceiro é o da empresa, que envolve a cultura interna, a forma de gestão e a maneira como o trabalho é organizado dentro dela. O quarto se refere ao posto de trabalho, ou seja, à forma como as tarefas do trabalhador são organizadas no dia a dia. Por fim, o quinto é o individual, que considera a história de vida, as experiências pessoais e as características de cada um. Esses cinco níveis se relacionam entre si e se influenciam mutuamente na ligação entre o trabalho e a saúde (Paparelli *et al.*, 2019).

Difícilmente as empresas permitem que os colaboradores deem sua opinião sobre a forma de realizar as suas tarefas, bem como abertura para questionamento sobre as metas de produção e como são definidas. Dessa forma, no ambiente de trabalho das instituições



financeiras, por exemplo, prevalece a sensação de que as decisões já estão tomadas e de que não cabe questionamento, sendo priorizada a opção que traz mais lucro para a empresa, deixando em segundo plano iniciativas voltadas à saúde no ambiente de trabalho (Paparelli *et al.*, 2019).

Em seus estudos, Paparelli *et al.* (2019) apresenta uma situação vivenciada no estado de São Paulo. No ano de 2016, foi organizado um movimento entre o sindicato dos bancários e as instituições financeiras, no sentido de auxiliar e de propor objetivos que contribuam para a redução das taxas de afastamento e de frequência de casos de adoecimento ocupacional, ou seja, de problemas de saúde condicionados por situações degradantes vivenciadas pelos próprios trabalhadores, que pode impactar na vida e na competitividade de uma empresa.

Foram realizadas reuniões na sede do Sindicato dos Bancários de Limeira/SP e três objetivos foram propostos: oferecer acolhimento aos trabalhadores que estavam em sofrimento ligado ao trabalho; ajudá-los a entender esse processo, identificando de que forma ocorreu e qual é a relação com a atividade laboral; desenvolver, reforçar ou criar novas estratégias de enfrentamento, tanto individuais quanto coletivas. Para alcançar esses objetivos, cada encontro utilizou diferentes recursos orais e visuais voltados à reflexão sobre o adoecimento na categoria (Paparelli *et al.*, 2019). Na Tabela 1 encontra-se o roteiro proposto para as reuniões.

Tabela 1 - Fatores relacionados às doenças ocupacionais

Encontros	Tema	Objetivo
1º	Acolhimento	Conhecer os trabalhadores e apresentar o objetivo e percurso dos encontros
2º	Atividade de trabalho	Extrair relatos sobre a rotina diária no posto de trabalho
3º	Teia	Levantar aspectos da atividade que capturam a subjetividade dos trabalhadores
4º	Trajetórias	Discutir os principais acontecimentos na história de vida e laboral dos trabalhadores
5º	Estratégias de enfrentamento	Discussão inicial sobre possíveis estratégias de enfrentamento no local de trabalho
6º	Ação sindical	Discussão sobre ações para o sindicato e ações do grupo
7º	Ação sindical	Criação do roteiro do vídeo para a categoria sobre o adoecimento mental relacionado ao trabalho
8º	Encerramento	Avaliação do grupo sobre o processo

Fonte: Paparelli *et al.* (2019, p. 4).

Nos encontros com os bancários, os participantes falaram sobre como o trabalho e a organização do banco afetavam a sua saúde. As fusões dos bancos aumentaram a pressão. As



metas e a competição fizeram diminuir a solidariedade entre colegas (Paparelli *et al.*, 2019). As metas eram consideradas abusivas e causavam sofrimento, pois, muitas vezes, obrigavam os trabalhadores a enganar clientes, entrando em conflito com seus valores. O banco também usava sedução com salários, com promoções e com *status* para que os trabalhadores se dedicassem além dos seus limites, gerando desgaste físico e emocional (Paparelli *et al.*, 2019). O grupo ajudou os trabalhadores a perceberem que não eram culpados pelo adoecimento, mas vítimas das formas de gestão. A participação nos encontros fortaleceu a união e possibilitou criar vídeos de prevenção e imaginar um futuro melhor, dentro ou fora do banco (Paparelli *et al.*, 2019).

Com a pressão cotidiana, as doenças psíquicas, mencionadas neste artigo, apresentam traços altamente agressivos à própria pessoa; assim, o indivíduo trava uma guerra com seu próprio eu, explorando a si mesmo até se consumir completamente, guerra em que não pode haver sequer um ganhador, pois a vitória acaba com a sua própria morte. Esse sujeito encontra-se tão esgotado, depressivo e desgastado com ele mesmo, que não consegue nem lutar com seu interior (Han, 2024).

Tais doenças levam o indivíduo a perder a sua confiança nas pessoas e no próprio trabalho e isso, muitas vezes, o coloca em um sistema frenético de produção de valor. Esses trabalhadores se tornam 'hamsters', que giram cada vez mais rápido ao redor de si mesmo, acreditando que precisam ser produtivos e ter um excelente desempenho para alcançar seu próprio sucesso, pois entendem o mundo do eu real diferente do eu ideal, o que gera um modelo de vida exaustivo (Han, 2024). Para Han (2024), com as novas tecnologias, o meio e as técnicas de comunicação estão destruindo cada vez mais a relação entre as pessoas, as quais acabam vivendo uma versão desprovida do princípio da realidade, em que a maioria das postagens e da divulgação são meras ilustrações de uma vida não real. De modo geral, as pessoas divulgam aquilo que elas gostariam de ser, como gostariam que a vida fosse, o que faz a realidade desaparecer cada vez mais.

3.2 Estratégias de gestão de pessoas para a preservação da saúde mental no trabalho

O sistema financeiro vem passando por grandes transformações nas últimas décadas, devido ao aumento da concorrência, à modernização tecnológica e à busca por maior eficiência operacional. Com todas essas mudanças, o mercado passa a criar modelos como estratégias para ampliar a competitividade, para reduzir custos e para fortalecer posições no mercado. No entanto, esse movimento tem gerado efeitos colaterais significativos, como a concentração



bancária, a redução do número de instituições e, conseqüentemente, a eliminação de postos de trabalho (Nogueira; Silva, 2014).

Diante dessa nova realidade das instituições financeiras, as metas que cada indivíduo deve cumprir aumentaram significativamente, uma vez que a quantidade de trabalhadores ficou menor devido ao encerramento de muitas empresas, permanecendo o volume de metas ou mesmo ampliando-as. O contexto atual é o de fazer sempre mais, melhor, mais rapidamente, com os mesmos meios, independentemente da redução do quadro, com o desempenho traduzido em indicadores, o que obriga os trabalhadores a responderem às exigências de produtividade (Perrone *et al.*, 2018).

Grande parte desses profissionais percebe que as metas são a forma pela qual seu trabalho é avaliado e o fato de não as cumprir pode colocar em risco seu emprego. Assim, obrigam-se a resistir ao extremo, a alcançar metas e a apresentar desempenho satisfatório para não perderem sua forma de subsistência. O cumprimento das metas também serve de parâmetro para a concessão de promoções de cargo no ambiente bancário, seja privado, seja público. Outrora, o critério de promoção mais comum era o tempo de serviço. Na atualidade, o fator de decisão das promoções é o desempenho favorável à rentabilidade da agência (Perrone; Dias, 2018).

Embora a profissão bancária seja socialmente vista como privilegiada, devido a benefícios financeiros, salários diferenciados e a programas de premiação, essa percepção foge da realidade com jornadas prolongadas, com renúncia de direitos, competição interna e com sofrimento decorrente da cobrança por resultados. Muitos trabalhadores enfrentam reestruturação de cargos, metas cada vez mais agressivas e aumento da pressão por resultados. Esse modelo de gestão, orientado para desempenho e para vendas, gera sobrecarga, estresse e precarização das condições de trabalho (Nogueira; Silva, 2014).

Para elucidar o sofrimento vivenciado pelos trabalhadores da área, na sequência, apresentam-se breves relatos de pessoas condicionadas a tais condições.

(I) Tu tem que atingir a meta de vendas, tu tem que atingir meta de despesa, tu tem que atingir meta de produtos, tu tem que atingir a meta de tudo (Marlene, Instituição Financeira Pública). (II) Existem metas de abrimento de conta, metas de empréstimos, metas de cartão de crédito, metas de captação, metas de seguro (Rafael, Instituição Financeira Pública). (III) Tu tem que vender, vender, pura meta, tu chega de manhã e as pessoas dizem: 'ó, tua meta do mês é tanto, então planeje teu horário'. O que tu vai fazer, né? A estratégia básica desde o gerente até o estagiário é vender. Vender empréstimo, seguro (Gustavo, Instituição Financeira Privada) (Perrone *et al.*, 2025, p. 6).



Os relatos dos trabalhadores sinalizam um ambiente fortemente voltado para resultados, no qual as exigências são constantes para o atingimento de metas relacionadas a diferentes aspectos. Essas cobranças são diárias e intensas e afetam todos os níveis hierárquicos, desde estagiários até gerentes, revelando uma cultura organizacional voltada para a produtividade, demonstrando um ritmo de trabalho competitivo e desgastante para uma busca contínua por desempenho e por metas. Nesse contexto, gestores assumem papel central como mediadores entre as demandas da alta direção e os desafios vivenciados nas agências, em que o contato com clientes é direto e as metas precisam ser constantemente alcançadas (Nogueira; Silva, 2014).

Os gestores devem saber como atingir os objetivos individuais, bem como recompensar os funcionários quando forem alcançados. Isso ajuda a aumentar a autoestima dos trabalhadores, servindo como modelo para a equipe. Os indivíduos que não são reconhecidos por seu trabalho na organização são menos comprometidos com a empresa e têm expectativas mais baixas (Reis, 2025).

Quando o indivíduo está satisfeito, acaba promovendo ações, crescimento e realizações; por outro lado, quando é reprimido, gera frustração e desequilíbrio, o que podendo acarretar em estresse e em desmotivação. As teorias de motivação têm como fatores internos e externos influenciar o indivíduo. Assim, por meio disso, é fundamental programas de satisfação e de engajamento no trabalho, em que a motivação extrínseca vinda de estímulos e de recompensas externas desempenha um papel importante na liderança e comprometimento dos trabalhadores (Ferreira, 2017).

Nessa perspectiva, a gestão de Recursos Humanos (RH) é fundamental, pois o setor consegue, por meio de uma pesquisa de clima organizacional, por exemplo, identificar as áreas nas instituições que estão mais críticas e começar a observar e a investigar os motivos de adoecimento e de afastamento. É importante ter um canal de comunicação que seja seguro para que os trabalhadores possam expressar desconfortos e pedir ajuda sem medo. Após identificar os problemas, o setor de RH pode melhorar a capacitação dos líderes, desenvolvendo o bem-estar dos profissionais dentro das organizações. A instituição deve respeitar e incentivar os indivíduos a ter momentos de lazer e de descanso, evitando acioná-los fora do horário de expediente (Santos *et al.*, 2024).

As instituições têm investido na implementação de estratégias voltadas à promoção da saúde mental e à prevenção do adoecimento psíquico, com intervenções de caráter individual e coletivo, contemplando desde o fortalecimento das redes de suporte social até a reestruturação

organizacional voltada à mitigação dos fatores de risco psicossocial. Dentre as estratégias mais recorrentes, destaca-se a educação em saúde mental no ambiente de trabalho, com ênfase na valorização do protagonismo dos trabalhadores na construção de ambientes mais saudáveis (Galli, 2025).

Essa abordagem participativa favorece a identificação precoce de sinais de sofrimento mental e promove o desenvolvimento de práticas institucionais que incentivam o equilíbrio emocional, a resiliência e o bem-estar coletivo. Práticas integrativas e complementares vêm sendo incorporadas como recursos terapêuticos no cuidado à saúde mental dos trabalhadores. Tais práticas incluem técnicas de relaxamento e terapias corporais e têm demonstrado efeitos positivos na redução do estresse ocupacional e na promoção do bem-estar físico e psicológico (Galli, 2025).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se torna cada vez mais essencial para criar um ambiente saudável, no qual as equipes se sintam motivadas e conectadas aos objetivos da organização. Fatores como a forma como o trabalhador lida com pressões, os seus valores e o nível de atenção dos líderes influenciam diretamente o bem-estar e o desempenho. Por isso, é importante que a empresa avalie e implemente programas que melhorem o ambiente organizacional, de modo a aumentar a produtividade e garantir vantagens competitivas (Pereira, 2020).

Abordar a QVT pode trazer melhorias para a saúde dos profissionais, sendo uma necessidade de vital importância para que o trabalhador tenha condições para desempenhar com eficácia suas tarefas. Ela cria condições para a existência, elevando a autoestima, por tornar o indivíduo capaz de se sentir produtivo, de realizar seus projetos de vida e de fazer parte da construção da sociedade. Nesse sentido, é necessário que o ambiente de trabalho não comprometa a sua saúde, trazendo satisfação profissional, prazer e realização pessoal em busca da felicidade (André *et al.*, 2025).

Para Gularte (2019), algumas estratégias abordadas pela QVT em busca da prevenção de problemas de saúde são, por exemplo, técnicas de relaxamento, que atuam no sistema nervoso parassimpático, promovendo o estado de repouso e conseguindo incrementar a capacidade de relaxamento. Já a ginástica laboral promove saúde e lazer e é considerada também programa de ergonomia, pois utiliza atividades físicas planejadas que visam à prevenção de problemas causados por esforços repetitivos.

A saúde ocupacional tem, por sua vez, o objetivo de prevenir doenças que possam originar-se no ambiente de trabalho e a psicoterapia em grupo ou individual disponibilizada pelas



organizações também é um grande diferencial, sendo que para melhorar a saúde de seus profissionais as entidades podem dispor de um profissional para atendimentos aos trabalhadores, compreendendo a satisfação no local de trabalho (Gularte, 2019).

Por último, outra estratégia relevante são os treinamentos e o desenvolvimento profissional, os quais podem ser feitos de diversas maneiras: externos ou internos, práticos ou teóricos. O desenvolvimento vai muito além do treinamento, sendo um processo a longo prazo, com objetivo voltado para a capacitação e para a qualificação dos profissionais, diferentemente do treinamento individual, que, muitas vezes, refere-se a uma ação isolada de baixo impacto. No entanto, ambos são relevantes para demonstrar o comprometimento da organização com os crescimentos pessoal e profissional de seus trabalhadores (Areaís; Comandule, 2006).

Em síntese, a área de gestão de pessoas, quando em pleno funcionamento, pode colaborar muito para a saúde mental dos profissionais, sendo um elo entre a administração e os trabalhadores da base, aqueles que lidam diariamente com os clientes e com as demandas mais estressoras. Não que as atividades superiores sejam mais leves e menos estressantes, mas aqueles que se encontram na base da pirâmide acumulam uma série de outros condicionantes que podem piorar a saúde, principalmente a mental.

Nesse sentido, devem ser adotados todos os subsistemas de recursos humanos, como um bom programa de recrutamento e de seleção, interno e externo; políticas de treinamento e de desenvolvimento, com ênfase na formação de líderes; estruturas consolidadas de cargos e de salários, demonstrando possibilidades de crescimento de remuneração e de benefícios, além da segurança e da saúde no trabalho, com exames periódicos e demais atividades que forem possíveis por parte da equipe de RH, até mesmo simples gestos, como políticas de agradecimento e *feedback*. Somente a partir de tais perspectivas é que o impacto pode ser amenizado e a saúde mental dos trabalhadores, preservada.

4 CONCLUSÃO

Diante da problemática levantada sobre o adoecimento ocupacional em instituições financeiras, é possível compreender que ela foi respondida ao longo do trabalho, uma vez que, por meio da construção teórica realizada, percebeu-se que as organizações desse tipo são muitas vezes conhecidas pelas metas inalcançáveis e pelo excesso de pressão exercida sobre os trabalhadores, os quais acabam adoecendo de forma silenciosa, sem buscar a devida ajuda, o que pode ser muito prejudicial, tanto para sua vida pessoal quanto profissional.

Em relação aos objetivos propostos, considera-se que foram alcançados de forma satisfatória. Esses buscaram compreender a teoria e as estratégias relacionadas a como prevenir o adoecimento ocupacional no setor bancário, além de identificar o adoecimento neste tipo de instituição e de possibilitar a compreensão sobre as possíveis causas geradoras de doenças no trabalho. Diante disso, identificaram-se elementos sobre a saúde mental e suas características no setor bancário, apontando estratégias de gestão de pessoas que podem ser úteis para a prevenção e o acompanhamento dos indivíduos acometidos por situações geradoras de alguma forma de fragilidade.

Os procedimentos metodológicos adotados foram suficientes para a proposta, mas podem ser utilizados outros métodos para investigações futuras. A pesquisa de cunho bibliográfico, qualitativo e descritivo viabilizou uma análise ampla, recolhendo informações de livros, artigos científicos e de *sites* especializados, auxiliando na compreensão ao longo do trabalho. O método qualitativo ajudou a esclarecer e a associar as informações de forma aprofundada e a abordagem descritiva serviu de apoio para identificar as principais características do adoecimento ocupacional em instituições financeiras. Nessa perspectiva, os procedimentos escolhidos mostraram-se apropriados aos objetivos do trabalho e permitiram alcançar resultados satisfatórios e relevantes.

De modo geral, constatou-se que os colaboradores das instituições financeiras possuem conhecimentos específicos e valiosos, o que reforça a importância de os bancos valorizarem não apenas os resultados financeiros, mas também a forma como as metas são estabelecidas e a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Observou-se que profissionais motivados e sem estresse tendem a apresentar melhor desempenho e produtividade. Assim, é essencial promover a conscientização dos trabalhadores sobre os limites físicos e mentais, priorizando a saúde em relação às exigências laborais. Além disso, as instituições financeiras devem oferecer condições adequadas de trabalho, com atenção à ergonomia e à acessibilidade, e disponibilizar profissionais capacitados para orientar exercícios funcionais que reduzam os riscos de doenças ocupacionais, como estresse, Síndrome de *Burnout*, ansiedade e depressão. Considera-se, por fim, que o adoecimento ocupacional pode ser prevenido por meio da aplicação das medidas apresentadas neste estudo e que os trabalhadores já afetados devem buscar acompanhamento profissional especializado o quanto antes.



REFERÊNCIAS

ANDRADE, Roque Saulo do Nascimento. O estresse ocupacional e sua relação com a satisfação do cliente bancário. **Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea**. 2020.

ANDRÉ, José Gabriel Nascimento *et al.* Saúde mental no ambiente de trabalho: estratégias para promover o bem-estar. **Revista de Tecnologia e Informação** [Journal of Technology & Information – JTnI], v. 5, n. 1, p. 1-17, 2025.

BARBOSA, Barbara Postal. Terapia nutricional na depressão – como nutrir a saúde mental: uma revisão bibliográfica. **Revista Brasileira de Desenvolvimento** [Brazilian Journal of Development], v. 6, n. 12, p. 100617-100632, 2020.

FERRAZ, Flávio Cesar; FRANCISCO, Fernando de Rezende; OLIVEIRA, Celso Socorro. Estresse no ambiente de trabalho. **ARCHIVES OF HEALTH INVESTIGATION, [S. l.]**, v. 3, n. 5, 2014. Disponível em: <https://www.archhealthinvestigation.com.br/ARCHI/article/view/797>. Acesso em: 8 dez. 2025.

FERREIRA, Geovani Batista; DIAS, Cátia Castro. A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. **Psicologia e Saúde em Debate** [Psychology and Health in Debate], v. 3, n. 2, p. 30-43, 2017.

FERRETTI, Marcelo Galletti. A pauta da saúde mental nas empresas: ocasião para a problematização das medidas individualizadas e individualizantes. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional** [Brazilian Journal of Occupational Health], v. 49, p. eedsmsubj6, 2024.

GALLI, Ricardo. Saúde mental no ambiente de trabalho: estratégias corporativas e evidências de efetividade. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos** [JRG Journal of Academic Studies], v. 8, n. 18, p. e082139, 2025.

GIL, Antonio Carlos *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAN, Byung-Chull. **Sociedade do cansaço**. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2024.

LOPES, Keyla Crystina da Silva Pereira; SANTOS, Walquiria Lene. Transtorno de ansiedade. **Revista de Iniciação Científica e Extensão** [Journal of Scientific Initiation and Extension], v. 1, n. 1, p. 45-50, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

AREAIS, Maria Elenice Quelho; COMANDULE, Alexandre Quelho. **Qualidade de Vida, Estresse no Trabalho e Síndrome de Burnout**. 2006.

MORAES, Maria Camila Ferreira; SILVA, Niedja Pereira da. Saúde mental e as relações de trabalho: como a ansiedade influencia o comportamento humano no ambiente de trabalho. **Interfaces de Saberes** [Knowledge Interfaces], v. 14, n. 1, p. 1-16, 2015.



NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei; SILVA, Otavio Tosi. Transformações organizacionais e gestão de pessoas no setor financeiro. **Revista Administração em Diálogo** [Journal of Management in Dialogue], v. 16, n. 1, p. 105-129, 2014.

PAPARELLI, Renata *et al.* Sofrimento mental de trabalhadores bancários: construção de estratégias de enfrentamento. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional** [Brazilian Journal of Occupational Health], v. 44, p. e21, 2019.

PEREIRA, Marriete Nagela; TREVELIN, Ana Teresa Colenci. Qualidade de vida no trabalho: a importância das pessoas nas organizações. **Revista Interface Tecnológica** [Technological Interface Journal], v. 17, n. 1, p. 219-231, 2020.

PERRONE, Claudia Maria; SANTOS, Anelise Schaurich dos; DIAS, Ana Cristina Garcia. As cobranças são pesadas, a gente sofre muita pressão: as metas na vida de bancários. **Revista Trabalho (em) Cena** [Work on Scene Journal], Palmas, v. 3, n. 2, p. 44-64, 2018.

REIS, Alaides dos Santos. **Síndrome de Burnout e fatores de estresse ocupacional no setor bancário**. 2025.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. México: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Caroline Castro de Assis *et al.* Avaliação dos aspectos psicossociais do trabalho no Brasil no contexto da saúde do trabalhador: uma revisão de escopo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 49, p. e9, 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA JÚNIOR, João Silvestre *et al.* Atualização 2020 da lista de doenças relacionadas ao trabalho no Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional** [Brazilian Journal of Occupational Health], São Paulo, v. 47, p. e11, 2022.

SOUZA, Elisandra Silva de Oliveira. Psicoterapia Interpessoal. Depressão. **Revista HCPA**, v. 32, n. 4, p. 520-521, 2012.

VASCONCELOS, Amanda de; FARIA, José Henrique. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. *Psicologia & Sociedade*, v. 20, n. 3, p. 444-452, 2008.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca; SANTOS, Nayara Cristina Teixeira. Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho: uma análise contemporânea. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 49, 2024.