

**Clima Organizacional e a pandemia da Covid-19: uma análise comparativa entre
agências bancárias do setor público**

**Organizational Climate and the Covid-19 pandemic: a comparative analysis between
public sector banking agencies**

**Clima Organizacional ante la pandemia del Covid-19: un análisis comparativo entre
las agencias bancarias del sector público**

Recebido: 26/06/2023 | Revisado: 03/10/2023 | Aceito: 07/10/2023 | Publicado: 16/10/2023

Eduardo Correia Rodrigues | Universidade Federal Rural da Amazônia, Brasil | E- mail:
555.eduardo2000@gmail.com | Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-8628-2364>

Miguel Wileno Mendes | Universidade Federal Rural da Amazônia, Brasil | E- mail:
miguel.wileno@gmail.com | Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-7452-744>

Rodrigo Fraga Garvão | Universidade Federal Rural da Amazônia, Brasil | E- mail:
rodrigo.garvao@ufra.edu.br | Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7298-7014>

Shirlaine Moraes e Souza | Universidade Federal Rural da Amazônia, Brasil | E- mail:
shirlaine.souza@ufra.edu.br | Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5332-7985>

Gilvandro Figueiredo Souza | Universidade Federal Rural da Amazônia, Brasil | E- mail:
gilvandro.figueiredo@ufra.edu.br | Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5461-0160>

Resumo

A pandemia da COVID-19 trouxe inúmeras situações de mudanças no ambiente organizacional, incluindo o setor público e bancário. Sendo assim, a presente pesquisa objetivou comparar a percepção do Clima Organizacional em duas agências bancárias do setor público durante o período pandêmico. Participaram desta pesquisa, 8 colaboradores da Agência A e 7 colaboradores da Agência B, de ambos os sexos, contratados sob o regime temporário ou concurso público. Estas agências bancárias eram localizadas no município de Tomé-Açu, estado do Pará. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário contendo itens avaliativos da Escala de Clima Organizacional – ECO, incluindo questões sociodemográficas dos participantes. Os principais resultados sugerem uma percepção neutra sob o Clima Organizacional em geral. No entanto, os fatores de conforto físico, coesão entre os colegas e o controle e pressão foram considerados favoráveis, sendo que o fator apoio da liderança e da

organização só foi percebido como favorável na Agência B. Conclui-se que apesar da neutralidade do Clima Organizacional, alguns dos elementos que o compõem são de fato valores determinantes para a manutenção dessas equipes de trabalho em relação ao engajamento e produtividade. A conclusão do presente estudo é que durante a pandemia de COVID-19, a percepção geral do CO foi considerada neutra para ambos os casos, ou seja, os colaboradores não conseguiram perceber uma atmosfera organizacional satisfatória nestes dois ambientes organizacionais.

Palavras-chave: Gestão empresarial; Banco público; Comportamento organizacional; Instituições financeiras.

Abstract

The COVID-19 pandemic brought numerous needs for changes in the organizational environment including the public and banking sector. Therefore, the audience presents the objective of comparing the perception of the Organizational Climate during two bank branches in the sector. Participated in this research, 8 employees of Agency A and 7 employees of Agency B, of both sexes, hired under the temporary regime or public tender. These bank branches were located in the municipality of Tomé-Açu, state of Pará. A data collection instrument was used containing as evaluative items of the Organizational Climate Scale - ECO, including sociodemographic questions of the participants. The main results indicate a neutral perception of the Organizational Climate in general. However, according to the support of Agency B, being the success factor of the organization, being the favorable factor for the organization of the organization. , some of the elements that work. The conclusion cases of the present study is that during the general perception of the CO COVID-19, that is, the general perception of the neutral CO, that is, the employees do not consider an organizational atmosphere in these organizational environments.

Keywords: Business management; Public bank; Organizational behavior; Financial institution.

Resumen

La pandemia del COVID-19 trajo numerosas situaciones de cambio en el ambiente organizacional, incluyendo el sector público y bancario. Por lo tanto, esta investigación tuvo como objetivo comparar la percepción del Clima Organizacional en dos sucursales bancarias del sector público durante el período de pandemia. En esta investigación participaron ocho empleados de la Agencia A y 7 empleados de la Agencia B, de ambos sexos, contratados bajo el régimen temporal o licitación pública. Estas sucursales bancarias estaban ubicadas en el

município de Tomé-Açu, estado de Pará. Se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario que contenía ítems evaluativos de la Escala de Clima Organizacional - ECO, incluyendo preguntas sociodemográficas de los participantes. Los principales resultados sugieren una percepción neutra del Clima Organizacional en general. Sin embargo, los factores de comodidad física, cohesión entre compañeros y control y presión fueron considerados favorables, y el factor apoyo de liderazgo y organización solo fue percibido como favorable en la Agencia B. Se concluye que a pesar de la neutralidad del Clima Organizacional, algunos de los elementos que lo componen son, de hecho, valores determinantes para el mantenimiento de estos equipos de trabajo en términos de compromiso y productividad. La conclusión del presente estudio es que durante la pandemia de COVID-19, la percepción general del CO se consideró neutral para ambos casos, es decir, los empleados no pudieron percibir un clima organizacional satisfactorio en estos dos entornos organizacionales.

Palabras clave: Gestión empresarial; Banco público; Comportamiento organizacional; Instituciones financieras.

Introdução

A percepção do Clima Organizacional (CO) é considerada uma das medidas mais importantes do ambiente organizacional. É a partir dessa análise que os gestores têm acesso sobre a opinião dos colaboradores em relação a atmosfera organizacional, analisando as influências que incidem na produtividade dos colaboradores (MARAGONI, 2014). Nestes termos, pode-se dizer que o CO é utilizado como indicador do nível de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores, levando em consideração suas necessidades individuais e coletivas (CODA, 1997). Além disso, o CO permite a identificação das lacunas pendentes sob as mais diversas perspectivas, incluindo as sugestões de melhoria do equilíbrio entre a satisfação dos colaboradores e sua produtividade, com foco no melhor desempenho possível (MOREIRA, 2008).

O mercado brasileiro está inserido em um cenário altamente competitivo e adaptativo, o que enseja atenção, principalmente, para os momentos de crise. A pandemia da COVID-19 gerou um turbulento momento de crise, tanto para as vidas humanas, quanto para a sobrevivência das organizações. A disseminação do novo vírus em escala mundial fez com que houvesse mobilização de todas as pessoas no mundo, visto que, a crise sanitária afetou

diretamente a economia mundial.

Todas as organizações tiveram que se ajustar à nova realidade e os gestores foram obrigados a criar estratégias de negócios complexas para lidar com esta crise. Essas mudanças não afetaram somente o desempenho das organizações, mas também as pessoas que fazem parte das equipes de trabalho. Por este motivo, é importante saber o que as pessoas sentem sobre o seu ambiente organizacional e quais as variáveis que podem afetar o seu comportamento. O diagnóstico de CO pode ser um importante aliado aos gestores de todas as organizações e seus resultados podem sinalizar a necessidade de mudança na forma de como a organização está sendo conduzida.

As organizações do setor financeiro estatal fazem parte do grande esforço de recuperação e desenvolvimento do sistema nacional, principalmente, durante o período pandêmico da COVID-19 (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2021). Assim, os trabalhadores destas organizações também sofreram o impacto do isolamento social e das mudanças estratégicas de gestão. Todas essas mudanças podem afetar diretamente o desempenho desses colaboradores, sendo imprescindível a avaliação de CO nesse tipo de organização.

Esta pesquisa pressupõe que o CO de organizações do setor público e que atuam no mesmo segmento de mercado, podem ter resultados semelhantes, mesmo quando a sua missão dessas organizações apresenta direcionamento distinto. Neste caso, comparar o CO de duas agências bancárias, durante o período pandêmico, pode resultar nas mesmas condições de clima. Contudo, essa percepção pode ser diferente, principalmente, quando se observa diferenças sociodemográficas nas equipes de trabalho. O retorno presencial das equipes de trabalho às agências bancárias, durante a crise sanitária, pode estar condicionado ao cenário de incertezas e de dúvidas que norteiam este dado momento. O autocontrole entre as crises de ansiedade, estresse, cuidado consigo mesmo e com os outros pode revelar uma série de critérios que deverão ser obedecidos e exigidos para este retorno. Todo esse anseio que envolve o retorno presencial ao trabalho e a adaptação dos colaboradores neste ambiente podem indicar a necessidade de uma avaliação do CO. Diante deste contexto, a presente pesquisa visa responder: como serão as medidas do CO de duas agências bancárias do setor público durante a pandemia da COVID-19?

Como objetivo geral, o presente estudo pretendeu comparar o CO de duas agências bancárias do setor público durante a pandemia da COVID-19 e o retorno presencial ao trabalho. Os objetivos específicos foram identificar o perfil sociodemográfico dos participantes, apontar os indicadores de maior e menor relevância sobre cada fator do clima organizacional e citar as

diferenças e semelhanças entre os principais elementos do CO observados nas duas agências bancárias.

O impacto da pandemia do covid-19 nas instituições financeiras

Devido à rápida propagação da COVID-19, em seu período mais crítico, os governos adotaram medidas recomendadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020), como distanciamento social, isolamento, limitação do comércio e o fechamento de fronteiras terrestres, marítimas e aéreas, como medida para evitar o contágio generalizado e trabalhar para evitar o colapso do sistema nacional de saúde (GAMA NETO, 2020).

Neste cenário, os países que possuem seus bancos centrais e seus governos recorreram a amplas intervenções políticas e econômicas. Algumas das medidas de intervenção tinham o objetivo de aliviar o grave colapso das condições financeiras de curto prazo. Por outro lado, os bancos limitaram o uso de buffers de capital (recurso obrigatório que as instituições financeiras são obrigadas a manter além de outros requisitos mínimos), outros buscaram apoiar os fluxos de crédito por meio de intervenção direta nos mercados de crédito, como linhas de crédito apoiadas pelo governo e garantias de responsabilidade e, por fim, facilitaram os fluxos de crédito para empresas (DEMIRGUÇ-KUNT; PEDRAZA; RUIZ-ORTEGA, 2021).

A Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN, 2020) mapeou e verificou as tendências e o estágio da tecnologia bancária no Brasil, entre janeiro e abril de 2020. Os resultados indicaram um aumento de 22% nas transações em seus canais digitais com o uso de smartphones por pessoas físicas. Em comparação entre o uso dos canais físicos e digitais, observou-se que houve um decréscimo de 25% para as transações físicas e aumento de 19% para as transações digitais. Neste contexto, observou-se o menor uso dos canais presenciais e maior uso dos canais digitais, mais especificamente o AppMobile Banking. Esse resultado implicou em mudanças no formato dos bancários que reduziram a oferta de atendimento pelos canais presenciais, incentivando o uso dos canais digitais (RODRIGUES, 2021).

Uma das medidas de trabalho utilizadas para respeitar o distanciamento social, foi a adoção do modelo home office. Para Nascimento, Torres e Nery (2020), o trabalho em casa não é considerado um modelo culturalmente aceito no Brasil, pois a cultura organizacional brasileira prevê primordialmente o controle ao invés da avaliação por produtividade e resultados. Contudo, com a chegada da pandemia do COVID-19, as organizações tiveram que modificar seus modos de funcionamento. Sendo assim, o home office ganhou espaço,

ampliando as redes de comunicação virtual, sendo considerado o modelo mais viável para superar as crises trazidas pela pandemia. Para Rodrigues (2021), a percepção dos bancários em relação ao home office foi inicialmente lenta em relação à transformação digital, pois a pandemia influenciou diretamente o aumento da oferta de atendimentos por canais digitais.

O impacto da pandemia da COVID-19 sobre os bancos, não apenas alterou o funcionamento das atividades bancárias, mas também mudou parte da estrutura organizacional dessas instituições, assim como, os métodos de trabalho, que evidentemente tiveram influência no sobre o comportamento dos colaboradores. Para Romanelli (2020), a vantagem competitiva de uma organização deve estar condicionada à compreensão dos aspectos organizacionais que influenciam e contribuem para manter a saúde psicológica dos trabalhadores. Portanto, Sebba Neto (2020) indica que um CO favorável pode ser desenvolvido por meio da implementação de mudanças complementares que gerem o aumento da produtividade, redução dos custos e garantia das melhores condições de trabalho, promovendo o ganho de resultados positivos para toda organização. Neste caso, os gestores precisam programar e desenvolver as competências ideais para que possam garantir a motivação e o reconhecimento dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A dinâmica de funcionamento das instituições financeiras

As instituições financeiras são importantes organizações que desenvolvem um papel fundamental no atendimento das necessidades sociais e empresariais, sendo consideradas parte do sistema financeiro que regulamenta e fiscaliza esses tipos de instituições. De acordo com Favoni (2011), a origem do sistema financeiro tem início no ano de 1808, com a ascensão do 1º Banco do Brasil. Contudo, foi somente a quase três décadas depois que surgiram os primeiros bancos particulares como o Banco Comercial do Rio de Janeiro (1837), o Banco Comercial da Bahia (1845), o Banco Comercial do Maranhão (1846) e o Banco Comercial do Pará (1847).

Ademais, Favoni (2011) acrescenta que a consolidação das empresas bancárias requereu a efetiva participação do Estado Brasileiro, no que diz respeito à regulamentação das atividades exercidas pelas instituições financeiras. Portanto, a Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, que vigora até hoje, foi criada com o objetivo de regulamentar sobre as Políticas das Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias do Brasil.

No que diz respeito às atividades e características das instituições financeiras, observa-se que a composição do sistema financeiro definido pelo o Banco Central (2022), está

subdividido em: Órgãos Normativos, Entidades Supervisoras e Agentes Operadores. Sendo assim, dentre as três instituições destacam-se os agentes operadores financeiros, que tem por principal função a intermediação financeira entre os poupadores e investidores. No que tange os procedimentos operacionais, enquadram-se, neste grupo, as denominadas instituições financeiras.

Para Martins (2013), as instituições financeiras buscam o retorno financeiro na realização de suas atividades. Portanto, assim como outras empresas que obtêm recursos financeiros ou fiduciários, fazem investimentos aplicando determinada taxa para assim alcançar a lucratividade esperada. Do mesmo modo, Rodrigues (2021) argumenta que as instituições financeiras têm como principal objetivo a captação de recursos, que embora seja uma atividade sofisticada, apresenta situações de vulnerabilidade na economia de mercado. As ações intermediárias das operações entre os agentes superavitários e deficitários, podem ser entendidas como a principal atividade das instituições financeiras (ASSAF NETO, 2001).

Para Caiado e Caiado (2008), as novas tendências tecnológicas na atividade bancária proporcionam ao consumidor o acesso a diversas operações, que antes dependiam do acesso às diversas instituições financeiras. Em decorrência dos avanços sociais e tecnológicos, os serviços bancários tornaram-se mais flexíveis, atendendo às exigências do consumidor sem que o mesmo precise se deslocar para o atendimento presencial dos bancos, utilizando este serviço somente em casos extremos.

Favoni (2011) relata que as atividades financeiras sempre demonstraram a sua importância desde a antiguidade até os dias atuais. Essas atividades possibilitam a circulação do capital mesmo diante de situações que exijam poucos sinais de negociação. Contudo, é importante destacar que essas ações organizadas permitiram o fortalecimento da economia, inclusive nas sociedades antigas, contribuindo assim para o crescimento das instituições financeiras ao redor do mundo.

Os elementos que compõem o clima organizacional

As formas de administrar passaram por inúmeras transformações com o passar do tempo, evoluindo e inovando conforme as necessidades de adaptação à competitividade de mercado. Essas adaptações às mudanças do ambiente de mercado, carecem de informações precisas sobre o ambiente organizacional. Portanto, as pesquisas de CO podem ser uma saída para implementar soluções aos problemas percebidos pelos colaboradores, além de criar estratégias capazes de facilitar o processo de gestão, produtividade, tomada de decisão gerencial e garantir o bem-estar dos colaboradores (MARTINS, 2008).

Menezes e Gomes (2010), relatam que o experimento de Elton Mayo, em 1927, foi considerado uma das primeiras experiências de CO documentadas pela ciência. O experimento de Hawthorne, como foi conhecido, avaliou uma série de variáveis que poderiam influenciar a produtividade de trabalhadoras de uma fábrica de relés. Os resultados deste experimento foram surpreendentes, já que a iluminação e a ventilação pouco alteraram a produtividade das trabalhadoras, assim como, o pagamento por peça produzida e a própria supervisão influenciaram momentaneamente na produtividade, cedendo o destaque para a coesão entre os colegas e os fatores psicossociais que foram considerados os elementos-chaves para garantir o aumento da produtividade.

Em 1957, os estudos de Argyris apresentaram os resultados da pesquisa de Elton Mayo, estabelecendo definições mais claras e abrangentes sobre o tema, além de iniciar a popularizada nomenclatura de CO. Na atualidade, com o desenvolvimento da civilização industrializada e diversas variáveis sobre o comportamento humano nas organizações vêm sendo investigadas e debatidas, variáveis como satisfação, motivação, necessidades dos colaboradores têm sido retratadas por inúmeros pesquisadores. O trabalho é uma função coletiva que depende do grau de produção dos trabalhadores e é influenciado pela conduta dos membros do grupo, pelos incentivos salariais e resultados de produtividade (MONEGO et al., 2021).

Robbins, Judge e Sobral (2014) sugerem que o CO das organizações pode indicar o status quo do comportamento das pessoas frente aos processos, estrutura e os relacionamentos interpessoais. Nesse sentido, Lacombe (2012) destaca que o CO engloba a compreensão dos colaboradores em relação ao seu grau de satisfação com o ambiente interno. No período industrial, as pessoas eram desvalorizadas sob as mais diversas condições, além de serem consideradas um apêndice das máquinas. Contudo, sob a perspectiva da teoria das relações humanas, o CO tornou-se uma variável primordialmente relacionada às questões de saúde e dignidade para a vida dos colaboradores (ROCHA; DE ALMEIDA, 2021).

Os fatores que influenciam o clima organizacional

As organizações são compostas, em sua maioria, pelos mais diferentes tipos de pessoas que carregam consigo suas experiências, traços de personalidade e costumes. Questões comumente positivas como o reconhecimento, companheirismo, trabalho em equipe, respeito e o incentivo podem promover a satisfação do colaborador. Enquanto intrigas, falta de companheirismo e reconhecimento e demais interações inadequadas podem desencadear o

sentimento de insatisfação (STADLER; PAMPOLINI, 2014).

Nesse sentido, tais características estão relacionadas às variáveis em nível individual e expressam os valores subjetivos do sujeito (TAMAYO, 1999). Em nível organizacional, as variáveis de CO estão relacionadas à estrutura da organização (TORO, 2001). A maneira como o indivíduo observa e analisa a sua interação com os aspectos do ambiente de trabalho, não se limitam somente a fatores comportamentais, mas também estruturais (CASTRO; SANCHES, 2015).

No contexto organizacional a avaliação do comportamento dos colaboradores pode ser influenciada por variáveis naturais, tecnológicas, políticas e socioeconômicas, assim como, as características favoráveis e desfavoráveis que as acompanham (SOUZA; SOUZA, 2016).

Nesse sentido, observa-se que tanto as variáveis físicas do ambiente organizacional, quanto às variáveis subjetivas do indivíduo podem impactar, direta ou indiretamente, sobre a percepção do colaborador em uma pesquisa de CO. Desta forma, segundo Martins (2008) pode-se levar em consideração cinco fatores que complementam a compreensão do CO, o apoio dos líderes e da organização, recompensas, conforto físico, controle e pressão e coesão entre os colegas.

1. Apoio dos líderes e da organização

A liderança na organização é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais e para a delegação adequada dos colaboradores, com o foco na realização eficiente dos processos, visando o trabalho em equipe e o bom relacionamento interpessoal (TAJRA, 2014). Sendo assim, para Maximiano (2012), a comunicação é necessária no exercício da liderança, uma vez que, quando bem trabalhada propicia a confiança e a transparência com o subordinado. Para Gil (2007), a desconfiança, a falta de apoio e o distanciamento podem ser um sério problema para a construção de laços de confiabilidade, afetando conseqüentemente a motivação do colaborador, tornando-o gradativamente mais improdutivo.

Selman (2010) aponta o relacionamento interpessoal entre líderes e liderados, como um elemento fundamental para o estabelecimento da confiança. Sendo que este líder precisa estar em constante adequação às mudanças organizacionais, para assim promover sua própria adaptação à situação, desenvolvendo novos conhecimentos, habilidades e atitudes durante a atuação profissional. Biazzi (2017) também considera que as percepções sobre o reconhecimento dos trabalhadores podem aumentar o grau de confiança entre os líderes e liderados, auxiliando na administração de conflitos e do alcance dos objetivos organizacionais.

Quando a organização apoia seus colaboradores, possivelmente torna o ambiente de

trabalho mais acolhedor, receptivo e integrador. Lembra-se também que a organização é formada por pessoas com propósitos definidos e, portanto, não se pode esquecer que são as pessoas que são responsáveis pela produtividade e funcionamento do ambiente de trabalho (CASTRO; SANCHES, 2015). Krajdén (2017) complementa a discussão quando relembra a importância do exercício das habilidades de liderança para elevação da satisfação da equipe. Consequentemente, quando estas habilidades não estão presentes no repertório comportamental dos líderes, podem causar frustração e insatisfação das equipes de trabalho. A liderança por si só detém o poder de barganha entre a programação das atribuições dos colaboradores e suas recompensas. É o próprio líder que delibera sobre as políticas de incentivos para os colaboradores, além de ter o papel fundamental no engajamento dos mesmos.

2. Recompensas

As “Recompensas” têm papel fundamental na motivação e desempenho dos colaboradores. Pode ser considerada um elemento crucial para que as metas possam ser cumpridas, já que são as moedas de troca entre a empresa e colaboradores. Podem ser configuradas em monetárias ou não monetárias e levam em consideração os meios de compensação aos serviços prestados pelos colaboradores (CAMARA, 2011).

Martins (2008) define as recompensas como o método de oferta das diferentes formas de enaltecer a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador. Para Souza e Souza (2016), as recompensas variam de empresa para empresa, contudo, compartilham do mesmo objetivo, que é compensar o trabalhador pelo trabalho realizado, fazendo com que o mesmo se sinta valorizado e motivado no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Acima de tudo, deve-se considerar que a recompensa é vista como um recurso estratégico para a organização, quando bem elaborada torna-se de fundamental importância para aprimorar o desempenho, o esforço e a produtividade do empregado (RITO, 2005). Dessa maneira, Robbins e Judge (2014) consideram a recompensa como fator essencial para elevar a produtividade e a motivação, como é observado nas empresas que possuem programas de participação nos lucros e aumentam consideravelmente sua lucratividade.

Maximiano (2014) define recompensa como a somatória da remuneração mais os benefícios, remuneração resultantes da força de trabalho desempenhada no ambiente organizacional. Portanto, a recompensa deve exercer um papel simbólico para o trabalhador e propiciar a sua constante motivação, uma vez que, o colaborador realiza as suas atividades na expectativa de receber o retorno monetário e social da organização.

Outros elementos, fora as recompensas e apoio da chefia e das organizações devem ser

levados em consideração em uma avaliação de CO. A estrutura de trabalho oferecida pela organização pode impactar significativamente nos resultados esperados pelo colaborador e pela empresa.

3. Conforto físico

Carvalho, Nascimento e Serafim (2013) reforçam que conforto físico relaciona-se aos fatores higiênicos do ambiente de trabalho. Esta estrutura quando inadequada afeta gradativamente a saúde do colaborador, portanto, a baixa iluminação, o calor excessivo, ruídos, vibrações e tensões musculares devido ao desconforto físico são agravantes em potencial para a saúde do trabalhador (IIDA, 2005). Nesse contexto, Coutinho (2005) explica que doenças como, hipertermia, tontura e hipovolemia são causadas pela exposição a temperaturas inadequadas no local de trabalho. Baring e Murgel (2005) acrescentam que a insônia, perda de audição e ansiedade têm como causa o ruído excessivo. Lamberts (1997) aponta para a fadiga e a irritabilidade ocular como doenças causadas por uma iluminação inadequada no local de trabalho. Os fatores físicos de uma organização devem ser suficientes para atender as necessidades do colaborador, a fim de que o mesmo possa realizar as suas atividades laborais no exercício da sua função.

Para melhor entender sobre a importância do conforto físico, Rossete (2014) explica que a ergonomia é um relevante aspecto quanto às condições adequadas da estrutura física, dos equipamentos e das tarefas, e sua finalidade é melhorar a saúde e a segurança do colaborador. Portanto, a ergonomia deve fornecer às pessoas todo o suporte adequado de trabalho e assim aumentar a produtividade tanto individual quanto organizacional (SBRAGIA, 1983).

Klippel (2014) ressalta a importância de promover um ambiente de trabalho capaz de oferecer segurança, higiene, conforto e bem-estar aos colaboradores. Esse fato, é relevante para atender as necessidades fisiológicas e psicológicas do trabalhador, garantindo nesse contexto a saúde e a qualidade de vida no trabalho.

Para Camisassa (2016), a organização que prioriza o bem-estar e a integridade física de seus funcionários têm maior probabilidade de atrair bons resultados e aumento significativo da produtividade.

Os pressupostos do conforto físico nas organizações são pautados no modo em que as empresas fornecem uma estrutura adequada de trabalho. Portanto, essa estrutura deve estar intimamente ligada ao bem-estar e satisfação do colaborador no desempenho de suas funções. Contudo, nem todas as empresas visam o bem-estar e saúde dos trabalhadores, apesar de ser uma prerrogativa prevista nas leis trabalhistas. Ao invés disso, muitas organizações mantêm

uma supervisão acirrada sobre suas equipes de trabalho, provocando uma série de situações de ansiedade e estresse.

4. Controle e pressão

O controle é um dos pilares da administração e seu exercício é fundamental para o funcionamento das organizações, no entanto, quando este controle ultrapassa os limites do bom senso, chegando a ser aversivo ao sujeito, tem-se implantado na organização um sistema de opressão ao colaborador. Para Maximiano, (2012) o controle deve ser desempenhado de maneira equilibrada proporcionando ao colaborador o comprometimento com as tarefas e metas dentro do período estabelecido. A escola de relações humanas contraria o pressuposto de que os gerentes devem estar o todo tempo lembrando e cobrando o colaborador de suas obrigações, mas sim enfatizando que o colaborador é deve ser consciente dos seus deveres e obrigações com a empresa. Essa condição é considerada como um princípio do controle eficaz, o qual o colaborador é incentivado a cumprir sua função com responsabilidade e confiança, ao invés de ser exposto a um controle autoritário (DAFT, 2010).

Para Marcousé, Surridge e Gillespie (2013) às equipes bem treinadas e especializadas diminuem conseqüentemente os erros e aumentam os rendimentos produtivos, desconsiderando a necessidade de supervisão ou orientação direta. Portanto, deve-se levar em consideração que um modelo de gestão baseado somente no controle e pressão precisa ser substituído por equipes com profissionais com maior autonomia, responsabilidade e comprometimento na execução de suas atividades.

Vale salientar, que o controle e pressão assume diferentes formas para uma gestão persuasiva e abusiva, principalmente quando a moralidade é um aspecto de valor para os relacionamentos interpessoais presentes no ambiente organizacional. Portanto, o assédio moral é uma forma inadequada de gestão ao lidar com as relações sociais no trabalho, indicando que as mudanças em conjunto com a organização histórica, transformaram os modelos de gestão a ponto de os líderes adotarem o uso do assédio moral na tentativa de impor poder sobre o indivíduo (SCHLINDWEIN, 2019). Para Hirigoyen (2006, p. 23) essa estratégia tem como foco prejudicar o colaborador no exercício de suas atividades, afetando assim a produtividade e a saúde do mesmo.

Nesse sentido, programas de treinamento e desenvolvimento são relevantes para melhorar a participação dos empregados nos processos da empresa, assim como, estratégias de envolvimento e engajamento dos trabalhadores visando a valorização do potencial humano, no sentido de flexibilizar as concepções da organização sobre poder e influência (KANAANE,

2017).

Com isso, de acordo com Martins (2008) o nível do controle e pressão exercidos sobre o colaborador pode afetar positivamente ou negativamente o desempenho dos mesmos, assim como, influenciar para uma mudança de comportamento repentina e atrapalhar o desenvolvimento do trabalho em equipe.

5. Coesão entre os colegas

A coesão entre os colegas é importante para o funcionamento pleno da organização, pois envolve a forma como o colaborador se sente em relação ao outro e a si mesmo. Portanto, Robbins e Judge (2014) explica que a uma diferença entre grupos e equipes, no que se refere a sua formação, pois os grupos constituem a soma de um ou mais indivíduos que interagem entre si e juntam-se para alcançar determinado objetivo, partindo do pressuposto da contribuição individual, o que difere do conceito de equipe, que possuem entre si características em comum e habilidades complementares, assim como, maior eficiência na realização das tarefas. Ainda Robbins menciona que para uma equipe a sinergia é positiva e ocorre por meio dos esforços coordenados.

Para Souza e Souza (2016) as relações sociais na organização são condicionadas pela harmonia, confiança e cooperação que ocorrem perante a interação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Bedani (2006) acrescenta que para atingir os objetivos delineados pela organização o trabalho em equipe deve envolver a soma de esforços, amizade e compreensão de ambas as partes envolvidas.

A liderança tem o papel fundamental sobre a comunicação entre as equipes de trabalho, fomentando a coesão por meio da participação ativa nos processos de interação das equipes, promovendo a transparência e a eficácia comunicativa para as pessoas possam alcançar os propósitos almejados (KRAJDEN, 2017). Ademais, acrescenta Tajra (2014), quanto a importância da delegação de uma equipe, para torná-la mais apta a trazer resultados com maior eficácia e aumentar a produtividade.

Para Marcousé, Surridge e Gillespie (2013), o trabalho em equipe deve ser estimulado pelas empresas, pois é a partir dessa interação que pode ocorrer uma resposta positiva do colaborador ao realizar atividades em equipe, observando as reais necessidades sociais que precisam ser correspondidas ao passo que se a empresa espera que ocorram também o aumento da produtividade. Portanto, explica Robbins, Judge e Sobral (2014) a respeito da motivação como mecanismo para tornar a equipe mais unida e assim diminuir as variáveis que podem afetar a produtividade.

O relacionamento interpessoal deve ir além da relação presente entre os colaboradores, é preciso considerar envolvimento do indivíduo com a atividade que realiza, a estreiteza do mesmo com o chefe e o nível de comprometimento com a organização (GEMENTE; CASTRO; CESAR, 2011).

A coesão entre os colegas, assim como, os demais fatores do CO podem ser considerados como elementos intervenientes do comportamento dos colaboradores em uma organização. Uma análise minuciosa das diferentes dimensões e características dos aspectos que compõem uma organização pode facilitar o trabalho dos gestores e assim, propor mudanças significativas no ambiente organizacional e na vida dos trabalhadores.

Metodologia

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso comparativo entre duas agências bancárias públicas de economia mista. A Agência A, atua no fomento e empregabilidade da Região Amazônica, responsável pelo desenvolvimento da agricultura, indústria e desenvolvimento local. A Agência B é a primeira instituição financeira do Brasil, possuindo mais de 5 mil agências distribuídas por todas as regiões brasileiras e atua no setor bancário, de cartões de crédito, seguros, previdência, capitalização, incluindo mercado de capitais, etc.

Ambas as agências bancárias estão situadas no município de Tomé-Açu, que fica no nordeste do Pará, com uma população estimada de 65.000 habitantes e 5.145,325 Km² de extensão territorial. O município é historicamente conhecido com a “Terra da Pimenta” devido ao forte desenvolvimento da agricultura, incluindo seus Sistemas Agroflorestais - SAFs. O município destacou-se nacionalmente por ser o polo de produção do Biodiesel (PREFEITURA DE TOMÉ-AÇU, 2022). Diante desse cenário de desenvolvimento econômico, os pequenos agricultores precisam do suporte financeiro para colocar em prática seus projetos empresariais, cabendo aos bancos públicos a responsabilidade de prestar serviços financeiros e assistencialistas para atender a demanda do município.

Participaram desta pesquisa, todos os oito colaboradores da Agência A e os sete da Agência B, de ambos os sexos, contratados por concurso público e/ou terceirizados. Foram excluídos como participantes os colaboradores cuja função não estivesse subordinada ao gerente da unidade, colaboradores com menos de três meses de atuação na unidade, considerado tempo mínimo para reconhecer a cultura da empresa, os estagiários e colaboradores afastados por motivos de doença, licença, viagem ou férias e aqueles que não aceitaram participar

espontaneamente desta pesquisa.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados, um questionário contendo questões sociodemográficas e a Escala de Clima Organizacional (ECO). Esta escala apresenta um caráter multidisciplinar, construída e validada com objetivo de avaliar a percepção do colaborador sobre várias dimensões do clima organizacional (MARTINS, 2008).

Esta escala é composta por 63 itens, distribuída entre os fatores: Apoio dos Líderes e da Organização, Recompensa, Conforto Físico, Controle e Pressão e Coesão entre os Colegas. Estes fatores analisam as diferentes e prováveis situações em que os colaboradores são submetidos no dia-a-dia da organização. Essa escala é avaliada por cinco pontos likert de concordância, atribuídos em 1.discordo totalmente, 2.discordo, 3.nem concordo, nem discordo, 4.concordo e 5.concordo totalmente.

Para a análise dos fatores utilizou-se os seguintes indicadores de 1 e 2,99 para apontar o baixo grau de concordância, de 3 a 3,99 apontam indiferença ou neutralidade do participante, enquanto que valores entre 4 e 5 apresentam um alto grau de concordância. No entanto, o indicador controle/pressão, deve ser observado de forma inversa, isto é, quanto maior o resultado, mais prejudicial será o resultado para este fator.

Os participantes foram convidados a participar da pesquisa e de forma voluntária. Porém, no momento da devolutiva do questionário, os pesquisadores cediam um número para cada colaborador participar de um sorteio de brinde. A coleta dos dados ocorreu via Google Forms em ambas as agências via grupo de WhatsApp. Os dados obtidos através do formulário foram tabulados em uma planilha de Microsoft Excel, calculando-se a média fatorial pela somatória dos valores das respostas para cada fator, depois dividindo-se essa somatória pelo número total de participantes. Também foi calculado o desvio padrão para indicar o grau de variação das médias entre cada um dos fatores. Os resultados obtidos nas questões sociodemográficas foram analisados em termos percentuais.

Resultados e discussão

Do total de participantes, nas duas agências bancárias, mais de 57% eram casados e do sexo masculino. Na Agência A, 76% tinham idades entre 31 a 45 anos e na Agência B, 43% dos colaboradores tinham mais de 46 anos de idade. Quanto à escolaridade, mais de 43% dos colaboradores tinham o nível superior completo em ambas as agências. Mais de 62%

trabalhavam em regime celetista e mais de 50% trabalham nas instituições por mais de 10 anos (Ver Quadro 1).

Quadro 1. Percentuais do perfil sociodemográfico dos colaboradores das instituições estatais.

Questões Sociodemográficas	Categorias	Agência A	Agência B
Sexo	Feminino	38%	43%
	Masculino	62%	57%
Estado Civil	Solteiro (a)	13%	29%
	Casado (a)	63%	57%
	União Estável/ Outro.	25%	14%
Faixa Etária	18 a 30 anos	0%	28%
	31 a 45 anos	76%	29%
	+ 46 anos	25%	43%
Escolaridade	Fundamental Completo	13%	0%
	Ensino Médio Completo	25%	14%
	Ensino Superior Incompleto	0%	43%
	Ensino Superior Completo	64%	43%
Regime de Trabalho	Celetista	62%	71%
	Terceirizado	38%	29%
Tempo de Atuação na Organização	4 a 12 meses	0%	14%
	1 a 10 anos	50%	29%
	mais de 10 anos	50%	57%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Pode-se perceber que se trata de uma equipe madura e capaz de reconhecer o ambiente organizacional, seus princípios e regras. Sendo assim, segundo Hersey e Blanchard (1986) equipes com maturidade psicológica são capazes de melhor perceber o ambiente de trabalho e as condições que influenciam seu comportamento, comprometimento e confiança com a organização.

A média geral do CO para ambas as agências bancárias demonstrou neutralidade, Agência A (3,67) e Agência B (3,97). É importante destacar que a Agência B foi a que mais se aproximou de CO favorável. A neutralidade revelada pela percepção dos colaboradores é um indicativo para repensar nas limitações da organização, assim como os elementos que indicam os aspectos favoráveis do CO. Neste sentido, os gestores de ambas as agências bancárias devem revisar suas estratégias para cada uma das fragilidades percebidas pelos colaboradores, assim como, manter os pontos fortes que foram percebidos pelos mesmos. A revisão dos pontos de neutralidade e as fragilidades do CO das agências bancárias devem ser consideradas como elementos importantes, para ambos os gestores. Quando os gestores decidem investir nas pesquisas de CO, corroboram com os pressupostos de Robbins et al. (2014) que ressaltam a

importância de avaliar o CO das organizações para reconhecer o status quo e melhorar os processos, a estrutura e os relacionamentos interpessoais do ambiente de trabalho (Ver Quadro 2).

Quadro 2: Percepção do CO por fator.

FATORES	AGÊNCIA A	DP	AGÊNCIA B	DP
Apoio dos Líderes e da Organização	3,77	0,69	4,22	0,27
Recompensa	3,19	0,81	3,81	0,58
Conforto Físico	4,13	0,75	4,07	0,37
Controle / Pressão	3,06	0,51	3,63	0,95
Coesão Entre os Colegas	4,20	0,60	4,14	0,22
Média Geral	3,67		3,97	

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De todos os fatores percebidos do CO, observou-se que o “Apoio dos Líderes e da organização”, na Agência B apresentou o mais alto indicador (4,22), esse resultado pode revelar o sentimento de valorização que os colaboradores sentem. No entanto, este resultado para a Agência A, apresentou neutralidade na percepção (3,77), o que indica que este fator não é intencionalmente percebido pelos colaboradores. Resultados favoráveis a este fator corroboram com a sugestão de Kraijden (2017), ao apontar a importância do exercício das habilidades de liderança para elevação da satisfação da equipe, levando em consideração os aspectos presentes na organização, como o fato da programação de recompensas e punições no ambiente de trabalho. Selman (2010) aponta para o apoio dos líderes como relevante indicador para fortalecer a confiança com os seus subordinados a fim de melhorar os rendimentos produtivos. Portanto, pode-se perceber que a agência B está mais próxima desta realidade do que a agência A.

Sobre os resultados do Desvio Padrão, demonstra-se que as médias não variam muito da percepção nas duas agências, apresentando baixa dispersão em torno da média. O desvio padrão quanto mais próximo de zero, torna mais confiável a avaliação das médias apresentadas nestes resultados.

Para ambas as agências, o fator “Coesão Entre os Colegas”, foi considerado alto, sendo 4,20 para Agência A e 4,14 Agência B. Este resultado corrobora com os achados do perfil sociodemográfico, que apontam que mais de 50% dos colaboradores trabalham juntos nas agências por mais de dez anos. A coesão entre os colegas pode revelar um resultado de grande parceria e cooperação entre os colaboradores no ambiente organizacional. Bedani (2006) acrescenta que um bom relacionamento entre colegas é relevante para se atingir os objetivos organizacionais, mas é preciso a soma de esforços, amizade e compreensão de ambos.

O fator “Conforto Físico” também foi considerado um dos elementos de maior grau de concordância entre os colaboradores, na Agência A este indicador foi de 4,13 e na Agência B este número foi de 4,07. Como ambos os fatores apresentaram um alto grau de concordância, pode-se dizer que os bancos em questão investem nas melhores estruturas ergonômicas, respeitando a saúde dos trabalhadores e as questões estruturais para a melhor execução do trabalho. Este resultado conversa com Sbragia (1983) quanto a função da ergonomia em fornecer para os colaboradores um estado adequado de trabalho com a finalidade no aumento da produtividade e na saúde do trabalhador.

O fator “Recompensa”, foi considerado neutro tanto para a Agência A (3,19), quanto para a Agência B (3,81). Estes resultados sugerem que os colaboradores de uma forma geral não conseguiram identificar os aspectos favoráveis do CO. Estes resultados também podem sugerir que os colaboradores não se sentem totalmente confortáveis com as suas remunerações. Portanto, Dutra (2002) relata que as recompensas não possuem apenas caráter monetário, mas também não devem ser consideradas como a única forma de incentivos organizacionais. Outros formatos de programação de benefícios podem ser implementados pelas organizações, como sistemas de benefícios não monetários. Por se tratar de uma empresa pública, os bancos em questão possuem alguns critérios de remuneração que podem diferenciar dos bancos do regime privado. Neste caso, cabe à gestão superior elaborar estratégias de remuneração e planos de carreiras mais atraentes aos colaboradores.

Sobre o fator “Controle/Pressão”, o CO foi considerado de baixa pressão e controle para ambas as agências, sendo para Agência A (3,06) e Agência B (3,63). A neutralidade deste resultado pode indicar que o controle e pressão, para ambas as agências, está relacionado a um CO favorável, dentro de um padrão tolerável pelos colaboradores. Sendo assim, pode-se dizer que o controle e pressão da Agência B é maior que na Agência A. Os colaboradores da Agência B têm uma demanda de serviços muito mais complexa que o banco A, portanto, esta pode ser uma variável que pode explicar essa pequena elevação na percepção do indicador deste fator. Pode-se apontar que em ambas as agências bancárias, o controle e pressão sobre os colaboradores têm uma tendência ao equilíbrio, mantendo a relação de estabilidade entre o controle e pressão nas duas agências em questão. Esse equilíbrio, segundo Maximiano (2012), pode fortalecer as relações de comprometimento e engajamento no ambiente de trabalho, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Para uma análise mais minuciosa do CO, faz-se necessário avaliar os itens relacionados a cada um dos fatores de clima. Como maior indicador percebido no fator “Apoio dos Líderes e da Organização”, observa-se o item 6. “O chefe elogia quando o funcionário faz um bom

trabalho.” (4,38) na Agência A e o item 5. “Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.” (4,86) para a Agência B. O resultado para a Agência A, demonstra que o líder está mais disposto a reconhecer os objetivos atingidos por sua equipe. Enquanto, na Agência B o líder está mais propenso a auxiliar a equipe em momentos de dificuldades. Ambos os resultados concordam com o que sugere Selman (2010) ao apontar a importância do relacionamento interpessoal, entre líderes e liderados, para garantir a elevação da confiança e da produtividade dos colaboradores no ambiente de trabalho (Ver Quadro 3).

Quadro 3: Itens de maior e menor relevância do fator apoio dos líderes e da organização.

Item	Afirmativa	Agência A	Agência B
5	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.		4,86
6	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	4,38	
14	Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.	3,38	
16	Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	3,38	3,00

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Sobre os itens de menor relevância no Fator “Apoio dos Líderes e da Organização”, observa-se que os itens 14. “Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.” (3,38) e 16. “Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.” (3,38) apresentaram os mesmos indicadores para a Agência A. Enquanto que na Agência B, o item 16 apresentou o indicador 3,00. Os resultados destes indicadores sugerem neutralidade em todas as análises, ou seja, os colaboradores da Agência A não conseguem perceber o apoio da chefia sobre as questões de gestão participativa, ao ouvir as ideias dos colaboradores em situações problema. Assim como, os colaboradores de ambas as agências não conseguem identificar a importâncias dos mesmos em processos de mudança organizacional, podendo ser uma falha do processo de gestão participativa dos bancos. Estes resultados revelam que os colaboradores de ambos os bancos têm a necessidade de serem ouvidos e participar mais ativamente da gestão das agências. Neste caso, Biazzini (2017) revela que o reconhecimento dos valores humanos deve ser levado em consideração pelas organizações nos processos de administração de conflitos e alcance dos resultados organizacionais.

Os itens de maior relevância do fator “Recompensa” podem ser observados no item 22. “Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.” (4,00) na Agência A e 23. “Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.” (4,43) na Agência B. Neste fator, pode-se dizer que os colaboradores de ambas as organizações percebem suas recompensas de modo diferente. Na Agência A, os colaboradores percebem as tarefas como um elemento natural que gera satisfação na execução. Enquanto que na Agência B, os colaboradores sentem-se valorizados pelas metas que são alcançadas e pelas recompensas que estão atreladas a esse fato. Sob estas duas

perspectivas, pode-se dizer que os colaboradores se sentem recompensados sobre as atividades que executam no dia-a-dia e sobre o modo de reconhecimento que recebem da sua liderança. Estes resultados revelam concordância com os pressupostos de Souza e Souza (2016) que alegam que o grau de motivação está intimamente ligado à valorização dos colaboradores na organização. Portanto, o reconhecimento monetário não deve ser a única estratégia para gestão de pessoas, visto que, benefícios não monetários podem também manter níveis de satisfação favoráveis ao CO das organizações (Ver Quadro 4).

Quadro 4: Itens de maior e menor relevância do fator recompensa.

Item	Afirmativa	Agência A	Agência B
22	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	4,00	
23	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.		4,43
31	O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	2,75	3,29
32	A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	2,75	

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em ambas as agências bancárias, os menores indicadores percebidos no fator “Recompensas” foram o item 31. “O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.” (2,75/3,29), respectivamente para Agência A e Agência B. Este resultado sugere que ambos colaboradores percebem o salário como um potenciador da qualidade de suas tarefas, sendo considerada uma forte contingência para manter este padrão. Além deste resultado, na Agência A foi percebido como menor indicador o item 32. “A produtividade do empregado tem influência no seu salário.” (2,75). Este resultado pode revelar que os colaboradores têm metas muito bem definidas e que são contingentes ao recebimento de suas recompensas. Para Camara (2011) as recompensas são fortes influenciadores para o cumprimento das metas, portanto, a presença do fator motivação pode ser relativo a como o colaborador percebe o valor dos benefícios que tem de receber em troca dos seus serviços.

A respeito do “Conforto Físico” cinco itens de maior relevância foram considerados na Agência A com o indicador 4,38, dentre eles estão: 38. “O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.”, 39. “O ambiente físico de trabalho é agradável.”, 41. “Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.”, 45. “Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.” e 47. “O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.”. Estes resultados podem revelar que nesta agência são percebidos como favoráveis o espaço físico, os equipamentos e a estrutura organizacional como elementos essenciais para o cumprimento das tarefas. Como menor indicador percebido nesta agência, destaca-se o item 46. “Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.” (3,38). Neste caso, os colaboradores percebem que a gestão deve investir

em procedimentos como ginástica laboral ou treinamentos capazes de mudar as posturas dos trabalhadores na execução das tarefas. Estes resultados corroboram com o relato de Carvalho et al. (2013) que sugerem que a existência de um ambiente de trabalho adequado pode provocar no colaborador o sentimento de segurança e conforto (Ver Quadro 5).

Quadro 5: Itens de maior e menor relevância do fator conforto físico.

Item	Afirmativa	Agência	Agência
		A	B
38	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	4,38	
39	O ambiente físico de trabalho é agradável.	4,38	4,57
41	Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	4,38	
45	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	4,38	3,71
46	Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos á saúde.	3,38	3,71
47	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	4,38	

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na Agência B, os colaboradores percebem muito mais o ambiente físico como agradável, como reflete na maior percepção deste fator (item 39 = 4,57). No entanto, os menores indicadores para esta agência indicam que estes colaboradores não percebem como favorável nem desfavorável (3,71) os itens 45. “Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.” e 46. “Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos á saúde.”. Estes resultados podem sugerir que os colaboradores não percebem totalmente a preocupação da gestão superior com questões relativas à utilização de equipamentos de segurança, ou treinamentos e capacitações sobre a melhor postura física dos colaboradores no ambiente de trabalho. Este último resultado é semelhante ao resultado percebido pelos colaboradores da Agência A.

Os resultados sobre conforto físico, para ambas as agências, devem estar pautados de acordo com o relato de Klippel (2014), que defende a existência de um ambiente capaz de oferecer qualidade mínima na estrutura da organização, para que a execução das atividades laborais atenda às necessidades psicológicas e fisiológicas do trabalhador e garanta acima de tudo a saúde dos mesmos.

O maior indicador percebido no fator “Controle e Pressão” foi o item 50. “Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.” (4,13), para Agência A e o item 51. “A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.” (4,14), para a Agência B. Estes resultados revelam que na Agência A, os colaboradores ficam muito incomodados com

a pressão do cumprimento dos prazos exigidos pela empresa, enquanto que na Agência B, os colaboradores sentem-se insatisfeitos com o alto grau de controle sobre os horários e absenteísmo dos empregados na empresa. Estes resultados contrariam o que preconiza Daft (2010) na indicação de incentivos para cumprir as demandas da organização, ao invés de programar punições, resgatando a responsabilidade e a confiança entre a liderança e liderados (Ver Quadro 6).

Quadro 6: Itens por maior e menor relevância do fator controle e pressão.

Item	Afirmativa	Agência A	Agência B
50	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	4,13	
51	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.		4,14
48	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	2,38	2,86
54	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,38	

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os menores indicadores do fator “Controle e Pressão” revelam que estes aspectos são mais favoráveis ao CO. Na Agência A, dois itens apresentaram o indicador de 2,38, dentre eles o item 48. “Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.” e 54. “Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.”. Estes resultados podem revelar que os colaboradores não percebem um controle exagerado e nem a pressão da liderança sobre todos os aspectos relacionados às metas. Contudo, a sensação de controle das tarefas dos liderados é mais percebida a nível organizacional que a nível gerencial. Na Agência B, o menor percebido pelos colaboradores foi item 48. “Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.” (2,86). Nestes termos, pode-se observar que esses colaboradores também não percebem um controle exagerado sobre o atingimento de metas. A partir dessas percepções favoráveis sobre o controle e pressão, percebe-se que não há clima para assédio moral entre os colaboradores de ambas as agências, já que a maior parte da equipe trabalha há mais de 10 anos na mesma agência. Esses resultados podem concordar com Schlindwein (2019) a ausência do assédio moral no ambiente de trabalho é importante para o convívio dos colaboradores e o equilíbrio quanto ao poder e influência exercidos pela gestão.

Sobre o fator “Coesão entre Colegas” destacou-se como item de maior relevância, para ambas as agências, o 59. “Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.” (4,50/4,43, respectivamente) este resultado pode evidenciar que as equipes de trabalho, nas duas agências, integram e acolhem o novo colega. Este resultado sugere que o processo de integração do colaborador é apoiado pelas equipes de trabalho, corroborando com Bedani (2006) que indica a importância do estabelecimento dos laços de amizade para fortalecer a compreensão do alinhamento das pessoas e dos objetivos organizacionais (Ver Quadro 7).

Quadro 7: Itens de maior e menor relevância do fator coesão entre colegas.

Item	Afirmativa	Agência	Agência
		A	B
59	Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	4,50	4,43
57	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.		3,86
62	Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.		3,86
63	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,75	

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na Agência B, dois itens revelaram os menores indicadores, o 57. “As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.” e o 62. “Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.”, ambos com 3,86. Estes resultados indicam neutralidade na percepção, porém, esses indicadores estão bem próximos ao fator 4 de concordância. Sendo assim, pode-se perceber que os colaboradores desta agência preservam os valores de amizade e integração da equipe. Enquanto que na Agência A, o item menos percebido foi o 63. “Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.” (3,75). Este resultado tem o mesmo sentido de avaliação do resultado da Agência B, muito próximo ao grau de concordância. Embora indique que os colaboradores da Agência A demonstrem certa insegurança ao revelar seus problemas para os colegas de trabalho. Estes resultados revelam concordância com o que prescreve Souza e Souza (2016) que sugerem a confiança entre colaboradores como uma prerrogativa para manutenção do relacionamento dos membros de uma mesma equipe.

Ao isolar os maiores indicadores, por item, dentre todos os fatores, observa-se que para a Agência A o item 59. “Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades” (4,50), pertencente ao fator “Coesão entre os Colegas”, foi o mais evidenciado pelos colaboradores. Enquanto que na Agência B, o mais evidenciado foi o item 5. “Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.” (4,86), incluso sob o fator “Apoio dos Líderes e da Organização”. Estes resultados podem revelar que na Agência A, a ordem de valor mais percebida entre os colaboradores é o apoio aos colegas, enquanto que na Agência B, sentem-se mais acolhidos pela liderança em momentos de crise ou de resolução de problemas.

Comparando os menores indicadores entre as duas agências, percebe-se que ambas as agências indicaram o item 48. “Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários” (2,86/2,38) respectivamente para agências A e B. Este resultado demonstra que todas as duas organizações mantêm um baixo nível de controle e pressão sobre os funcionários, mesmo que se trate de uma organização que trabalha com metas financeiras e dinâmicas.

Considerações finais

Os pressupostos estabelecidos por esta pesquisa foram confirmados, visto que, ambas as organizações pesquisadas apresentaram resultados bastante semelhantes tanto para os itens, quanto para fatores e CO em geral. O resultado geral do CO para ambas as agências foi considerado neutro. Contudo, foi observado que a coesão entre colegas e o conforto físico, foram os fatores de CO mais bem avaliados pelos colaboradores. Além disso, destaca-se a percepção do fator apoio dos líderes e da organização para a Agência B. Neste caso, pode-se dizer que os colaboradores de ambos os bancos valorizam questões relacionadas aos incentivos da liderança, estrutura adequada de trabalho, incluindo os vínculos de amizade entre os colegas de trabalho.

Os resultados também revelaram que ambas as equipes de trabalho têm mais da metade de seus membros trabalhando há mais de uma década na mesma agência. Além disso, essas equipes além de valorizar os aspectos financeiros das recompensas, também valorizam os aspectos afetivos, não relacionados estritamente às questões monetárias. As maiores dificuldades desta pesquisa foram a de reunir os colaboradores de cada agência para coletar os dados em uma única sessão e o incentivo a participação de pesquisas de uma forma geral, foi necessário intervir com o sorteio de um brinde para elevar o engajamento à resposta dos questionários.

Um dos aspectos mais relevantes, desta pesquisa, foi à comparação da percepção sobre controle e pressão nessas agências. Os resultados indicaram que a maior parte dos colaboradores não percebe um exagerado controle sobre as pessoas e nem pressão no cumprimento das metas organizacionais, sendo estes dois elementos considerados brandos em todas as duas gestões.

Futuras pesquisas podem identificar o CO em todas as agências bancárias destas duas redes, incluindo outros bancos do mesmo segmento. A pandemia trouxe inúmeras modificações nos procedimentos bancários, mudanças foram implementadas quase que obrigatoriamente em todos os ambientes de trabalho e todas essas variáveis, de alguma forma, interferiram diretamente ou indiretamente sobre os resultados das organizações.

Conclui-se que a neutralidade dos resultados pode significar que os colaboradores de ambas as agências bancárias não conseguem identificar, integralmente, os fatores constituintes do CO de suas empresas. É necessário que a gestão de cada unidade reveja os itens que menos foram percebidos para que assim criem-se estratégias capazes de corrigir eventuais problemas

no desempenho dos colaboradores. Além disso, também é necessário estabelecer políticas de manutenção daqueles itens e fatores que foram mais percebidos pelos colaboradores a fim de manter ativos a produtividade e o engajamento das equipes de trabalho.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre. Mercado financeiro. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Banco Central do Brasil - BACEN (2021). Evolução Recente do Crédito no SFN: Relatório de estabilidade financeira. disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/ref>>. Acessado em: 12 de junho de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Instituições que sofreram ajuste no plano real. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r199812/Anexo3.asp?idpai=busca> Acesso em 19 jan. 2022.

Baring, J. G.; Murgel, E. Cuidado! Barulho demais faz mal à saúde. Revista Nova Escola, v. 179, p. 29, 2005.

BEDANI, Marcelo. Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. Psicologia para América Latina, México, n.7, ago. 2006.

BIAZZI, Fabio de. Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional. –São Paulo: Labrador, 2017.

CAIADO, Aníbal Campos; CAIADO, Jorge. Gestão de instituições financeiras. Edições Sílabo, v. 2, 2008.

Camara, P. B. (2011). Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos. 3ª ed. (Revista e atualizada), Lisboa: Dom Quixote.

CAMISASSA, Mara Queiroga. Segurança e saúde no trabalho: NRs 1 a 36 comentadas e descomplicadas. -3ª ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO: 2016.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clén Gomes. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage learning, 2013.

CASTRO, A. L. de.; e SANCHES, J.P. dos S. Relação entre a percepção do clima

organizacional e o comportamento organizacional positivo: Estudo no setor de obras da prefeitura de Tamboara-PR. Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade. Campina Grande, v.5, n.3, Dez, 2015.

CODA, Roberto. Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1997.

Coutinho, A. S. Conforto e insalubridade térmica em ambiente de trabalho. João Pessoa: Universitária; 2005.

DAFT, Richard L. Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DEMIRGÜÇ-KUNT, Asli; PEDRAZA, Alvaro; RUIZ-ORTEGA, Claudia. Banking sector performance during the covid-19 crisis. Journal of Banking & Finance, v. 133, p. 106305, 2021.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE. Nota Técnica - NT nº 253 - Uma visão panorâmica das empresas estatais federais e possibilidades de atuação no pós-pandemia - março/2021.

Disponível em: Banco do Brasil < <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos#/> >. Acessado em: 29 de Nov. 2021.

Disponível em: História e Marca – Banco da Amazônia < <https://www.bancoamazonia.com.br/index.php/sobre-o-banco/historia-marca> >. Acessado em: 29 de Out. 2021.

Disponível em: Prefeitura de Tomé - Açu < <https://www.prefeituratomeacu.pa.gov.br/sobre-o-munic%C3%ADpio> >. Acessado em: 12 de Jun. 2022.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FAVONI, Thiago Aspecto Jurídico da Responsabilidade Civil das Instituições Financeiras / Thiago Favoni. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2011.

FEBRABAN. Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2020. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em 12 de junho de 2022.

GAMA NETO, R. B. IMPACTOS DA COVID-19 SOBRE A ECONOMIA MUNDIAL. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 2, n. 5, p. 113–127, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3786698. Disponível em: <<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/134>>. Acessado em: 12 de junho de 2022.

GEMENTE, Giovanni Beccari; CASTRO, Luciano Thomé; CÉSAR, Giocondo Ignácio Giocondo. Incentivo de vendas no comércio varejista: Um estudo de caso no setor varejista de vestuário. Revista Eletrônica da Administração: São Paulo, v.10, n.2, Ed.19, jul-dez, 2011.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: atlas, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para Administradores: as teorias e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

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

Iida, I. Ergonomia: projeto e produção. São Paulo: Edgard Blucher; 2005.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: O desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. São Paulo: atlas, 2017.

KLIPPEL, Sandra. Gestão Ambiental. Gestão e prevenção. Curitiba: InterSaberes, 2014.

KRAJDEN, Marilena. O despertar da gamificação corporativa. Curitiba: Inter saberes, 2017.

Lamberts, R. Eficiência energética na arquitetura. São Paulo: PW; 1997.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARANGONI, Sílvia Grasiela. Estudo de caso: Análise da influência da implantação do Código de Ética no clima organizacional do escritório de vendas da BETA. In: BEHNK, Mônica Terezinha (Org.). Gestão de pessoas: artigos reunidos. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDGE, Malcolm; GILLESPIE, Andrew. Recursos humanos. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARTINS, Ivan. Auditoria dos sistemas de informação das instituições financeiras. 2013. Tese

de Doutorado.

MARTINS, Maria. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias Siqueira. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 33-41.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Recursos humanos: Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2021.

MONEGO, E.; SCHWERTZ, F. L.; MEDEIROS, F. dos S.; BARROS, J. C.; MACHADO, M. S. F.; SILVA, R. D. da. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E DAS RELAÇÕES HUMANAS. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 7, n. 8, p. 254–261, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i8.1882. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2021.

MOREIRA, Ellen Gongorra. Clima organizacional. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NASCIMENTO, Appm; TORRES, Luiz Gustavo Ramos; NERY, Suzana Maia. Home Office: prática de trabalho promovida pela pandemia do COVID-19. IN: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. XVII SEGeT, v. 1, 2020.

RITO, P. O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. Disponível em: http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf. Acesso em: 20/06/2022.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timoty A. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Tradução de Ana Julia Perrotti Garcia e Cecília Maduro. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2011.

ROCHA, Wellington; DE ALMEIDA, Luiz Felipe. Pesquisa de clima organizacional: Um estudo de caso em indústria de produtos plásticos. In: Congresso de Tecnologia-Fatec Mococa.

2021.

RODRIGUES, Paulo Henrique. Atendimento bancário na pandemia de Covid-19: percepção de bancários e de clientes diante da transformação digital. Disponível em: <<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2857>>. Acessado em: 12 de junho de 2022.

ROMANELLI, Joyce. Clima organizacional como ponto de partida para a melhoria de processos corporativos. 2020. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882/783>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2021.

ROSSETE, Celso Augusto. Segurança e higiene no trabalho. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. Revista de Administração, v.18, n.2, p. 30-39, abr./jun., 1983.

SCHLINDWEIN, Vanderleia Dal Castel. Assédio moral como estratégia de gestão no serviço público. Trabalho (En) Cena, v. 4, n. 1, p. 221-237, 2019.

SEBBA NETO, Gilberto Antonio. Análise do Clima Organizacional da Indústria Sicmol SA. 2020.

SELMAN, Jim. Liderança. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2010.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; SOUZA, Vera Lúcia. Gestão de pessoas: Uma vantagem competitiva? Rio de Janeiro: FGV, 2016.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Claudia. Gestão de Pessoas: Ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba. InterSaberes, 2014.

TAJRA, Sanmya Feitosa. Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano. São Paulo: Érica, 2014.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. (Org). Escola, saúde mental e trabalho. Brasília: UnB, 1999. p.241-269.

TORO, E A. El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cicel, 2001.