

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Gilmar Francisco Streher

**A PERCEPÇÃO DOS BANCÁRIOS SOBRE OS PRINCIPAIS
FATORES QUE INTERFEREM NEGATIVAMENTE NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL DA
MICRORREGIÃO DE FRANCISCO BELTRÃO (PR)**

**PORTO ALEGRE – RS
2007**

Gilmar Francisco Streher

**A PERCEPÇÃO DOS BANCÁRIOS SOBRE OS PRINCIPAIS
FATORES QUE INTERFEREM NEGATIVAMENTE NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL DA
MICRORREGIÃO DE FRANCISCO BELTRÃO (PR)**

**Monografia do Curso de Especialização em Gestão de
Negócios Financeiros apresentada ao Programa de Pós
Graduação de Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carmem Lígia Iochins Grisci

Tutora: Prof^a. Cláudia Sirangelo Eccel

PORTO ALEGRE – RS

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A MONOGRAFIA: A PERCEPÇÃO DOS BANCÁRIOS SOBRE OS PRINCIPAIS
FATORES QUE INTERFEREM NEGATIVAMENTE NO CLIMA ORGANIZACIONAL
DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL DA MICRORREGIÃO DE FRANCISCO
BELTRÃO (PR)**

Elaborada por: GILMAR FRANCISCO STREHER

Foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação no curso de especialização de gestão em negócios financeiros.

Data: ____/____/____

Nota Final: _____

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome _____
Assinatura _____

Prof.(a) – Nome _____
Assinatura _____

Prof.(a) – Nome _____
Assinatura _____

DEDICATÓRIA

As páginas seguintes traduzem brevemente todo o esforço empenhado para a realização do curso de especialização Gestão de Negócios Financeiros, as quais dedico com muita honra aos meus familiares, que sempre me apoiaram na execução desta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua grandeza incomparável;

Em especial a minha família: esposa e filhas, que me incentivaram nestes anos de estudo e compreenderam a minha ausência;

Aos meus colegas de curso, companheiros e amigos inesquecíveis;

Aos professores do curso que nos transmitiram sua sabedoria;

À professora Cláudia Sirangelo Eccel, por sua dedicação, amizade, sinceridade e pela ótima experiência proporcionada;

À UFRGS e ao Banco do Brasil, pela oportunidade proporcionada aos novos conhecimentos adquiridos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
HISTÓRICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	12
CONCEITUAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	13
ASSÉDIO MORAL	17
REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO BANCÁRIO	18
METODOLOGIA	22
A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	23
ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO ABERTO	26
ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO FECHADO	27
ALGUMAS INFERÊNCIAS SOBRE O QUESTIONÁRIO FECHADO	34
Comparações de acordo com o sexo	34
Comparações de acordo com o nível das agências	36
Comparações entre os funcionários mais antigos e os mais novos	39
Outras comparações	41
CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXO A - QUESTIONÁRIO ABERTO	47
ANEXO B – QUESTIONÁRIO FECHADO	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	-	Tempo de trabalho dos respondentes no Banco	27
Tabela 2	-	Serviços realizados além da jornada normal de trabalho	28
Tabela 3	-	Compensação das horas trabalhadas além da jornada normal de trabalho	29
Tabela 4	-	Interferência do trabalho bancário no relacionamento familiar	29
Tabela 5	-	Visualização do assédio moral para o cumprimento de metas	31
Tabela 6	-	Escore dos fatores que interferem negativamente no clima organizacional	32
Tabela 7	-	Situação do clima organizacional na visão dos respondentes	33
Tabela 8	-	Escore dos fatores que interferem negativamente no clima organizacional, de acordo com o sexo dos respondentes	35
Tabela 9	-	Escore dos fatores que interferem negativamente no clima organizacional, de acordo com o nível das agências	38
Tabela 10	-	Escore dos fatores que interferem negativamente no clima organizacional, de acordo com os funcionários mais novos e os mais velhos	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese de indicação dos motivos que interferem negativamente no clima organizacional das agências do Banco do Brasil, Na microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense, conforme indicação dos respondentes	31
Quadro 2 - Visualização do assédio moral de acordo com o sexo dos funcionários que responderam ao questionário	34
Quadro 3 - Percepção do clima organizacional de acordo com o sexo dos respondentes	36
Quadro 4 - Visualização do assédio moral de acordo com o nível das agências dos funcionários	36
Quadro 5 - Interferência do trabalho bancário no relacionamento familiar dos funcionários	37
Quadro 6 - Percepção do clima organizacional de acordo com o nível das agências	38
Quadro 7 - Visualização do assédio moral de acordo com os funcionários mais novos e os mais velhos	39
Quadro 8 - Interferência do trabalho bancário no relacionamento familiar, de acordo com os funcionários mais novos e os mais velhos	40
Quadro 9 - Percepção do clima organizacional de acordo com os funcionários mais novos e os mais velhos	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Respostas com relação a exigência no cumprimento de metas 30

RESUMO

Até pouco tempo atrás, a lucratividade dos bancos dependia da inflação. Para fazer frente à estabilidade econômica no tocante aos preços, mais especificamente após o plano real, os bancos investiram em tecnologia e reestruturaram o trabalho bancário. Hoje, os bancários trabalham mais intensamente e com o sistema de metas para a venda de produtos e serviços, com conseqüente interferência no clima organizacional. Por meio de uma abordagem quantitativa, com a utilização da pesquisa Survey em uma amostra de 67 funcionários das agências do Banco do Brasil, na microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense foram verificados quais os principais fatores que afetam negativamente o clima organizacional nas agências estudadas. Neste sentido, apurou-se que o assédio moral, a exigência no cumprimento de metas, a ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”, o trabalho muito intenso e a extrapolação da jornada normal de trabalho são os principais motivos, em ordem de importância, que afetam negativamente o clima organizacional nessas agências.

1. INTRODUÇÃO

Até julho de 1994 a inflação constituiu-se na principal fonte de lucratividade dos bancos. Com a implantação do plano real, a inflação foi reduzida abruptamente, afetando profundamente o setor bancário, despertando no mesmo a necessidade de se prepararem para sobreviverem num ambiente sem inflação. Vários bancos passaram por problemas financeiros e, dentre eles, muitos foram adquiridos, enquanto outros foram liquidados.

Neste período começou uma profunda reestruturação do trabalho bancário. Houve um grande investimento em tecnologia, que trouxe cortes de pessoal, e, como conseqüência, a taxa de desemprego no setor aumentou. Os bancos foram obrigados a conquistar mais clientes e vender, de forma agressiva, mais produtos e serviços bancários. Iniciou-se, com isso, uma concorrência acirrada no setor bancário.

Diante do aumento do número de clientes, um portfólio bem maior de produtos e serviços e com a redução do quadro de funcionários, mesmo com o aumento da automação bancária, os trabalhadores do setor bancário se viram obrigados a trabalharem muito mais intensamente, com conseqüente redução de tempos vazios possibilitando uma multifuncionalidade dos trabalhadores, tornando-os disponíveis e capacitados para a realização de qualquer tarefa. Aliado a tudo isso, os bancos impõem a seus funcionários a estipulação de metas cada vez mais ousadas, ou, até mesmo, inatingíveis (BARBOZA *et al*, 2005. GRISCI, 2003. DIEESE, 2006).

Em conseqüência de tais alterações na organização do trabalho, houve, também, mudanças na forma de os trabalhadores bancários vivenciarem suas profissões, assim como de perceberem o clima organizacional de suas agências.

Atentos a este contexto, esta pesquisa tem como problemática a percepção dos funcionários acerca do que afeta negativamente o clima nas agências. Para tanto, levantamos as seguintes questões: Quais são as condições que afetam negativamente o clima organizacional nas agências do Banco do Brasil na microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense? Na visão dos funcionários, existe influência do trabalho sobre sua qualidade de vida?

O trabalho visa apurar somente os principais fatores que interferem negativamente no clima organizacional, pois, conhecendo os problemas, na prática, fica mais fácil gerenciar o clima. Novos rumos poderão ser traçados a partir dos fatores apurados.

Este trabalho tem como objetivo principal apurar quais são os principais motivos que, de acordo com a visão de seus funcionários, afetam negativamente o clima organizacional nas agências do Banco do Brasil, na microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense. Como objetivos específicos tem-se:

- Classificar, em grau de importância, as principais condições que afetam negativamente o clima organizacional nas agências do Banco do Brasil na microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense.

- Verificar se existem diferenças de percepção de tais condições entre funcionários mais antigos e os mais novos; funcionários homens e mulheres; e funcionários dos diferentes níveis de agências .

- Verificar se os funcionários percebem a influência do trabalho em sua qualidade de vida.

O trabalho será desenvolvido através de uma abordagem quantitativa utilizando-se a pesquisa Survey, realizada em uma amostra de 67 funcionários que atuam nas sete agências da região.

O trabalho será estruturado nas seções fundamentação teórica, onde, será apresentado o histórico e a conceituação do clima organizacional, a reestruturação produtiva do trabalho bancário e o assédio moral. Em seguida será apresentada a metodologia utilizada onde será descrito a empresa estudada, a localização geográfica, bem como, serão apresentadas as etapas do trabalho. Após, serão apresentados e analisados os dados coletados na pesquisa de campo. E, ao fim, serão apresentadas as conclusões.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Vários fatores podem interferir no clima organizacional de uma organização. No setor bancário, ao qual este trabalho está direcionado, muitos são os fatores que interferem negativamente, dentre os quais podemos destacar a exigência no cumprimento de metas, extrapolação da jornada de trabalho, trabalho muito intenso (BARBOZA *et al*, 2005. DIEESE, 2006), assédio moral (HELOANI, 2003) e ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”(GARAY, 2006).

2.1 HISTÓRICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Os autores Schneider *et al* (2000, *apud* Bedani, 2003) afirmam que a avaliação de clima organizacional deriva da teoria de Gestalt, oriunda da Psicologia, segundo a qual os elementos de percepção são formados pelo todo que apresentam e o significado é maior que a simples soma de cada elemento individualmente considerado. O clima organizacional estaria baseado na percepção sobre experiências e os comportamentos específicos das pessoas na organização.

Bedani (2003) afirma que outras duas teorias contribuíram para os estudos sobre clima organizacional: em 1926 Tolman desenvolveu a teoria *dos mapas cognitivos* que são constructos formados por percepções individuais e que serviam como padrões de conduta de um determinado meio. Murray desenvolveu, em 1938, a teoria da personalidade que procura determinar as influências das pressões ambientais de personalidade no comportamento das pessoas no seu local de trabalho.

O termo clima, no entanto, segundo Ashkanasy *et al* (2000, *apud* Bedani 2003), foi utilizado apenas em 1939 por Lewin, Lippitt e White, onde, num grupo de meninos de um acampamento americano, pesquisou os processos sociais que ocorriam em seus membros, bem como suas atitudes e seus sentimentos. Os autores acreditavam que um determinado clima poderia ser criado pela liderança e, dependendo do estilo de liderança, os efeitos sobre o clima seriam diferentes. Para testar esta hipótese, definiram os estilos de liderança autocrático, democrático e

laissez-faire e os mesmos foram reproduzidos pelos monitores do acampamento, fazendo uma pesquisa de campo. Verificou-se que no estilo de liderança democrática os membros eram mais cooperativos. Os membros influenciados pela liderança autocrática eram apáticos e não apresentavam iniciativa própria. Este estudo, no entanto, foi interrompido com o início da Segunda Guerra Mundial.

Com o fim da grande guerra, afirma Bedani (2003), Rensis Likert herdou o trabalho desenvolvido por Kurt Lewin, sendo que sua orientação direcionou-se para a pesquisa do clima social. Este autor desenvolveu a pesquisa do clima a partir da visão da alta gerência de uma organização ao invés de climas inventados experimentalmente. Caracterizou o clima nas seguintes formas: autoritário explorador; autoritário paternalista; consultivo e paternalista. Com o advento destes estudos o clima passou a ser avaliado somando-se as informações individuais.

A partir do final dos anos 50 e durante toda a década de 60, de acordo com Bedani (2003), foi grande a preocupação em buscar as causas e origens do fenômeno “Clima”, surgindo, neste período, a expressão “Clima Organizacional”.

De acordo com Bedani (2003), as pesquisas com o clima organizacional, no Brasil, começaram, aproximadamente, com duas décadas de atraso. Destaca o pioneirismo das pesquisas realizadas por Souza (1978), Haetinger (1979), Bona (1981), Richter (1982), Sbragia (1983), Santos (1983), Xavier (1986) e Gutierrez (1987).

Bedani assevera, ainda, que:

O interesse das empresas pelo tema parece ter sido alavancado em nosso país a partir da década de 1990, quando o gerenciamento do clima organizacional foi incluído como um dos itens avaliados para concessão do Prêmio de Qualidade. O prêmio é um reconhecimento à excelência na gestão de organizações públicas e privadas, sediadas em todo território nacional (2003, p.12).

2.2 CONCEITUAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Bedani afirma que:

O clima organizacional é um construto significativo para a compreensão das organizações e do comportamento dos indivíduos nela inseridos. Entretanto, existindo de forma objetiva, porém, avaliado subjetivamente, através das percepções dos indivíduos, caracteriza-se pela complexidade e abrangência, dificultando sua conceituação (2003, p.14).

De acordo com Bedani (2003), pode-se identificar uma heterogeneidade em conceitos sobre o clima organizacional de acordo com diferentes autores.

Souza (1978, *apud* Bedani, 2003, p. 14) entende que o clima resulta da interação de três variáveis culturais - preceitos, tecnologia e caráter. O peso da interação de um dos elementos provoca efeito nos outros dois. “A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a clima de tranquilidade e confiança, etc”. Como pode haver várias combinações possíveis os climas também podem variar muito, com maior ou menor rigidez. O autor continua dizendo que “Curiosamente o clima é mais perceptível que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito sem conhecer os seus ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles”.

Para Schneider *et al* há uma dificuldade para encontrar a conceituação teórica. Para eles pode-se entender o clima como:

O sentimento no ar, que se percebe ao circular por uma organização. Apesar das dificuldades em defini-lo, isto não o torna menos real. O clima é a atmosfera que os empregados percebem, originando-se das práticas, procedimentos e recompensas proporcionadas pela organização. Estas percepções são desenvolvidas com base no cotidiano e não no que é apregoado pela gerência, jornais internos ou no relatório anual (2003, *apud* Bedani 2003, p.15).

Dentre as diversas possibilidades de conceituar clima organizacional, neste trabalho optamos pela definição de Schneider *et al* , que melhor ilustra nossa forma de pensar o assunto.

Moran & Volkwein (1992, *apud* Bedani, 2003) sugerem a análise através de uma perspectiva cultural, sendo que o clima seria mais maleável e pode ser operacionalizado. Entendem que o clima é o caminho como se manifestam ou são operacionalizadas as estruturas da cultura organizacional, exercendo mudança recíproca nas contingências situacionais, interação dos grupos e da própria cultura.

Srouf entende que clima organizacional:

Mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais; desdenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam; e, por fim expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado (1998, *apud* Bedani, 2003, p.16) .

Santos salienta que:

O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho. É um conceito abrangente e global por ser uma forma de retratar numerosas percepções através de um número limitado de dimensões. É operacionalizável por meio de medidas objetivas e subjetivas. Evidencia-se geralmente como atributo da organização, porém na percepção de seus membros (1999, *Apud* Bedani, 2003, p.16).

Ainda de acordo com Tamayo (1999, *apud* Bedani 2003), a percepção de cada membro da organização constrói a realidade organizacional. O clima baseia-se, no entanto, nas características objetivas da realidade organizacional, não objetivando a percepção das situações organizacionais como existem externamente.

Sparow (2001, *apud* Bedani, 2003) enfatiza que clima organizacional é distinto da cultura organizacional. O que é focalizado no caso do clima organizacional são as políticas e as práticas formais e informais da organização com o intuito de identificar as diferenças na gestão dos recursos humanos e o desenho da organização, apresentando imediatamente um efeito no desempenho e no nível de satisfação.

Para Puentes-Palácio:

O clima organizacional se refere às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de uma estabilidade menor. Podem mudar ao longo do tempo mas permanecem o suficiente para serem significativas para os membros, pois não são características passageiras ou de “estado de ânimo” da organização, mas padrões de ação e reação (2002, *apud* Bedani 2003, p. 17-18).

Para Stringer (2002, *apud* Bedani 2003), o clima organizacional é uma representação tanto subjetiva como objetiva do ambiente, pois as percepções subjetivas que as pessoas têm do seu ambiente de trabalho podem ser objetivamente mensuráveis.

Teixeira (2002) entende o clima organizacional como a expressão dos sentimentos que os empregados têm dos valores, da forma de gestão dos recursos humanos, das políticas, da forma de relacionamento com os colegas, da situação econômica, da postura da empresa no estabelecimento das metas e as formas de retribuição pelo alcance das mesmas.

De acordo com Bedani (2003), mesmo com a dificuldade que os diversos autores apresentaram na formulação de um conceito para o clima organizacional, este conceito vem apresentando uma evolução constante nestes anos de pesquisa.

Existe uma costumeira confusão entre cultura e clima organizacional. De acordo com Garay (2006, p.86) a Cultura Organizacional pode ser definida “como sistema de valores compartilhados e crenças que influenciam no comportamento dos trabalhadores”. Representa o modo de como as coisas são feitas dentro de uma organização, o seu jeito de ser, expressando a sua identidade. A cultura gera compromissos fazendo com que as pessoas sentem-se pertencendo a empresa.

A autora cita que quando ocorrem fusões ou incorporações de empresas geralmente ocorre um choque cultural, refletindo-se em todos os participantes do processo.

De acordo com Dubrin (2003, *apud Garay 2006*), são considerados alguns determinantes de uma cultura organizacional:

- Os valores, práticas administrativas e personalidade do fundador da firma
- As escolhas, padrões de comportamento e preconceitos das lideranças
- A cultura da sociedade (suas normas, valores e crenças) na qual a empresa funciona
- A indústria na qual as firmas competem (contexto competitivo)
- O código de conduta da firma

Garay (2006) afirma ainda que a forma que o trabalho é feito numa organização, ou seja, se é pesado ou, ao contrário, mais leve e alegre, isso ocorre por influência da cultura organizacional. Já o Clima organizacional demonstra uma preocupação com as necessidades e aspirações das pessoas, bem como da influência do ambiente onde ocorre o trabalho na eficácia de uma organização. Muitas vezes o clima organizacional é confundido com a cultura organizacional. Um clima adequado favorece o controle das motivações do pessoal, dessa forma o conceito de clima organizacional está mais relacionado ao desempenho e satisfação no trabalho. Um bom clima organizacional interfere na eficácia de uma organização. Garay afirma que:

O clima é concebido como um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e que trabalham nesse ambiente. Isso significa que clima é percebido de diferentes maneiras por pessoas que também diferem entre si pela cultura e sistemas de valores, sendo que o que é positivo ou satisfatório para alguns pode ser negativo para outros, produzindo diferentes efeitos sobre desempenho (2006, p.93-94).

A autora cita, ainda, vários elementos que compõem o clima organizacional:

Motivos e necessidades das pessoas, estilos de liderança, estrutura administrativa, grupos de trabalho, fluxo de comunicações, processo de tomada de decisões, centralização, tarefa, tecnologia, que produz efeito sobre a satisfação dos indivíduos no trabalho e o desempenho institucional

(produtividade, absenteísmo, rotatividade), assim como favorece a introdução de inovações (GARAY, 2006, p.94).

Para os críticos, conforme Garay (2006), o clima representa apenas um dos fenômenos que ocorre com a interação de elementos de cultura, representando apenas uma situação peculiar de um momento, com isso, dá margem à subjetividade, pois o clima organizacional reflete os sentimentos percebidos pelas pessoas em uma determinada situação.

2.3 ASSÉDIO MORAL

O assédio moral, na visão de Hirigoyen (2000, *apud* Macedo *et al*, 2003) é representado pela intenção de desqualificar ou constranger, por vias verbais ou não, um profissional ou uma pessoa, objetivando pôr em risco o emprego ou o ambiente de trabalho, provocando desgaste psicológico, estresse e angústia. Isso, referem os autores, interfere no clima organizacional, prejudicando-o, o que gera descaso e diminui a produtividade, ocasionando freqüentes ausências de trabalhadores.

Na visão de Heloani (2003), que escreveu o artigo com o título de “Violência Invisível”, o assédio moral apresenta-se muitas vezes no ambiente de trabalho de forma imperceptível. As pessoas são expostas a situações humilhantes e ofensivas, o que vem provocando, de forma lenta, dor, sofrimento e redução na produtividade. O Assédio moral é praticado por gestores autoritários fragilizando os seus liderados através do abuso de poder.

Macedo *et al* (2003) afirma que a manipulação perversa e o abuso de poder são fatores que comprovam a guerra psicológica que ocorre no local de trabalho. O começo ocorre através de brincadeiras que evoluem até humilhar as pessoas colocando-as em situações de inferioridade. As pessoas atingidas são destruídas aos poucos através de ofensas e agressões.

Os autores citam os seguintes exemplos de como o assédio moral se manifesta em diferentes situações nas organizações:

- desqualificação do elemento por meio de comunicação não verbal;

- recusa à comunicação direta;
- descrédito por meio de insinuações sobre sua incompetência;
- isolamento, fazendo-o crer que todos estão contra ele;
- afronta, confiando-lhe tarefas inúteis;
- indução ao erro, para poder acusá-lo em seguida;
- assédio sexual, que não é senão outra forma de perseguição moral (MACEDO *et al*, 2003, p.61-62).

Heloani (2003, p. 59) afirma que a competitividade do mundo globalizado agrava o assédio moral, o que faz surgir formas nocivas de tratamento por parte dos gestores. Esses agressores muitas vezes são bem vistos pelos seus chefes, pois são capazes de tomar decisões polêmicas e difíceis, embora tratem seus subordinados com arrogância. “Tais gestores comumente possuem traços narcisistas e destrutivos. Sentem-se inseguros quanto à sua competência profissional e podem exibir, por vezes, traços paranóicos, projetando nos outros sua sombra”. Além de serem invejosos, ambiciosos, desconfiados, supervalorizam seus próprios trabalhos, fortalecendo sua própria auto-estima. “procuram constantemente aproveitar-se do trabalho alheio: apropriam-se das realizações dos outros para montarem uma pseudo-imagem de si próprios como verdadeiros *salvadores da pátria*”.

O autor afirma ainda que as vítimas, prevendo retaliações, não fazem denúncias formais, além do mais, a humilhação pode se tornar pública. De acordo com pesquisas, conforme Heloani (2003), as mulheres são as maiores vítimas e são as que mais procuram a ajuda de médicos e psiquiatras.

2.4 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO BANCÁRIO

De acordo com Barboza *et al* (2005), nas primeiras décadas do século XIX, o trabalho bancário era simples. Uma boa caligrafia era necessária, conhecimentos em contabilidade e boa apresentação pessoal. O bancário possuía um status elevado.

Até 1964 existiam apenas operações de conta corrente, crédito e cobrança. Existiam poucas sedes de bancos, com poucas agências e um reduzido número de clientes. Neste ano ocorreu a reforma bancária e o governo criou mecanismos para controlar e fiscalizar instituições públicas e privadas do sistema bancário. Os autores afirmam ainda que houve uma maior diversificação das atividades bancárias a partir

da década de 60. Em 1967 o Banco Central (Bacen) unificou os procedimentos contábeis.

Houve uma grande redução de sedes bancárias com o aumento da concentração. Bancos maiores compravam bancos menores, formando grandes conglomerados financeiros.

Em 1980 começou a instalação dos terminais on-line e o processo tornou-se mais rápido e seguro. Com as agências automatizadas, pretendia-se diminuir o fluxo de clientes nas agências e a redução do custo de atendimento.

De acordo com os autores acima (BARBOZA *et al*, 2005) a partir do Plano Cruzado, os bancos vêm enxugando sua estrutura interna para fazer frente a situações desfavoráveis, pois os bancos deixaram de ter rendimentos com a inflação. 230 mil postos de trabalho nos bancos deixaram de existir desde o Plano Cruzado até meados de 1993. Diversos serviços de apoio foram terceirizados. O maior corte de pessoal ocorreu no plano Collor. Somente no ano de 1990 foram eliminados 70 mil postos de trabalho. A partir deste período os bancos investiram no aumento das carteiras de clientes, causando investimentos em sistemas de auto-atendimento e *homebanking*. Um maior nível educacional dos funcionários tornou-se necessário. De acordo com Segnini (1994, *apud* Barboza *et al*, 2005, p. 42): “O elevado nível de qualificação dos trabalhadores bancários vinculados às funções de atendimento, conhecedores dos diversos serviços oferecidos pelo banco e capazes de opinar quanto às alternativas de aplicação financeira mais favoráveis ao cliente, expressaria a flexibilização funcional do trabalho bancários”. De acordo com o DIEESE (2006), referindo-se aos dados da RAIS, em 2004, 66,14% dos bancários possuíam curso superior e apenas 18,41 tinham somente o segundo grau. O novo perfil dos funcionários passou a ser polivalente.

De acordo com o DIEESE:

O cumprimento e superação de metas é uma prática comum em empresas de diversos setores e portes. No caso de empresas financeiras, vem se configurando como um problema que diariamente o trabalhador se depara. Essas práticas originam-se no bojo da reestruturação produtiva ocorrida nos anos 90 e envolvem mecanismos que afetam o trabalhador desde sua remuneração até a exigência de posturas frente à empresa, sendo fonte, portanto, de inúmeros transtornos (2006, p. 4).

Ainda de acordo com o DIEESE (2006), outro elemento na reconfiguração e redução dos postos de trabalho é a nova forma na organização no trabalho, modificando a rotina e o conteúdo das funções, onde grupos de trabalho assumem

novas tarefas sob sua responsabilidade, dispensando trabalhos de controle e supervisão de chefias intermediárias. A terceirização também reduziu os postos de trabalhos bancários, ocasionando a precarização no trabalho terceirizado, principalmente com referência a jornada e a remuneração. A liquidação e privatização de bancos públicos igualmente diminuiriam notavelmente os postos de trabalho, assim como o fizeram as mudanças na forma de trabalhar, como a elevada carga horária e os comissionamentos.

Seguindo esta linha, Grisci (2003) realizou estudo de caso em uma instituição financeira. A autora constatou que, devido ao aumento da pressão em aceitar as mudanças ocasionadas pela reestruturação do trabalho, os indivíduos, desalojados das certezas, passam a ser “supersolicitados”, assim como são chamados a realizarem suas tarefas com instantaneidade, o que lhes causa sofrimento psíquico.

Com referência, ainda, ao documento do DIEESE (2006), após o plano Real, a reestruturação do setor bancário, através de privatizações, incorporações, fusões, associações e parcerias com grupos nacionais e estrangeiros, segmentações, criação de novos produtos e serviços e a busca de novos mercados provocou uma grande eficiência operacional. Economias de escala foram conseguidas com a apropriação de inteligências operacionais, o que reduziu ainda mais os postos de trabalho bancário.

Conforme o documento do DIEESE (2006), o sistema bancário trabalha com sistema de metas a as justifica aos trabalhadores de forma meritocrática e o seu cumprimento está relacionado à avaliação de desempenho do trabalhador. Não existe negociação para as metas. As mesmas são determinadas em níveis hierárquicos superiores e se afunilam nos trabalhadores, ocasionando sobrecarga e intensificação do trabalho, afetando o clima organizacional. De acordo com o DIEESE:

A implementação de uma cultura competitiva entre os trabalhadores, combinada com a prática de feedback e incentivo ao desempenho gera grandes possibilidades de assédio moral e problemas de doenças ocupacionais. O que é agravado pelos procedimentos operacionais que, devido ao risco (financeiro) e economias de escala, são rígidos e informatizados, reduzindo consideravelmente os níveis de autonomia dos empregados. Ambientes e rotinas estressantes podem induzir ao erro que, muitas vezes, o trabalhador paga com o seu emprego (2006, p. 11-12).

O documento do DIEESE (2006) observa ainda que os grupos financeiros estruturam-se para obter resultados no curto prazo, o que se reflete na carga de

trabalho, tornando-a mais intensa, sendo que este trabalho é medido, avaliado e tem prazo. O Prazo faz com que ocorra extrapolação da jornada de trabalho. Como a meta é periódica, o funcionário tem a alternativa de cumpri-la em momentos de lazer ou de convivência social. Além do que, há o tempo necessário para dar suporte à execução das metas, tais como aprofundamento sobre um novo serviço, treinamento e outros. O documento (2006 p. 16) segue ainda dizendo que “tem a pressão exercida por uma estrutura bastante sofisticada e integrada por tecnologias gerenciais e de informação, ou seja, todo um aparato organizacional que lhe impõe um ritmo desumano, na acepção da palavra”.

Virilio (1995a, p.11, *apud* Grisci 2003) faz a conexão do trabalho com o tempo, onde a “urgência de tempo de trabalho aparece como centro do tempo e o tempo livre das férias, do desemprego como tempo de uma periferia, subúrbio do tempo”.

Outro fator que interfere no trabalho bancário, com referência a um estudo realizado com optantes e não optantes de um Programa de Demissão voluntária de uma instituição financeira gaúcha, de acordo com Costa (2006), é a grande insatisfação dos bancários com relação à existência de “puxa-sacos”. Os mesmos eram promovidos em detrimento a profissionais mais qualificados e dedicados. O que gerava um ambiente de desmotivação e resistência ao novo líder.

3. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, partiu-se de uma pesquisa bibliográfica, onde foi explorado o tema proposto, para que a realização deste estudo fosse possível. Segundo Santos (2000, P.31), qualquer processo de nova busca científica deve iniciar pela pesquisa bibliográfica.

Na seqüência, partiu-se para a pesquisa de campo. O questionário final foi proposto com base em um estudo piloto realizado por meio de um questionário não estruturado aberto respondido por 15 funcionários das agências na região da pesquisa visando eventualmente descobrir algum motivo relevante que afete negativamente o clima organizacional e que não tenha sido citada na revisão de literatura. Após, foram aplicados 67 questionários fechados aos funcionários, com o objetivo de desvendar quais os principais motivos que influenciam negativamente o clima organizacional, na visão destes. Este trabalho procurou apurar apenas os fatores negativos, pois, de acordo com Teixeira (2002, p.577), “antes de gerenciar o clima, é preciso compreender o que se passa no interior das empresas”.

Decidiu-se pela realização da survey, uma vez que este método é o mais adequado para o caso, pois permite realizar um levantamento das percepções de um grande número de pessoas. No caso desta pesquisa, dentre os 81 funcionários em atividade em 09/07/2007, usou-se uma amostra sistemática de 67 respondentes, o que representa um nível de confiança de 95%, margem de erro de 5% e probabilidade de 50%.

Os dados do questionário não estruturado aberto foram coletados no período de 29 a 31/05/2007, onde utilizou-se o correio pessoal, um aplicativo do Banco com a finalidade de comunicação pessoal entre os funcionários.

Os dados do questionário fechado foram coletados de 26/07/2007 a 27/08/2007. Foi usado o correio pessoal do banco para um contato inicial, onde falou-se da importância da pesquisa e foi solicitado a forma de como o funcionário queria que fosse entregue o formulário. O envio foi entregue via internet, através de malote do banco e, ainda, entrega direta para alguns funcionários da agência de Francisco Beltrão, para aqueles que não queriam a remessa via internet.

Após coletados os dados, procedeu-se a tabulação dos mesmos a fim de efetuar a interpretação mediante análise quantitativa. Foram realizadas inferências,

sendo que as mais importantes foram a classificação, em grau de importância, das principais condições que afetam negativamente o clima organizacional nas agências do Banco do Brasil, na microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense; verificação das diferenças de percepção de tais condições entre os funcionários mais antigos e mais novos, entre funcionários homens e mulheres, e entre funcionários dos diferentes níveis de agências; e verificação da influência do trabalho bancário na qualidade de vida dos funcionários. Os dados foram apresentados em valores percentuais, pois este método permite uma visualização de mais fácil compreensão.

3.1 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

O presente trabalho foi realizado nas agências do Banco do Brasil da microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense.

De acordo com a divulgação no portal do banco, na Internet, o Banco do Brasil é uma instituição bancária de economia mista onde a União é o acionista majoritário. Sua criação ocorreu em 1808 pelo Rei D. João VI. Em 1821, os recursos depositados no banco foram levados para Portugal, com o retorno de D. João VI e sua corte àquele país. Mais tarde o Visconde de Mauá criou uma nova instituição denominada de Banco do Brasil com um capital de 10.000 contos de reis, valor considerado elevado para a época. Neste ressurgimento do Banco do Brasil ficou permanente ligado no mercado de capitais. As reuniões preparatórias e a assembléia de constituição foram realizadas na Bolsa do Rio de Janeiro. Em 1853 houve uma fusão do Banco do Brasil criado por Mauá com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, através de uma determinação legislativa pelo Visconde de Itaboraá. Este é considerado o fundador de Banco de hoje.

As primeiras linhas de crédito rural do Banco do Brasil surgiram nos anos 80 do século XIX. O banco era o emissor de moeda até a criação do Banco Central do Brasil.

O Banco do Brasil possui 15.133 pontos de atendimento distribuídos entre agências e postos no Brasil. Possui em torno de 84.000 funcionários, 10.000 estagiários, 5.000 contratados temporários e 4.800 adolescentes trabalhadores.

Possui 3.155 agências no Brasil, com presença em quase todos os municípios brasileiros.

Atualmente, o Banco atua em todas as áreas da economia e ocupa uma posição de destaque no sistema financeiro do Brasil, com uma presença importante no agronegócio e financiamento das exportações, além de contribuir para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas com linhas de crédito de investimento e capital de giro.

As agências do Banco do Brasil são classificadas em diferentes níveis. A classificação de nível "I" geralmente é para agências maiores, ficam localizadas em centros de maior expressão econômica. Possuem uma estrutura melhor e contam com um quadro de funcionários maior. Na seqüência vem as de nível "II" em diante e vão decrescendo até as agências de nível "V". Estas são agências menores, com reduzido número de funcionários e, geralmente, ficam localizados em lugares de menor expressão econômica.

Na microrregião de Francisco Beltrão, o Banco do Brasil possui sete agências bancárias, sendo duas agências nível "V" em fase de instalação, localizadas nos municípios de Verê e Nova Prata do Iguaçu. As demais agências estão localizadas em cinco municípios: Uma agência nível "II" está localizada em Francisco Beltrão; duas de nível "III", uma em Marmeleiro e outra em Dois vizinhos; duas de nível IV, uma em Salto do Lontra e outra em Santo Antônio do Sudoeste. Não há nenhuma agência nível "I" . Nestas agências, em 09/07/2007, data de levantamento dos dados, havia 81 funcionários em atividade.

A microrregião de Francisco Beltrão, conforme a enciclopédia Wikipedia, está localizada na mesorregião Sudoeste Paranaense. Possui dezenove municípios, com área total de 5.451,417 km² e uma população de 223.883 habitantes, conforme estimativa do IBGE, em 2006. O PIB da região, em 2004, era de 2,5 bilhões. O PIB per capita de R\$ 11 mil é cerca de 10% acima da média do estado.

A microrregião limita-se, ao norte, com o Rio Iguaçu, a leste com a microrregião Pato Branco, ao sul fica o estado de Santa Catarina a oeste faz fronteira com a Argentina e com a microrregião Capanema. O clima é o subtropical Mesotérmico Úmido.

Os municípios que fazem parte da microrregião são: Barracão, Boa Esperança do Iguaçu, Bom Jesus do Sul, Cruzeiro do Iguaçu, Dois Vizinhos, Enéas Marques, Flor da Serra do Sul, Francisco Beltrão, Manfrinópolis, Marmeleiro, Nova

Esperança do Sudoeste, Nova Prata do Iguaçu, Pinhal de São Bento, Renascença, Salgado Filho, Salto do Lontra, Santo Antônio do Sudoeste, São Jorge do Oeste e Verê.

A economia está fortemente voltada para o agronegócio. O solo é fértil e não pode ser totalmente aproveitado para a agricultura. A leste da microrregião encontra-se a serra do Jacutinga. Na parte norte e no oeste as terras possuem o relevo mais suave e são bastante utilizadas na agricultura, com o plantio de soja, milho e trigo, principalmente. Existe ainda uma grande produção e abate de aves. A Sadia possui duas unidades de abate nos municípios de Francisco Beltrão e Dois Vizinhos.

A indústria não é muito intensa. Está mais atuante nas cidades de Francisco Beltrão, principalmente, e Dois Vizinhos.

Com referência ao comércio, o principal centro de compras é Francisco Beltrão, seguido de Dois Vizinhos. Francisco Beltrão é também a cidade que mais concentra o setor de serviços.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na revisão de literatura, anteriormente apresentada, buscou-se apresentar os principais fatores que podem interferir negativamente no clima organizacional e, com a pesquisa survey, buscou-se apurar se realmente estes fatores interferem no clima organizacional das agências do Banco do Brasil, na microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense.

Nesta seção serão apresentados os resultados verificados, partindo-se da análise do questionário aberto e, em seguida, o questionário fechado. No item 4.1 será apresentada a análise dos dados do questionário aberto. Em seguida, no item 4.2 será apresentada a análise dos dados do questionário fechado. No item 4.3 serão feitas algumas inferências sobre o questionário fechado, onde, na subdivisão 4.3.1 serão apresentadas comparações de acordo com o sexo. Na subdivisão 4.3.2 apresentam-se as comparações de acordo com o nível das agências. No item 4.3.3 serão apresentadas comparações entre os funcionários mais antigos e os mais novos. Por fim, na subdivisão 4.3.4 serão apresentadas algumas outras comparações.

4.1 – ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO ABERTO

Neste questionário foram apresentados os principais fatores que interferem no clima organizacional, conforme levantado na revisão de literatura. No questionário foram citados: Exigência no cumprimento de metas; extrapolação da jornada normal de trabalho; trabalho muito intenso; Assédio moral. Aos respondentes Foi perguntado se concordavam com os fatores apresentados e solicitou-se que indicassem outros fatores. Dentre os quinze respondentes, apenas um considerou que a exigência no cumprimento de metas não seria fator que interferisse no clima organizacional. Os demais respondentes concordaram que todos os fatores interferem no clima e apenas um indicou outro fator, que é: Ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”.

4.2 – ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO FECHADO

Este questionário foi respondido por 67 funcionários do Banco do Brasil, na microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense.

A primeira questão tem como objetivo conhecer a idade dos funcionários que responderam ao questionário. Verificou-se que nenhum deles tem idade até 20 anos ou acima de 60 anos. A maioria possui idade entre 21 e 40 anos. 51 respondentes declararam estar nesta faixa, o que representa um pouco mais de 76% da amostra. 16 funcionários declararam que possuem idade entre 41 e 60 anos, representando quase 24% da amostra.

Na apuração do sexo dos respondentes, verificou-se um ligeiro equilíbrio. 28 respondentes São de sexo masculino e 21 do sexo feminino, equivalendo a 56,72% e 43,28%, respectivamente.

Com referência ao estado cível dos funcionários respondentes do questionário, constatou-se que a maioria é composta por casados, ou seja, 65,67% dos respondentes. Os solteiros representam 22,39% e os outros 11,94% restantes declaram que possuem uma relação de união estável. Não há ninguém viúvo ou separado.

Em relação ao nível das agências. 25 respondentes declararam que trabalharam a maior parte do tempo nos últimos seis meses em agência nível “II”, 24 em agência nível “III”, 14 em agência de nível “IV” e 4 em agência de nível “V”. Ninguém respondeu que trabalhou em agência de nível “I “. Embora não há nenhuma agência deste nível na região estudada, esta possibilidade existia devido a movimentação de funcionários que ocorre no banco.

Tabela 1 – Tempo de trabalho dos respondentes no Banco – Agosto 2007

Tempo de Trabalho/anos	Nº de Respondentes	Total %
Até 10	49	73,13
11 a 20	7	10,45
21 a 30	10	14,93
Mais de 30	1	1,49
TOTAL	67	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Através tabela 1 verifica-se que a grande maioria dos funcionários que responderam ao questionário são funcionários novos no banco, representando um pouco mais de 70% dos respondentes. Apenas um respondeu que trabalha no banco há mais de 30 anos.

Com referência à jornada normal de trabalho, 26 funcionários responderam que a sua jornada é de seis horas e para 41 respondentes a jornada é de oito horas. Como a jornada de oito horas representa algum tipo de cargo comissionado, verifica-se que a maioria dos postos de trabalho são comissionados, representando um pouco mais de 60% dos postos.

Tabela 2 – Serviços realizados além da jornada normal de trabalho - Agosto/2007

Horas/mês	Nº de Respondentes	Total %
Nenhuma	12	17,91
Até 10h	14	20,90
11 a 20	14	20,90
21 a 30	18	26,86
Mais de 30	9	13,43
TOTAL	67	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Verifica-se, através da tabela 2, que apenas 12 funcionários responderam que não trabalham além da jornada normal de trabalho. O restante dos respondentes, ou seja, 55 funcionários trabalham além da jornada normal de trabalho, sendo que a maior parte está enquadrada na faixa de 21 a 30 horas mensais.

Através da tabela 3, a seguir, percebe-se que dentre os 55 funcionários que realizam serviços extras, a grande maioria informou que não recebeu nenhum tipo de compensação pelo serviço prestado além da jornada normal de trabalho. São 44 respondentes que estão nesta situação, o que representa 80% dos funcionários que trabalham além da jornada. Uma quantidade reduzida recebe compensação de 25% dos serviços extras prestados. Nesta faixa encontram-se 4 funcionários. Os outros 7 respondentes informaram que recebem compensação de 26 a 50%. Verifica-se ainda que ninguém recebe compensação em mais de 50% dos serviços extras

prestados. Ressalta-se que a compensação não necessariamente é financeira, a mesma pode ser realizada através de folgas ou de outra forma.

Tabela 3 – Compensação das horas trabalhadas além da jornada normal de trabalho - Agosto/2007

Percentual das horas compensadas	Nº de Respondentes	Total %
Nenhuma	44	80,00
De 1 a 25%	4	7,27
De 26 a 50%	7	12,73
De 51 a 75%	0	0
De 76 a 99%	0	0
100%	0	0
TOTAL	55	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Através da tabela 4 percebe-se que para quase 39% dos respondentes o trabalho bancário não interfere no relacionamento familiar e para um pouco mais de 16% deles o trabalho no banco melhora o relacionamento, porém, para quase 45% dos respondentes o trabalho bancário piora o relacionamento familiar.

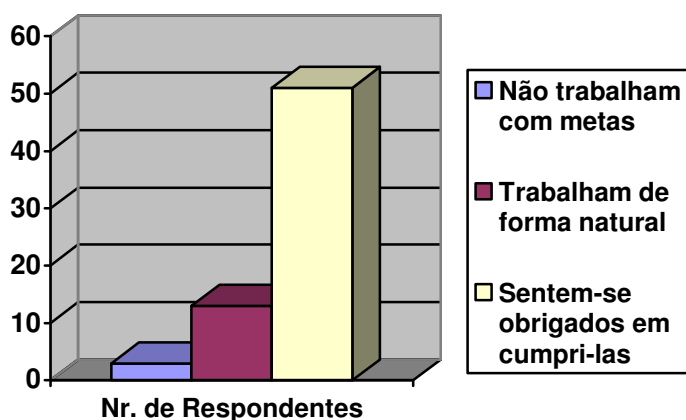
Tabela 4 – Interferência do trabalho bancário no relacionamento familiar - Agosto/2007

Interferência do trabalho no relacionamento familiar	Nº de Respondentes	Total %
Não há interferência	26	38,80
Melhora o relacionamento	11	16,42
Piora o relacionamento	30	44,78
TOTAL	67	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Com referência à exigência no cumprimento de metas, três respondentes informaram que não trabalham com metas. 13 deles responderam que trabalham de forma natural, não se importam muito se conseguem cumpri-las. A grande maioria, ou seja, 51 respondentes, informaram que sentem-se obrigados em cumpri-las. O gráfico a seguir visualiza estes dados.

Gráfico 1 – Respostas com relação à exigência no cumprimento de metas - Agosto/2007



Fonte: Pesquisa de Campo

Na seqüência foi solicitado aos funcionários que já trabalhavam no banco há mais de 13 anos a opinião sobre o clima organizacional no banco após o Plano Real de 1994. Houve 17 respondentes e nenhum deles respondeu que o clima não tenha mudado. Três respondentes consideraram que o clima melhorou um pouco e quatro, que melhorou bastante. A maioria, ou seja, oito respondentes consideraram que o clima piorou um pouco e dois consideraram que piorou bastante.

A questão seguinte também foi respondida pelo mesmo grupo anterior e se referia aos casos de problemas de saúde pós-Real. Quatro respondentes consideraram que não houve alterações na quantidade de casos de problemas de saúde relacionados à atividade bancária e um respondeu que houve uma pequena diminuição de casos. Nenhum respondeu que o número de casos tenha diminuído bastante. A maioria, ou seja, oito respondentes, consideraram que o número de casos aumentou um pouco e três responderam que o número de casos aumentou bastante.

Através da tabela 5, a seguir, percebe-se que quase 30% dos respondentes informaram que não são assediados para o cumprimento de metas. Todo o restante sofre assédio. Destes, um pouco mais de 43% são assediados às vezes, quase 12% são assediados muitas vezes e quase 15% dos respondentes informaram que sempre são assediados para o cumprimento de metas.

Tabela 5 – Visualização do assédio moral para cumprimento de metas – Agosto/2007

Descrição	Nº de Respondentes	Total %
Não sofrem assédio	20	29,85
As vezes são assediados	29	43,28
Muitas vezes são assediados	8	11,94
Sempre são assediados	10	14,93
TOTAL	67	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

O Quadro 1, a seguir, mostra os resultados da seguinte questão do questionário:

Dentre os motivos listados a seguir que podem afetar negativamente o clima organizacional, enumere-os por ordem de importância.

Marque 1 para o mais importante, 2 para o segundo, 3 para o terceiro e assim por diante.

Marque 0 (zero) se o motivo não interfere no clima de tua agência.

() Exigência no cumprimento de metas

() Extrapolação da jornada de trabalho

() Trabalho muito intenso

() Assédio moral

() Ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”

() Outro (só se relevante) _____

(Questionário da pesquisa de campo)

Quadro 1 – Síntese de indicação dos motivos que interferem negativamente no clima organizacional das agências do Banco do Brasil, na microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense, conforme indicação dos respondentes – Agosto/2007

Descrição dos motivos	Quantidade de indicações para...						Total de indicações
	1º motivo	2º motivo	3º motivo	4º motivo	5º motivo	6º motivo	
Exigência no cumprimento de metas	19	8	15	11	5	5	62
Extrapolação da jornada de trabalho	4	7	15	19	16	0	61
Trabalho muito intenso	10	12	17	14	12	0	65
Assédio moral	12	25	10	5	10	0	62
Ascensão Prof. pelo critério de “puxa-saco”	18	11	7	12	11	0	59
Outro	3	0	0	0	1	1	5

Fonte: Pesquisa de campo

Verifica-se, através do quadro acima, que houve apenas 5 indicações de outros fatores que interferem no clima. Estas indicações não alteraram o grau de importância dos demais fatores apresentados. A maioria concordou com todos os fatores.

Para uma melhor interpretação dos dados acima, apresenta-se a tabela a seguir, onde foram atribuídos diferentes escores para os fatores indicados. Os escores individuais variam de 1 a 6. O maior escore foi atribuído ao fator principal que cada respondente indicava e o menor para o que possui importância inferior. Foi atribuído 0 (zero) para os fatores que os respondentes indicavam que não interferem no clima. Desta forma, nem todos os escores variam de 1 a 6. Exemplificando o caso de um respondente temos: Ele indicou o assédio moral como principal motivo; exigência no cumprimento de metas como segundo principal; Trabalho muito intenso como terceiro; extrapolação da jornada de trabalho como quarto e considerou que os demais fatores não interferem no clima. Neste caso, o escore 4 ficou para o assédio moral, 3 para a exigência do cumprimento de metas, 2 para o trabalho muito intenso e 1 para a extrapolação da jornada de trabalho. Para os demais fatores o escore considerado foi 0 (zero). Com a soma dos escores individuais chegou-se ao escore final apresentado na tabela 6.

Tabela 6 – Escore dos fatores que interferem negativamente no clima organizacional - Agosto/2007

Descrição	Escore Total
Assédio Moral	205
Exigência no cumprimento de metas	197
Ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”	190
Trabalho muito intenso	176
Extrapolação da jornada normal de trabalho	145
outro	19

Fonte: Pesquisa de Campo

Através da tabela acima, verifica-se que todos os fatores apresentados interferem negativamente no clima organizacional das agências do Banco do Brasil, na região estudada. Dentre os três fatores mais importantes não há uma diferença significativa. Verifica-se que o assédio moral é que mais interfere no clima, seguido

pela exigência no cumprimento de metas. Em seguida apresenta-se a ascensão profissional pelo critério de “puxa saco”, na seqüência, o trabalho muito intenso e a extrapolação da jornada normal de trabalho. Por fim aparecem os outros motivos indicados pelos respondentes. Os cinco fatores indicados e somados juntos são insignificantes em relação aos outros. Os outros fatores foram os seguintes:

- Falta de respeito entre chefes e subordinados;
- Desconfiança em funcionários que conseguem cumprir com seus compromissos no horário previsto;
- Carência de máquinas, mão-de-obra e interpretação dúbia das instruções o que gera apontamentos excessivos do núcleo de controle;
- Gerência que administra somente resultados e não pessoas;
- Metas incompatíveis com a realidade do Banco.

Por fim, foi apurada a situação do clima organizacional das agências do Banco do Brasil, localizadas na região estudada, de acordo com a visão dos funcionários selecionados na amostra. A tabela, a seguir, visualiza esta situação.

Tabela 7 – Situação do clima organizacional na visão dos respondentes - Agosto/2007

Situação do clima	Nº de Respondentes	Total %
Ruim	10	14,93
Regular	30	44,78
Bom	20	29,84
Ótimo	7	10,45
TOTAL	67	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Pela tabela acima, verifica-se que o clima nas agências da região pesquisada, de acordo com a visão dos respondentes, não se situa em extremos. No entanto, está voltado mais para regular e ruim. A maioria considera que o clima está regular. Esta situação foi indicada por quase 45% dos funcionários respondentes. Quase 30% dos respondentes consideram o clima bom.

4.3 – ALGUMAS INFERÊNCIAS SOBRE O QUESTIONÁRIO FECHADO

Após analisados os dados apurados, pode-se fazer várias comparações entre os resultados, tais como diferenças apuradas entre funcionários mais novos com mais antigos, diferenças entre as agências de acordo com o nível destas, diferenças de acordo com o sexo, além de outras comparações. A seguir apresentamos estas análises.

4.3.1 – Comparações de acordo com o sexo

Inicialmente será analisado a Assédio moral. No quadro seguinte serão apresentados os dados por sexo dos funcionários que responderam ao questionário.

Quadro 2 – Visualização do assédio moral de acordo com o sexo dos funcionários que responderam ao questionário - Agosto/2007

Descrição	Sexo Masculino		Sexo feminino	
	Nr. Resp.	Total %	Nr. Resp.	Total %
Não sofrem assédio	15	39,48	5	17,24
Às vezes sofrem assédio	8	21,05	21	72,41
Muitas vezes sofrem assédio	7	18,42	1	3,45
Sempre sofrem assédio	8	21,05	2	6,90
TOTAL	38	100,00	29	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Percebe-se que entre os que não sofrem assédio moral os homens são maioria, 39,45% deles responderam que estão nesta situação e, com relação às mulheres, 17,24% delas responderam que não sofrem assédio. Para os que as vezes são assediados, a maioria são mulheres. Os homens também são maioria para os que muitas vezes sofrem assédio e para os que sempre são assediados.

Com referência a interferência do trabalho bancário no relacionamento familiar, para 28,57 % dos homens não há interferência. Para outros 28,57% há uma

melhora no relacionamento e para 42,86% deles há uma piora no relacionamento. Já para as mulheres, 52,38% delas responderam que não interfere e para 47,62% há uma piora. Nenhuma delas respondeu que o trabalho bancário melhora o relacionamento familiar. Nota-se que, tanto para homens e mulheres, há uma semelhança com relação ao item “piora do relacionamento”, Quase metade de cada grupo respondeu que o trabalho do banco piora o relacionamento familiar, representando 42,86% dos homens e 47,62% das mulheres.

A seguir serão apresentadas as diferenças de visão em relação aos fatores que interferem negativamente no clima organizacional. O critério utilizado foi o de atribuição de escores, conforme explicado anteriormente na seção 4.2.

Tabela 8 – Escore dos fatores que interferem negativamente no clima organizacional, de acordo com o sexo dos respondentes – Agosto/2007

Descrição	Escore dos Homens	Escore das Mulheres
Assédio Moral	82	62
Exigência no cumprimento de metas	53	47
Ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”	58	71
Trabalho muito intenso	80	70
Extrapolação da jornada normal de trabalho	78	6
outro	19	

Fonte: Pesquisa de Campo

Percebe-se, através da tabela anterior, que para os homens o principal fator que interfere negativamente no clima organizacional é o assédio moral, seguido pelo trabalho muito intenso e a extrapolção da jornada normal de trabalho. Já para as mulheres, o principal fator que interfere negativamente no clima é a ascensão profissional pelo critério de “puxa saco”, seguido pelo trabalho muito intenso e pelo assédio moral.

Por fim, no quadro 3, apresenta-se a percepção do clima organizacional de acordo com o sexo dos respondentes do questionário. percebe-se que não diferença significativa entre homens e mulheres na percepção do clima organizacional nas situações de ruim e ótimo. A maior diferença está para aqueles que consideram o clima regular. 52,64% dos homens consideram que o clima está nesta situação, enquanto que as mulheres são 34,48%. A segunda maior diferença está para os que

consideram o clima bom. Nesta situação os respondentes são 23,68 % dos homens e 37,79% das mulheres.

Quadro 3 – Percepção do clima organizacional de acordo com o sexo dos respondentes - Agosto - AGOSTO/2007

Situação do Clima	Sexo Masculino		Sexo feminino	
	Nr. Resp.	Total %	Nr. Resp.	Total %
Ruim	6	15,79	4	13,79
Regular	20	52,64	10	34,48
Bom	9	23,68	11	37,94
Ótimo	3	7,89	4	13,79
TOTAL	38	100,00	29	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

4.3.2 – Comparações de acordo com o nível das agências

Embora visualizado nos quadros, nesta seção não serão analisados os dados das agências nível V, uma vez que estas estão em instalação e não possuem o quadro de pessoal completo.

Inicialmente será analisado o Assédio moral. No quadro seguinte serão apresentados os dados por nível das agências de localização dos funcionários que responderam ao questionário.

Quadro 4 – Visualização do assédio moral de acordo com o nível das agências dos funcionários - Agosto/2007

Descrição	Nível II		Nível III		Nível IV		Nível V	
	Nr. Resp	%	Nr. Resp	%	Nr. Resp	%	Nr. Resp	%
Não sofrem assédio	7	28,00	7	29,17	5	35,71	1	25,00
Às vezes sofrem assédio	7	28,00	12	50,00	9	64,29	1	25,00
Muitas vezes sofrem assédio	4	16,00	4	16,66	0	0	0	0
Sempre sofrem assédio	7	28,00	1	4,17	0	0	2	50,00
TOTAL	25	100,0	24	100,0	14	100,0	4	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Através do quadro anterior percebe-se que entre os que não sofrem assédio moral, a maioria dos respondentes trabalham em agência nível IV, em seguida vem as agências nível III e por último a agência nível II, com respectivamente 35,71%, 29,17% e 28% dos respondentes. Entre os que às vezes sofrem assédio permanece a mesma ordem anterior, com 64,29% dos respondentes das agências nível IV, 50% nas agências nível III e 28% da agência nível II. Para os que muitas vezes sofrem assédio observa-se que 16,66% dos respondentes das agências nível III enquadram-se nesta situação e 16% da agência nível II. Nas agências nível IV ninguém se enquadra nesta situação. Para os respondentes que sempre sofrem assédio moral há uma diferença muito grande. A pior situação é da agência nível II. 28% dos respondentes dessa agência responderam que sempre são assediados para cumprir as metas. Em seguida aparecem as agências nível III, com 4,17% dos respondentes destas.

Quadro 5 – Interferência do trabalho bancário no relacionamento familiar dos funcionários - Agosto/2007

Descrição	Nível II		Nível III		Nível IV		Nível V	
	Nr. Resp	%	Nr. Resp	%	Nr. Resp	%	Nr. Resp	%
Não interfere	6	24,0	10	41,67	7	50,0	3	75,00
Melhora o relacionamento	4	16,0	6	25,00	0	0	1	25,00
Piora o relacionamento	15	60,0	8	33,33	7	50,00	0	0
TOTAL	25	100,0	24	100,0	14	100,0	4	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

De acordo com o que se visualiza no quadro anterior, percebe-se que a pior situação é da agência nível II. 60% dos respondentes desta agência consideram que o trabalho bancário piora o relacionamento familiar. A melhor situação está nas agências de nível III. Nestas, 33,33% dos respondentes consideram que há uma piora no relacionamento familiar e o restante considera que o trabalho bancário não interfere ou melhora o relacionamento. Nas agências nível IV, a metade dos respondentes consideram que o trabalho bancário piora o relacionamento familiar.

Tabela 9 – Escore dos fatores que interferem negativamente no clima organizacional, de acordo com o nível das agências – Agosto/2007

Descrição	Nível II	Nível III	Nível IV	Nível V
Assédio Moral	80	72	38	15
Exigência no cumprimento de metas	70	81	42	4
Ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”	67	65	40	18
Trabalho muito intenso	57	67	41	11
Extrapolação da jornada normal de trabalho	52	48	30	15
Outro	8	7	0	4

Fonte: Pesquisa de Campo

Através da tabela acima, verifica-se que o principal fator que interfere negativamente no clima organizacional da agência nível II é o assédio moral. Para as agências nível “III” e “IV” é a exigência para o cumprimento de metas. Verifica-se, ainda, que, para as agências nível “IV”, há um equilíbrio entre os fatores, com exceção da extrapolação da jornada de trabalho que tem uma importância um pouco inferior aos demais fatores.

Quadro 6 – Percepção do clima organizacional de acordo com o nível das agências – Agosto/2007

Descrição	Nível II		Nível III		Nível IV		Nível V	
	Nr. Resp	%	Nr. Resp	%	Nr. Resp	%	Nr. Resp	%
Ruim	7	28,00	2	8,33	1	7,14	0	0
Regular	14	56,00	13	54,17	2	14,29	1	25,00
Bom	1	4,00	8	33,33	8	57,14	3	75,00
Ótimo	3	12,00	1	4,17	3	21,43	0	0
TOTAL	25	100,0	24	100,00	14	100,0	4	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Através do quadro acima, percebe-se uma grande diferença na situação do clima organizacional entre os diferentes níveis das agências, de acordo com a visão dos funcionários que responderam ao questionário. Percebe-se que a melhor situação é das agências nível IV. A pior situação é da agência nível II. As agências nível V não foram consideradas na análise conforme explicado anteriormente.

4.3.3 – Comparações entre os funcionários mais antigos e os mais novos.

Nesta seção serão analisados os dados de acordo com o tempo que os respondentes são funcionários do banco. Para a análise, os mesmos foram divididos em dois grupos. Para os funcionários mais novos considerou-se aqueles que estão trabalhando no banco de 10 anos a menos. Este grupo é maioria e foram 49 os respondentes que se declararam nesta situação. O grupo dos funcionários mais velhos é de 18 respondentes e trabalham no banco há mais de 10 anos.

Inicialmente será analisado o Assédio moral. No quadro seguinte serão apresentados os dados por nível das agências de localização dos funcionários que responderam ao questionário.

Quadro 7 – Visualização do assédio moral de acordo com os funcionários mais novos e os mais velhos – Agosto/2007

Descrição	Funci. novos		Func. antigos	
	Nr. Resp.	%	Nr. Resp.	%
Não sofrem assédio	13	26,53	7	38,89
Às vezes sofrem assédio	25	51,02	4	22,23
Muitas vezes sofrem assédio	7	14,29	1	5,55
Sempre sofrem assédio	4	8,16	6	33,33
TOTAL	49	100,00	18	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Através deste quadro percebe-se que entre os que não sofrem assédio moral, a maioria dos respondentes são funcionários que trabalham no banco há mais de 10 anos. Enquadram-se nesta situação 38,89% dos respondentes mais antigos contra 26,53% dos mais novos. Entre os funcionários que às vezes e muitas vezes sofrem assédio, a maioria são os funcionários mais novos. Para os funcionários que responderam que sempre sofrem assédio, a maioria é de funcionários mais antigos, ou seja 33,33 % contra 8,16% do total dos respondentes de cada grupo.

Quadro 8 – Interferência do trabalho bancário no relacionamento familiar, de acordo com os funcionários mais novos e os mais velhos - Agosto/2007

Descrição	Funci. novos		Func. antigos	
	Nr. Resp.	%	Nr. Resp.	%
Não interfere	23	46,94	3	16,67
Melhora o relacionamento	4	8,16	7	38,89
Piora o relacionamento	22	44,90	8	44,40
TOTAL	49	100,00	18	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

De acordo com o que se visualiza no quadro anterior, percebe-se que há uma semelhança entre os que consideram que o trabalho bancário piora o relacionamento familiar. Um pouco mais de 44% dos respondentes de cada grupo consideram que há uma piora.

Tabela 10 – Escore dos fatores que interferem negativamente no clima organizacional, de acordo com os funcionários mais novos e os mais velhos - Agosto/2007

Descrição	Escore dos func.	Escore dos func.
	novos	antigos
Assédio Moral	164	41
Exigência no cumprimento de metas	138	59
Ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”	148	42
Trabalho muito intenso	130	46
Extrapolação da jornada normal de trabalho	112	33
Outro	15	4

Fonte: Pesquisa de Campo

Através da tabela acima, verifica-se que o principal fator que interfere negativamente no clima organizacional de acordo com os funcionários mais novos é o assédio moral e para os mais antigos é a exigência no cumprimento de metas. O Segundo principal fator para os mais novos é a ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco” e para os mais velhos é o trabalho muito intenso. O terceiro para os mais novos é a exigência no cumprimento de metas e para os mais velhos é a ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”.

Quadro 9 – Percepção do clima organizacional de acordo com os funcionários mais novos e os mais velhos - Agosto/2007

Situação do clima	Funci. novos		Func. antigos	
	Nr. Resp.	%	Nr. Resp.	%
Ruim	7	14,28	3	16,67
Regular	20	40,83	9	50,00
Bom	18	36,73	3	16,67
Ótimo	4	8,16	3	16,66
TOTAL	49	100,00	18	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo

Através da tabela acima percebe-se que não há uma diferença de percepção muito grande entre os funcionários mais novos e os mais velhos no que tange a percepção do clima como ruim. A maior diferença está entre os funcionários que consideram o clima bom. Nesta situação estão 36,73% dos funcionários novos contra 16,67% dos antigos. A situação se inverte para os que consideram o clima ótimo. São 8,16% dos funcionários novos contra 16,66% dos antigos.

4.3.4 – Outras comparações

Comparando-se os funcionários que responderam o questionário e que não recebem nenhum tipo de compensação pelos serviços extras prestados, a grande maioria é formada pelos funcionários comissionados. Destes, 95,83%, não recebem compensação. Já para os não comissionados, são 52,94% os que não recebem compensação.

Com relação aos que se sentem obrigados a cumprir as metas estabelecidas pelo banco, os comissionados são também a maioria. 80,65% destes sentem-se obrigados a cumprir as metas e, para os não comissionados, são 66,66% deles que se sentem obrigados a cumpri-las.

Com referência à percepção do clima pelos funcionários comissionados ou não, 78,95% dos funcionários não comissionados consideram que o clima

organizacional é regular ou ruim e, para os funcionários comissionados, 46,66% acham que o clima está nesta situação.

Ainda considerando os comissionados e não comissionados, para os funcionários que consideraram que o trabalho bancário piora o relacionamento familiar a maioria é composta por comissionados, metade deles responderam que o trabalho no banco piora o relacionamento e, para os não comissionados, são 36,84% deles que consideram esta situação.

Com referência à percepção do clima de acordo com a faixa etária dos respondentes. Para a faixa etária de 21 a 40 anos, são 54,05% os que consideram que o clima é regular ou ruim. Já os respondentes com idade superior a 41 anos, são 74,99 % destes que consideram que o clima seja regular ou ruim.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Finalizando este estudo, apresentamos, a seguir, algumas conclusões e contribuições proporcionadas com a realização do presente trabalho.

Através da revisão de literatura foi possível apurar que houve uma grande transformação no setor bancário brasileiro com o advento do Plano Real, em 1994. Houve um grande investimento em tecnologia, principalmente no que tange a automação bancária. Também houve um crescimento acirrado na concorrência entre os bancos. Como conseqüência, ocorreu também uma profunda reestruturação do trabalho bancário, o que ocasionou um aumento no desemprego do setor (BARBOZA *et al*, 2005. GRISCI, 2003).

Mesmo com o aumento da automação bancária, os trabalhadores do setor bancário se viram obrigados a trabalharem muito mais intensamente, com conseqüente redução de tempos vazios, tornando-os disponíveis e capacitados para a realização de qualquer tarefa, tornando-os trabalhadores multifuncionais (BARBOZA *et al*, 2005. GRISCI, 2003).

Através da pesquisa survey concluiu-se que os principais objetivos do trabalho foram atingidos. Conseguiu-se apurar que os principais fatores que afetam negativamente o clima organizacional nas agências do Banco do Brasil, na microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense, em ordem de importância, são os seguintes: O assédio moral; a exigência no cumprimento de metas; a ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”; o trabalho muito intenso; e a extrapolação da jornada normal de trabalho.

Foi possível verificar, ainda, que há diferenças de percepção dos fatores que interferem negativamente no clima organizacional, de acordo com a análise de grupos distintos. Para os homens o principal fator que interfere negativamente no clima organizacional é o assédio moral, seguido pelo trabalho muito intenso e a extrapolação da jornada normal de trabalho. Já para as mulheres, o principal fator que interfere negativamente no clima é a ascensão profissional pelo critério de “puxa saco”, seguido pelo trabalho muito intenso e pelo assédio moral.

Com relação ao nível das agências, verificou-se que o principal fator que interfere negativamente no clima organizacional da agência nível “II” é o assédio moral. Para as agências nível “III” e “IV” é a exigência para o cumprimento de metas.

Como segundo principal fator, para a agência de nível “II”, o motivo apontado foi a exigência para o cumprimento de metas, para a agência nível “III” foi o assédio moral e para a agência nível “IV” foi o trabalho muito intenso. Para terceiro principal fator, nas agências nível “II” e nível “IV” foi indicado a ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”, para as agências nível “III” foi apontado o trabalho muito intenso.

Comparando os funcionários mais antigos com os mais novos, verificou-se que o principal fator que interfere negativamente no clima organizacional, de acordo com os funcionários mais novos, é o assédio moral e, para os mais antigos, é a exigência no cumprimento de metas. O Segundo principal fator para os mais novos é a ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco” e para os mais velhos é o trabalho muito intenso. O terceiro para os mais novos é a exigência no cumprimento de metas e para os mais velhos é a ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”.

Conclui-se também que o trabalho bancário interfere na qualidade de vida da maioria de seus funcionários, no que tange a interferência do trabalho bancário no relacionamento familiar. Para 44,78% dos respondentes a interferência é negativa, pois os mesmos responderam que o trabalho bancário piora o relacionamento. Já para 16,42% a interferência é positiva, pois consideram que o trabalho bancário melhora o relacionamento familiar.

Verificou-se, ainda, que, entre os funcionários respondentes que não recebem nenhum tipo de compensação pelos serviços extras prestados, a maioria é de funcionários comissionados. Destes, 95,83%, não recebem compensação. Dentre os não comissionados, são 52,94% os que não recebem compensação. Os comissionados são, também, a maioria dos funcionários que se sente obrigada a cumprir as metas estabelecidas pelo banco. 80,65% destes sentem-se obrigados a cumprir as metas e, dos não comissionados, são 66,66% deles que se sentem obrigados a cumpri-las. Os comissionados, ainda, são a maioria dos funcionários que consideram que o trabalho bancário piora o relacionamento familiar. Em contrapartida, com referência à percepção do clima pelos funcionários comissionados ou não, 78,95% dos funcionários não comissionados consideram que o clima organizacional é regular ou ruim e, para os funcionários comissionados, 46,66% acham que o clima está nesta situação.

Com referência à percepção do clima de acordo com a faixa etária dos respondentes. Para a faixa etária de 21 a 40 anos, são 54,05% os que consideram

que o clima é regular ou ruim. Já os respondentes com idade superior a 41 anos, são 74,99 % destes que consideram que o clima seja regular ou ruim.

Não foi objetivo do trabalho fazer um diagnóstico completo do clima organizacional nas agências estudadas. Buscou-se apurar apenas os principais fatores que interferem negativamente no clima, com isso, fica mais fácil gerenciá-lo, pois, conhecendo estes fatores, a empresa pode direcionar esforços para solucionar os problemas. Na visão de Teixeira (2002, p.577), “antes de gerenciar o clima, é preciso compreender o que se passa no interior das empresas”.

Como limite desta pesquisa, considera-se que, por ter sido realizada por meio de perguntas fechadas, o entendimento proporcionado sobre o clima organizacional nas agências foi restrito, pois apenas enfocou a avaliação dos respondentes entre as opções: clima ruim, regular, bom ou ótimo. Este estudo também fica limitado quanto à compreensão da interferência do trabalho bancário na qualidade de vida dos trabalhadores do setor, pois, da mesma forma, a abordagem direta não permite conhecer mais a fundo a percepção dos respondentes. Com relação à apuração do assédio moral, devido à orientação quantitativa da pesquisa, não foi investigado como este ocorre.

As limitações apresentadas anteriormente não invalidam este trabalho, pois o objetivo principal foi apurar os principais fatores que interferem negativamente no clima organizacional das agências estudadas. As limitações aqui apresentadas podem indicar caminhos para futuras pesquisas.

Um outro estudo sugerido é apurar os motivos pelos quais a percepção do clima organizacional como regular ou ruim é bem maior para os funcionários que trabalham no banco há mais tempo e, ainda, para os funcionários com faixa etária maior.

Para a organização Banco do Brasil, de posse dos dados apurados neste estudo, sugere-se uma reflexão sobre os fatores apurados. Os fatores são gerenciáveis e a gerência depende principalmente da alta administração do Banco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL S.A. Disponível em <<http://www.bb.com.br>> Acesso em 25 de agosto de 2007

BARBOZA, M. C. A., LIMA, A. P., OLIVEIRA, M. F. F. Redução de postos de trabalho no sistema bancário. São Paulo, 2005. Monografia apresentada ao Instituto Nacional de Pós-graduação.

BEDANI, Marcelo. Clima Organizacional, Mensuração, Investigação e Diagnóstico. São Paulo : 2003. Dissertação de mestrado apresentado à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

COSTA, Sílvia Generali da. Gestão da Mudança no Serviço Público. In Gestão de Pessoas. curso de especialização Gestão de Negócios Financeiros. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. 2006.

DIEESE. Modelo de gestão e a estratégia das metas dos bancos e algumas características dos trabalhadores bancários. São Paulo, 2006. Disponível em <www.contrafcut.org.br/campanha/gestao.doc> Acesso em: 03 de março de 2006.

GARAY, A. B. S. Cultura Organizacional. In Gestão de Pessoas. curso de especialização Gestão de Negócios Financeiros. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. 2006

GRISCI, Carmen Lígia Iochins. Dos Corpos em Rede às Máquinas em Rede: Reestruturação do Trabalho Bancário e Constituição do Sujeito. RAC – Revista de Administração Contemporânea. v.7, n. 1, p. 87-108, 2003.

HELOANI, Roberto. Fator Humano: Violência Invisível. RAE Executivo. V.2, n. 3, p. 57-61, 2003. Disponível em <http://www.rae.com.br>. Acesso em 04 de Agosto de 2007.

MACEDO, Ivanildo Izais de. RODRIGUES, Denize Ferreira. JOHAN, Maria Elizabeth Pupe. CUNHA, Neisa Maria Martins da. Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

TEIXEIRA, José Emídio. Clima Organizacional: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. c.36, p. 571-591. In Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. v.2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

WIKIPÉDIA, ENCICLOPÉDIA ON LINE. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org>> Acesso em 25 de agosto de 2007.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO ABERTO

Caro colega,

Estou cursando a Pós-graduação MBA Gestão de Negócios Financeiros, ministrada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e no meu trabalho de conclusão farei uma pesquisa para apurar os principais fatores que afetam negativamente o Clima Organizacional nas Agências do Banco do Brasil.

Através de pesquisa bibliográfica consegui identificar os seguintes principais motivos:

- Exigência no cumprimento de metas;
- Extrapolação da jornada de trabalho;
- Trabalho muito intenso;
- Assédio moral. (De acordo com Hirigoyen (2000), o assédio moral é representado pela intenção de constranger ou desqualificar a pessoa ou profissional, por meios verbais e não verbais, com o objetivo de pôr em perigo seu emprego ou ambiente de trabalho).

Gostaria saber a tua opinião se realmente estes motivos afetam negativamente o clima organizacional e indique outros motivos que possam afetar negativamente o clima, de acordo com a tua visão.

Tua contribuição será de grande importância, pois, posteriormente farei uma pesquisa científica quantitativa sobre os principais itens apontados pelos colegas.

Nota: Comprometo guardar sigilo das informações prestadas.

ANEXO B

QUESTIONÁRIO FECHADO

PARA PESQUISA DE FATORES QUE INTERFEREM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Estou elaborando uma monografia para a conclusão de minha pós-graduação MBA Gestão de Negócios Financeiros, ministrada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e necessito que respondas ao seguinte questionário.

Nota:

- O sigilo será garantido.
- A pesquisa será realizada nas 6 agências do BB, na Microrregião de Francisco Beltrão, no Sudoeste Paranaense.

Para responder as questões a seguir, considere a dependência onde você trabalhou durante a maior parte do tempo nos últimos 12 meses

- 1) Qual a sua idade?
 até 20 anos de 21 a 40 anos de 40 a 60 anos acima de 60 anos
- 2) Sexo masculino feminino
- 3) Estado civil solteiro casado viúvo união estável separado
- 4) Nível da Agência em que trabalhou durante mais tempo nos últimos 12 meses?
 I II III IV V
- 5) Há quanto tempo você trabalha no Banco do Brasil?
 até 10 anos de 11 a 20 anos de 21 a 30 anos acima de 30 anos
- 6) Jornada de trabalho normal (prevista em contrato) 6 horas 8 horas
- 7) Com referência aos serviços realizados para o Banco além da jornada normal de trabalho (Considere todos os serviços internos e/ou eventuais serviços externos, tais como visitas para vendas de produtos):
 não realizo serviços além da jornada normal de trabalho
 Realizo na média de até 10 h a mais por mês
 Realizo na média entre 11 e 20 h a mais por mês
 Realizo na média entre 21 a 30 h a mais por mês
 Realizo na média acima de 30 h a mais por mês
- 8) Caso você tenha respondido que trabalha além da jornada normal de trabalho, responda a questão a seguir, com referência a remuneração destas horas-extras (considere qualquer tipo de compensação – financeira ou aquisição de folgas e/ou outras formas):
 Não recebo nenhum tipo de compensação
 Recebo compensação de 1 a 25% sobre o meu salário contratado por serviços extras
 Recebo compensação de 26 a 50% sobre o meu salário contratado por serviços extras
 Recebo compensação de 51 a 75% sobre o meu salário contratado por serviços extras
 Recebo compensação 76 a 99% sobre o meu salário contratado por serviços extras
 Recebo compensação em 100% sobre o meu salário contr. por serviços extras prestados

- 9) Com relação a interferência do trabalho bancário no seu relacionamento familiar, marque a alternativa adequada.
- () Não interfere
 () O trabalho no banco melhora o meu relacionamento familiar
 () O trabalho no banco piora o meu relacionamento familiar

- 10) Com referência as metas nas vendas de produtos
- () Não trabalho com metas
 () Trabalho de forma natural. Não me importo muito se consigo cumpri-las ou não
 () Sinto-me obrigado a cumpri-las.

Respondas as duas próximas questões somente se estás trabalhando no Banco do Brasil há mais de 13 anos

- 11) Com a reestruturação produtiva do trabalho bancário, principalmente após o Plano Real de 1994, o clima organizacional no Banco do Brasil...
- () Não sofreu alterações () Melhorou um pouco
 () Melhorou Bastante () Piorou um pouco
 () piorou bastante

- 12) Ainda com referência a reestruturação produtiva do trabalho bancário, em relação a problemas de saúde dos bancários e considerando os afastamentos temporários ou definitivos...
- () Não houve alterações () O nº de casos diminuiu um pouco
 () O nº de casos diminuiu bastante () O nº de casos aumentou um pouco
 () O nº de casos aumentou bastante

- 13) De acordo com Hirigoyen (2000), o assédio moral é representado pela intenção de constranger ou desqualificar a pessoa ou profissional, por meios verbais e não verbais, com o objetivo de pôr em perigo seu emprego ou ambiente de trabalho.
- Para o cumprimento das metas no banco...
- () Não sofro assédio moral para cumpri-las
 () Às vezes sou assediado moralmente para cumpri-las
 () Muitas vezes sou assediado moralmente para cumpri-las
 () Sempre sou assediado moralmente para cumpri-las

- 14) Dentre os motivos listados a seguir que podem afetar negativamente o clima organizacional, enumere-os por ordem de importância.
- Marque 1 para o mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para terceiro mais importante e assim por diante. Marque 0 (zero) se o motivo não interfere no clima de tua agência.
- () Exigência no cumprimento de metas
 () Extrapolação da jornada de trabalho
 () Trabalho muito intenso
 () Assédio moral
 () Ascensão profissional pelo critério de “puxa-saco”
 () Outro (só se relevante) _____

- 15) Como você considera a situação do clima organizacional em tua agência?
- () ruim () regular () bom () ótimo

Envie o questionário para:
 GILMAR F. STREHER

Francisco Beltrão – CSO/Fiscalização