

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

AMANDA ESTER DINIZ

**O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O ESGOTAMENTO
PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES NO SETOR BANCÁRIO**

MARIANA

2022

AMANDA ESTER DINIZ

**O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O ESGOTAMENTO
PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES NO SETOR BANCÁRIO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do diploma de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

D585c Diniz, Amanda Ester.

O clima organizacional e sua influência sobre o esgotamento profissional dos trabalhadores no setor bancário. [manuscrito] / Amanda

Ester Diniz. - 2022.

23 f.: il.: tab..

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração.

1. Ambiente de trabalho. 2. Bancários. 3. Burnout (Psicologia). 4. Fadiga mental. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.3



FOLHA DE APROVAÇÃO

Amanda Ester Diniz

O clima organizacional e sua influência sobre o esgotamento profissional dos trabalhadores no setor bancário

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 22 de junho de 2022.

Membros da banca

Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Fábio Viana de Moura - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Raoni de Oliveira Inácio - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 22/06/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 22/06/2022, às 14:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0349195** e o código CRC **0F397F36**.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como o clima organizacional pode contribuir para o esgotamento profissional dos trabalhadores no setor bancário. Para isso, realizaram-se onze entrevistas em profundidade com profissionais que atuam nesse setor. Os dados coletados foram analisados mediante o emprego da técnica de análise de conteúdo. Examinando os resultados obtidos, constatou-se que, na percepção dos sujeitos entrevistados, o ambiente de trabalho no setor bancário é conturbado e pouco amistoso devido, principalmente, à conduta dos gestores, além de inflexível, dificultando a conciliação entre as diferentes dimensões da vida – pessoal, profissional e familiar – dos indivíduos. Além disso, verificou-se que o clima organizacional nos bancos, na avaliação dos entrevistados, é bastante hostil, seja pela cobrança exagerada por parte da chefia, pela existência de muitas metas ou pelo fato de a demanda de atendimentos diários ser muito elevada e muitos clientes se comportarem de maneira desrespeitosa. Inseridos nesse ambiente estressante e vivenciando cotidianamente um clima organizacional hostil, os bancários que participaram da pesquisa relataram estar esgotados, o que evidencia a necessidade de os bancos que atuam no Brasil mapearem os principais fatores causadores da exaustão dos trabalhadores no ambiente laboral e, a partir daí, criarem estratégias para neutralizá-los ou amenizá-los.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho no setor bancário; síndrome de Burnout; exaustão dos bancários.

ABSTRACT

The present research aimed to analyze how the organizational climate can contribute to the professional exhaustion of workers in the banking sector. For this, eleven in-depth interviews were carried out with professionals who work in this sector. The collected data were analyzed using the content analysis technique. Examining the results obtained, it was found that, in the perception of the interviewed subjects, the work environment in the banking sector is troubled and unfriendly, mainly due to the conduct of managers, in addition to being inflexible, making it difficult to reconcile the different dimensions of life. – personal, professional and family – of individuals. In addition, it was found that the organizational climate in banks, in the opinion of the interviewees, is quite hostile, either because of excessive demands on the part of the leadership, because of the existence of many goals or because the demand for daily care is very high and many customers behave disrespectfully. Inserted in this stressful environment and daily experiencing a hostile organizational climate, bank employees who participated in the research reported being exhausted, which highlights the need for banks operating in Brazil to map the main factors that cause workers' exhaustion in the work environment and, from hence, create strategies to neutralize or mitigate them.

Keywords: Work environment in the banking sector; Burnout syndrome; banking exhaustion.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Clima organizacional.....	8
2.2 Síndrome de Burnout.....	9
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	12
4.1 Atributos do ambiente de trabalho no setor bancário.....	12
4.2 Clima organizacional nas agências.....	14
4.3 Esgotamento profissional dos bancários.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS.....	20

1 INTRODUÇÃO

Devido ao aumento substancial de casos registrados no mundo, a Organização Mundial da Saúde incluiu, no início de 2022, a síndrome de Burnout na versão mais recente do Código Internacional de Doenças, reconhecendo-a como uma enfermidade que é fruto do estresse crônico no trabalho (LAVIERI, 2022). No Brasil, segundo pesquisa realizada pela International Stress Management Association (ISMA-BR), cerca de 30% dos mais de 100 milhões de trabalhadores são afetados por esse distúrbio (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO, 2018).

Além de comprometer o desempenho individual no trabalho, esse distúrbio, que reflete um estado de esgotamento mental (OBREGON et al., 2021), diminui a qualidade de vida do profissional que adoeceu, pois afeta seu bem-estar e suas relações pessoais (SÁVIO, 2008). Logo, pode-se considerar que se trata de um problema que acarreta graves prejuízos tanto às organizações quanto – e especialmente – aos indivíduos, devendo ser objeto de atenção por parte dos gestores (DIAS; ANGELICO, 2018).

Apesar de acometer profissionais de diversas áreas, a síndrome de Burnout tem no setor bancário um contexto propício para se manifestar, dado que se trata de um segmento caracterizado pela existência de metas elevadas e alto nível de cobrança por produtividade (SCHAUFELI; MASLACH; MAREK, 1993), assim como pela sobrecarga dos trabalhadores e existência de relações tradicionalmente conflituosas com as chefias (COELHO et al., 2018).

Para que seja possível implantar ações capazes de mitigar ou mesmo eliminar os fatores estressores presentes no local de trabalho, faz-se necessário, primeiramente, que esses elementos sejam conhecidos e compreendidos, o que perpassa por uma análise do clima organizacional, que remete às percepções compartilhadas pelos funcionários de determinada organização a respeito de seu ambiente laboral (GRANGEIRO, 2019). Nesse sentido, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar como o clima organizacional pode contribuir para o esgotamento profissional dos trabalhadores no setor bancário.

O presente estudo justifica-se devido à relevância do tema abordado, considerando que a síndrome de Burnout afeta, na atualidade, milhões de trabalhadores brasileiros. Ademais, visualiza-se a possibilidade de estimular uma reflexão por parte da sociedade a respeito das condições de trabalho nos bancos que atuam no país, dado que se trata de um setor altamente lucrativo e que tem, portanto, recursos para – e o dever de – propiciar aos bancários um ambiente laboral saudável. Espera-se, assim, que essas instituições (re)pensem e olhem com mais cuidado para algumas práticas, de forma a preservarem seus funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima organizacional

O clima organizacional é o resultado da percepção e satisfação dos funcionários diante de uma série de elementos que fazem parte do cotidiano organizacional (FERREIRA, 2013). Trata-se, portanto, de um construto que remete ao estado de espírito que predomina entre a maioria dos empregados de uma organização (LUZ, 1995) ou ainda a uma atmosfera emocional e material que reflete o grau de satisfação dos profissionais com seu ambiente laboral (PIMENTA, 2012), estando diretamente associado à qualidade de vida que os indivíduos experimentam em seu trabalho (ROCHA; CERETA; LIMA, 2014).

Entre os primeiros modelos que foram desenvolvidos com o intuito de delimitar os aspectos que afetam o clima organizacional e que serviram de referência a diversos outros modelos que surgiram posteriormente, destacam-se o de Litwin e Stinger (1968), dois dos autores que foram precursores nessa linha de pesquisa, e o de Kolb, Rubin e McIntyre (1978).

O modelo de Litwin e Stinger (1968 apud BISPO, 2006) conta com nove fatores: estrutura, que remete às regras e procedimentos existentes na organização; responsabilidade, referente à autonomia e independência para executar as funções; desafio, que está relacionada à percepção de risco inerente às funções desempenhadas; recompensa, associada ao sentimento de ser gratificado pela realização de um bom trabalho; relacionamento, que diz respeito à relação de companheirismo e reciprocidade entre os funcionários; cooperação, que está ligada à relação de ajuda bilateral por parte da chefia e colegas; conflito, que reflete a percepção acerca de como a organização lida com opiniões divergentes e eventuais problemas; identidade, que remete ao sentimento de pertença e congruência entre os objetivos individuais e organizacionais; e padrão, associado à ênfase dada pelos gestores às normas da organização.

Por sua vez, o modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1978 apud PIMENTA, 2012) inclui sete fatores: conformidade, que diz respeito à percepção acerca das regras e procedimentos existentes; responsabilidade, que remete à autonomia dos funcionários; padrões de desempenho, fator que reflete a ênfase dada aos resultados; recompensa, que exprime a percepção acerca do sistema de reconhecimento e recompensa da organização; clareza, que está relacionada à percepção do quão claros são os objetivos organizacionais; apoio e calor humano, que se referem à qualidade das relações no ambiente laboral; e liderança, que reflete a percepção a respeito do estímulo e reconhecimento organizacionais às lideranças qualificadas.

Quando o clima organizacional é positivo e, por conseguinte, as pessoas estão satisfeitas com seu ambiente de trabalho, a produtividade apresentada por elas no desempenho de suas funções tende a ser maior (BIANCHI; FERNANDO, 2021; FERREIRA, 2013), bem como a eficiência dos serviços prestados aos clientes (PIMENTA, 2012). Em contrapartida, quando o ambiente laboral é avaliado de maneira negativa, os conflitos tendem a aumentar (BIANCHI; FERNANDO, 2021) e a síndrome de Burnout tende a acometer um número maior de funcionários (PANDO et al., 2004).

2.2 Síndrome de Burnout

O termo Burnout foi criado nos Estados Unidos, na década de 1970 (FRANÇA, 1987), para explicar o estado de esgotamento desenvolvido por alguns trabalhadores em decorrência do estresse ocupacional crônico (GOMES et al., 2013). A síndrome que recebeu essa denominação origina-se a partir da combinação dos sentimentos de exaustão, frustração e incapacidade, e é considerada uma das consequências mais graves do distresse profissional (ANGELINI, 2011), repercutindo não só na produtividade laboral, mas também na qualidade de vida e saúde dos indivíduos (FERREIRA; PEZUK, 2021).

A síndrome de Burnout possui três dimensões: a exaustão emocional, que remete a uma sensação de desgaste acentuado, tanto físico quanto psicológico, proveniente das exigências do trabalho (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001); a despersonalização, que se refere a um sentimento de indiferença que leva o sujeito a manter sempre uma postura defensiva em relação aos outros, o que resulta em seu afastamento emocional; e a baixa realização profissional, que está associada a um sentimento de insatisfação com as atividades laborais desempenhadas e, ao mesmo tempo, a uma percepção negativa que o trabalhador alimenta sobre si mesmo, reduzindo sua autoestima (BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

Diversos são os fatores que, quando presentes no ambiente de trabalho, podem levar à síndrome de Burnout, incluindo, por exemplo, a falta de reconhecimento, a realização de longas jornadas laborais e a exposição a cobranças e pressão exageradas por resultados (GEREMIA; SCAPINI, 2020).

Outro fator que pode levar à manifestação da síndrome de Burnout é a exposição prolongada a um clima organizacional ruim, que reflete um ambiente de trabalho no qual existem obstáculos relevantes ao crescimento e aprendizagem dos funcionários, excesso de burocracia e muitos conflitos interpessoais (VAZQUEZ et al., 2019).

Em decorrência da síndrome de Burnout, que se manifesta de maneira singular em cada sujeito (RUDOW, 1999), os trabalhadores podem desenvolver distúrbios musculoesqueléticos (CASTRO, 2013), compulsão por compras (SCHUSTER; DIAS; BATTISTELLA, 2016), fadiga constante, distúrbios do sono, disfunções sexuais, alterações de memória, impaciência, desconfiança, irritabilidade, perda do interesse pelo trabalho e diversos outros sintomas de ordem psíquica, comportamental e/ou defensiva (BENEVIDES-PEREIRA, 2010).

Mas, além de afetar os indivíduos, a síndrome de Burnout também traz implicações negativas para as organizações, considerando que aumenta o absenteísmo e, em casos mais graves, leva ao afastamento do trabalhador (BAPTISTA et al., 2019). Nessa mesma linha, pode-se citar ainda a correlação que existe entre a síndrome e altos níveis de rotatividade e presenteísmo, bem como o impacto negativo que esse distúrbio ocasiona na qualidade do atendimento prestado aos clientes (TRIGO et al., 2007).

Diante de todas essas implicações nocivas, é possível afirmar que a síndrome de Burnout é sempre danosa tanto à vida profissional quanto pessoal do trabalhador (BENEVIDES-PEREIRA, 2002), o que reforça a necessidade de as organizações adotarem medidas preventivas voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho (CORRÊA et al., 2019).

Nessa linha, vale destacar os estudos de Almeida (2015) e Maslach (2003), que apontaram que as estratégias mais efetivas para diminuir a ocorrência da síndrome de Burnout são aquelas que dão maior ênfase à prevenção, agindo para mitigar ou eliminar os fatores que, quando presentes no ambiente de trabalho, podem contribuir para o esgotamento dos trabalhadores.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa descritiva e qualitativa. Como método, optou-se pela condução de entrevistas em profundidade, por meio das quais foi possível obter dados relativos às experiências dos sujeitos entrevistados, assim como reflexões mais profundas acerca do fenômeno investigado (SILVA, 2005).

Tal decisão metodológica deveu-se à possibilidade que a entrevista em profundidade oferece ao pesquisador de compreender o processo de construção das percepções e atitudes dos indivíduos (VEIGA; GONDIM, 2001), bem como ao maior nível de detalhes que é alcançado durante a coleta de dados (SANTOS et al., 2016).

Para nortear a condução das entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado, que foi elaborado com base nos seguintes pontos: relação com pares e chefia; oportunidades de crescimento profissional; equilíbrio entre o trabalho e as outras dimensões da vida; remuneração; autonomia no trabalho; participação na tomada de decisão; postura da empresa no tocante à gestão de pessoas em meio à pandemia; satisfação com o ambiente de trabalho; estado emocional e nível de esgotamento do entrevistado; e impacto das atividades laborais sobre a saúde do entrevistado.

Os sujeitos da pesquisa foram profissionais que, no momento em que as entrevistas foram efetuadas, atuavam no setor bancário, escolhido por tradicionalmente ser caracterizado por uma elevada pressão exercida sobre os funcionários e estabelecimento de metas bastante desafiadoras.

Para definir o número de entrevistados, utilizou-se a técnica de amostragem por saturação, realizando-se entrevistas adicionais até que se constatou que as respostas obtidas deixaram de agregar novos elementos aos dados anteriormente coletados (GLASER; STRAUSS, 2006).

Antes de iniciar cada entrevista, obteve-se o consentimento livre e esclarecido dos sujeitos entrevistados. Para isso, inicialmente foram apresentados o objetivo, a justificativa e os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. Em seguida, os entrevistados foram informados de que poderiam retirar seu consentimento em qualquer momento da entrevista ou mesmo depois disso. Também lhes foram garantidos o sigilo e a privacidade. Depois de transmitidas essas informações, os entrevistados foram questionados se tinham alguma dúvida ou se desejavam alguma informação adicional. Por fim, foi-lhes perguntado se concordavam em participar da pesquisa.

Algumas entrevistas foram realizadas de forma *online*, utilizando o Google Meet, e outras de maneira presencial, de acordo com a preferência e disponibilidade dos entrevistados. Em todos os casos, os diálogos foram gravados com anuência dos entrevistados e, subsequentemente, transcritos.

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, que possibilitou que as mensagens que faziam parte do conjunto de comunicações examinadas fossem adequadamente interpretadas (KRIPPENDORF, 2018). Para isso, seguiram-se as etapas propostas por Bardin (2011): pré-análise, que consiste na organização e leitura flutuante dos relatos colhidos; exploração do material, que perpassa pela codificação e categorização dos dados; e tratamento dos resultados e interpretação, momento em que são feitas inferências.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme mencionado na seção anterior do trabalho, foram entrevistados onze profissionais que trabalhavam no setor bancário, sendo quatro do sexo masculino e sete do sexo feminino, com idade variando entre 22 e 42 anos. No Quadro 1, pode-se visualizar o perfil de cada um dos sujeitos que participaram da pesquisa.

Quadro 1- Perfil dos profissionais entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade (Anos)	Tempo na empresa
Entrevistado 1 (E1)	Masculino	31	1 ano
Entrevistado 2 (E2)	Feminino	27	6 meses
Entrevistado 3 (E3)	Feminino	22	5 meses
Entrevistado 4 (E4)	Feminino	22	1 ano e 2 meses
Entrevistado 5 (E5)	Feminino	27	6 meses
Entrevistado 6 (E6)	Feminino	22	10 meses
Entrevistado 7 (E7)	Feminino	24	2 anos
Entrevistado 8 (E8)	Feminino	28	1 ano e 5 meses
Entrevistado 9 (E9)	Masculino	36	14 anos
Entrevistado 10 (E1)	Masculino	32	2 anos e 7 meses
Entrevistado 11 (E11)	Masculino	42	6 anos

Fonte: elaboração própria (2022).

A partir da análise dos dados coletados ao longo das entrevistas, foram delimitadas três categorias: atributos do ambiente de trabalho no setor bancário; clima organizacional nas agências; e esgotamento profissional dos bancários, as quais foram apresentadas e discutidas, à luz da literatura consultada, nas subseções seguintes.

4.1 Atributos do ambiente de trabalho no setor bancário

A primeira categoria definida remete à percepção dos entrevistados a respeito de seu ambiente laboral, perpassando por três atributos principais: relação com a chefia imediata, oportunidades de crescimento profissional na empresa e equilíbrio entre as demandas profissionais e a vida pessoal.

De acordo com os entrevistados, a relação com a chefia imediata não é, de modo geral, positiva, o que se deve, na visão deles, à falta de preparo dos profissionais que ocupam cargos de liderança nas agências bancárias em que trabalham. Com isso, o ambiente de trabalho se torna conturbado e pouco amistoso.

“Minha relação com minha chefia imediata é péssima, horrível! Parece que eles querem que a gente faça mágica, é muita cobrança e muito despreparo. Os erros vêm de cima e não de baixo. Erro na contratação de um supervisor, gerente, o erro vem em cadeia. A gerente não tem a capacidade de saber lidar com a pressão e não consegue passar isso de forma mais próxima do saudável, atrapalhando toda a equipe e o ambiente de trabalho.” (E2)

“Uma relação de boa convivência, mas torcendo para que fique em casa de home office eternamente. É uma pessoa que não sabe lidar com subordinado. Mas, infelizmente, a empresa em que trabalho o confiou um cargo de confiança. Mas todos que já foram seus subordinados também o detestam, uma pessoa controladora, grossa e impaciente.” (E9)

“Relação um pouco conturbada, devido à grande cobrança que ele exerce sobre nós.” (E10)

Já em relação à atratividade da carreira nos bancos, os profissionais entrevistados relataram não perceber muitas possibilidades de crescimento profissional, demonstrando grande insatisfação em decorrência da escassez de oportunidades e falta de transparência nas promoções por parte das empresas.

“As oportunidades de crescimento são pequenas, não tem muitos facilitadores. Só cresce quem tem “costas quentes”. Se não tiver quem indica não entra e nem cresce. Isso afeta muito negativamente na satisfação, pois as oportunidades para crescer são muito menores. Tem o fator de que se você não for um puxa saco, não for pau mandado, não vender sua alma lá, você não vai crescer.” (E2)

“Particularmente, acho que poderia ser melhor, pois há pessoas preparadas para os cargos e a empresa fica esperando “tempo de empresa”, que na maioria das vezes são 10 anos para uma boa promoção.” (E8)

Indagados a respeito do equilíbrio entre o trabalho e a vida fora da empresa, a ampla maioria dos entrevistados afirmou que as demandas laborais interferem de maneira significativa em diferentes dimensões de suas vidas, incluindo a rotina de cuidados pessoais (como alimentação e exercícios físicos), o convívio social e as relações familiares. Além disso, foi majoritária, entre os profissionais que participaram da pesquisa, a avaliação de que não existe possibilidade de conciliar o trabalho em uma instituição financeira e as questões pessoais, sociais e familiares.

“Interfere na hora de fazer um exercício físico e ter uma alimentação melhor, eu sempre deixo de lado. O cansaço mental é muito maior que o físico e interfere muito. Sinto muita dificuldade de equilibrar os dois. Geralmente só trabalho, não como bem, não tenho vida social, só quero descansar nos fins de semana.” (E2)

“Bancário não tem muita vida social e familiar, então acaba que interfere sim. Faço muitas horas extras, é um trabalho que exige bastante tempo e dedicação.” (E3)

“Tem dias que são bem difíceis, pois o banco em que trabalho é um banco “do povo”. A demanda é muito grande, trabalho muito cansativo e poucos funcionários. Tem dias que chego em casa e não quero saber de mais nada. Principalmente fim de ano, só queria chegar e dormir, não queria estudar e fazer mais nada. Não consigo equilibrar o trabalho e as outras dimensões de minha vida, ou eu trabalho ou tenho vida social.” (E5)

“Infelizmente interfere na questão social, pois, a partir do momento em que você se entrega, já traz o sobrenome da empresa, todos te veem como a fulana do banco, acham que pelo fato de ter seu telefone particular, você tem que responder 24 horas por dia, sete dias por semana, e caso não responda, reclamam de você.” (E8)

“Interfere bastante, pois chego bem cansado em casa e tem dias que não quero conversar com minha família. Aos fins de semana, só quero descansar e tentar desestressar. Sendo assim, não tenho uma vida social ativa, como gostaria de ter. Hoje, não consigo equilibrar o trabalho e as outras dimensões da minha vida, pois é bem complicado quando se tem um trabalho que suga todas as energias.” (E10)

Essa primeira categoria delimitada abarca alguns dos elementos incluídos nos modelos teóricos propostos por Litwin e Stinger (1968) e Kolb, Rubin e McIntyre (1978) para explicar os fatores determinantes do clima organizacional.

Examinando conjuntamente a percepção dos entrevistados a respeito (1) da qualidade da relação que mantêm com sua chefia imediata, (2) das oportunidades de crescimento profissional que visualizam nas instituições financeiras em que trabalham e (3) da possibilidade de equilibrarem o trabalho e a vida pessoal, infere-se que existe um sentimento generalizado de insatisfação entre os bancários que participaram da pesquisa.

Considerando que vários desses profissionais trabalhavam, no momento em que os dados foram coletados, em bancos diferentes, depreende-se que essa insatisfação coletiva não se limita a uma realidade específica e que existem determinados fatores que, independentemente da instituição, contribuem para que o clima organizacional no setor bancário não seja positivo.

4.2 Clima organizacional nas agências

A segunda categoria definida remete à percepção dos entrevistados a respeito das características do clima organizacional nas agências em que trabalhavam, bem como à forma como eles eram afetados, pessoal e profissionalmente, por seu ambiente laboral.

Examinando os relatos coletados, observou-se que os termos que foram mais citados pelos profissionais entrevistados nos momentos em que discorreram a respeito de seu ambiente de trabalho foram “estressante” e “hostil”, o que indica se tratar de um setor no qual o clima organizacional, de fato, é ruim, seja pela cobrança exagerada que é exercida pela chefia, a existência de muitas metas a serem alcançadas simultaneamente ou o fato de os bancários terem que atender um número grande de clientes todos os dias, muitos dos quais se comportando de maneira desrespeitosa ao longo do atendimento.

“Ambiente hostil, pois há ameaças. São exigidas coisas que não são da nossa alçada. Mesmo se fossem, não justifica as ameaças. Acho que quanto maior a empresa, maior é a responsabilidade com os funcionários e a comunidade. As pessoas são ameaçadas na frente de todos. Além disso, é um ambiente muito estressante, pois a gerente afeta muito o clima. Eu e meus colegas de trabalho nos ajudamos e nos apoiamos muito, porém o comportamento dela afeta muito, é muita violência psicológica.” (E2)

“Muito estressante, pois tem que lidar com o público. Lidar com pessoas é bem difícil. É um banco grande, público, que concentra todos os benefícios sociais das pessoas, a demanda é muito alta.” (E5)

“Depende do momento, há horas em que parece um inferno, mas tem dias que é nosso porto seguro. Acho que é pelo fato de ser ligado ao atendimento ao público, um querendo mostrar mais serviço que o outro.” (E8)

“Ambiente muito estressante, devido ao atendimento, muita cobrança, interna e externa.” (E8)

“O banco oferece mecanismos para nos sentirmos seguros. Porém, há alguns momentos em que o ambiente é hostil devido às situações do dia a dia. O ambiente bancário é muito estressante, atendimento a clientes, cobrança de metas, que muitas das vezes, dependem do cliente.” (E9)

“Ambiente hostil, pois passamos o dia inteiro sob pressão, sem nenhum apoio psicológico. Além de ter que lidar com o público, no qual cada dia aparecem várias pessoas estressadas, mal-educadas e arrogantes. É um ambiente muito estressante, pois é muita pressão, muitos clientes, muito trabalho, muitas metas.” (E10)

“Percebo que talvez, em alguns dias, alguns colaboradores sentem que é um ambiente hostil, talvez pela pressão de bater as metas, ou pela questão do gerente ser meio despreparado.” (E11)

“É um ambiente estressante, pois é um volume grande de trabalho, são muitas metas, vários tipos de clientes e o gerente não está preparado para ser o líder da agência.” (E11)

Inseridos em um ambiente de trabalho estressante e hostil, os bancários que participaram da pesquisa relataram sentir-se ansiosos, cansados, estressados e psicologicamente abalados. Alguns mencionaram, inclusive, que sua saúde física também foi comprometida.

“Os funcionários são muito atarefados, sendo assim ficam muito estressados, e a bomba sempre estoura para o primeiro que vai fazer a primeira pergunta. Acaba que alguns dias são bem difíceis, pois a demanda aumenta muito, as metas ficam maiores, a pressão da gerência e da superintendência vai fazendo uma pressão maior nos funcionários e começa a gerar muito atrito interno. Sendo assim, afeta negativamente no meu estado emocional e também minha saúde.” (E5)

“Afeta meu humor, me deixando um pouco amargo.” (E9)

“Afeta totalmente, pela questão da ansiedade, pressão, cansaço. E afeta minha saúde pela questão do psicológico mesmo.” (E10)

“Afeta na questão de me deixar ansioso, estressado, com dores de cabeça e frustrado diante de certas situações.” (E11)

Os entrevistados ainda comentaram que não estavam satisfeitos com seu ambiente de trabalho de modo geral, corroborando a análise que foi feita a partir dos relatos agrupados na primeira categoria delimitada. Vale ponderar que essa insatisfação compartilhada se deve tanto às características mais tangíveis do ambiente laboral, como o comportamento abusivo da chefia, quanto às questões mais intangíveis, como a pressão exacerbada para que os funcionários cumpram as metas.

“[...] não é uma empresa multimilionária, mas é uma empresa grande e tem erros muito leigos, muito de base, principalmente em relação ao tratamento com os funcionários, o que gera muita rotatividade e atrapalha o próprio negócio. Possuem estrutura para isso, porém não fazem. Erros muito grotescos, passível de processos por parte dos funcionários. Já teve casos de perseguição, assédio moral. Funcionários muito despreparados, principalmente a chefia.” (E2)

“Médio, daria uma nota de 6,5 dentro de 0 a 10. Acho as metas de vendas cruéis com os funcionários, além de uma chefia muito chata que tive no decorrer de 2021 em 14 anos de empresa.” (E9)

“No meu dia a dia me sinto cansado, ansioso, estressado, inquieto e insatisfeito com várias questões.” (E10)

“[...] é um ambiente muito estressante, onde passamos o dia todo trabalhando sem parar e lutando para alcançarmos metas que muitas vezes são imensuráveis.” (E10)

Examinando de maneira conjunta os relatos agrupados nessa segunda categoria de análise, infere-se que os profissionais que participaram da pesquisa atuam em um ambiente de trabalho pouco amistoso, o que, além de contribuir para que fiquem insatisfeitos profissionalmente (BIANCHI; FERNANDO, 2021; FERREIRA, 2013), ainda acarreta diversas implicações prejudiciais para seu bem-estar físico e emocional (GEREMIA; SCAPINI, 2020; VAZQUEZ et al., 2019).

4.3 Esgotamento profissional dos bancários

A terceira e última categoria definida está relacionada ao estado de esgotamento experimentado pelos sujeitos participantes da pesquisa em decorrência das características do trabalho realizado e da baixa qualidade do ambiente laboral no qual estavam inseridos.

“Estou esgotada, devido à relação com minha gerente, a qual me desanima muito. Se eu ganhasse metade do que ganho em um ambiente de trabalho tranquilo, em que as pessoas se respeitassem, eu estaria muito bem.” (E2)

“[...] se hoje aparecesse uma oportunidade de trabalho melhor, com toda certeza eu iria. O trabalho ainda não é aquele que realmente quero fazer. Muitas contas na minha casa quem paga sou eu, a questão financeira pesa muito, ainda mais por saber que trabalho muito para ganhar pouco.” (E5)

“Tem dias que termino esgotada, mas ao acordar me sinto melhor. O trabalho é extremamente estressante, desgastante.” (E8)

“Sinto-me um pouco esgotado. No meu dia a dia tem muita cobrança, pressão por metas, ter que lidar com certas situações que aborrecem, além de não ter ao meu lado um gerente prestativo e capacitado.” (E11)

Analisando as respostas agrupadas nessa terceira categoria, infere-se que o trabalho é desgastante e o clima organizacional é ruim, o que colabora para o esgotamento profissional dos bancários entrevistados.

Confrontando os relatos obtidos e a literatura consultada, é possível constatar que a maioria dos entrevistados manifesta com frequência pelo menos duas das três dimensões da síndrome de Burnout: a exaustão emocional, que remete a uma sensação de desgaste acentuado, tanto físico quanto psicológico, devido às exigências do trabalho desempenhado (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001); e a baixa realização profissional, que está associada a um sentimento de insatisfação com as atividades laborais realizadas e, ao mesmo tempo, a uma percepção negativa sobre si mesmo (BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

Perpassando por todas as categorias de análise delimitadas, pode-se concluir que os principais fatores que estão contribuindo para o esgotamento profissional dos bancários entrevistados são a falta de reconhecimento (tanto em termos salariais quanto no que diz respeito à carreira) (GEREMIA; SCAPINI, 2020; VAZQUEZ et al., 2019), os conflitos interpessoais recorrentes envolvendo a chefia (VAZQUEZ et al., 2019), a realização de jornadas laborais exaustivas, que dificultam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, e a cobrança exagerada por resultados (GEREMIA; SCAPINI, 2020), os quais, combinados, dão origem a um clima organizacional hostil e desestabilizador.

Para finalizar, faz-se pertinente destacar que, apesar de não ter sido possível ratificar que os indivíduos entrevistados se encontravam acometidos pela síndrome de Burnout, dado que não foi confirmada a presença simultânea das três dimensões que caracterizam esse distúrbio, a baixa realização profissional e a exaustão emocional verificadas entre a maior parte dos participantes do estudo indicam haver um risco significativo de eles desenvolverem essa doença em um futuro próximo, ainda mais considerando o distresse a que estão submetidos diariamente (ANGELINI, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições bancárias, que normalmente são caracterizadas pela existência de metas muito elevadas, cobrança acentuada por resultados e sobrecarga dos empregados, mostram-se ambientes propícios para o desenvolvimento da síndrome de Burnout, doença ocupacional que foi recentemente incorporada ao Código Internacional de Doenças e que remete a um estado individual de total exaustão. Diante disso, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar como o clima organizacional pode contribuir para o esgotamento profissional dos trabalhadores no setor bancário.

Examinando os resultados obtidos, constatou-se que, na percepção dos sujeitos entrevistados, o ambiente de trabalho no setor bancário é conturbado e pouco amistoso devido, principalmente, à conduta dos gestores, além de inflexível, dificultando a conciliação entre as diferentes dimensões da vida – pessoal, profissional e familiar – dos indivíduos.

Além disso, verificou-se que o clima organizacional nos bancos, na avaliação dos entrevistados, é bastante hostil, seja pela cobrança exagerada por parte da chefia, pela existência de muitas metas ou pelo fato de a demanda de atendimentos diários ser muito elevada e muitos clientes se comportarem de maneira desrespeitosa.

Inseridos nesse ambiente estressante e vivenciando cotidianamente um clima organizacional hostil, os bancários que participaram da pesquisa relataram estar esgotados, o que evidencia a necessidade de os bancos que atuam no Brasil mapearem os principais fatores causadores da exaustão dos trabalhadores no ambiente laboral e, a partir daí, criarem estratégias para neutralizá-los ou amenizá-los.

Entre as ações que poderiam ser implantadas, merece destaque a estruturação de programas de formação de líderes, capacitando os profissionais que irão assumir cargos de gestão nas agências, de modo a reduzir a ocorrência de condutas abusivas e a pressão exacerbada exercida sobre os subordinados.

Ademais, considerando que esses comportamentos dos gestores das agências podem estar relacionados a uma possível pressão por resultados que eles mesmos sofrem, mostra-se pertinente repensar a cultura organizacional das instituições bancárias, visando romper a perpetuação das práticas abusivas por parte das chefias.

Dado que se constatou que os profissionais entrevistados estão mentalmente esgotados, também é imprescindível que os bancos olhem com mais cuidado para as práticas de gestão adotadas, pois se trata de um setor que está entre os mais lucrativos do país, tendo recursos, portanto, para investir em políticas capazes de proporcionar maior qualidade de vida no trabalho aos bancários.

A contribuição do presente estudo para as organizações, os trabalhadores e a sociedade reside na reflexão que fomenta em torno do ambiente de trabalho nos bancos, chamando atenção para o clima hostil e estressante vivenciado cotidianamente por muitos bancários, que favorece seu esgotamento profissional. Espera-se, com isso, colaborar para uma mudança de mentalidade por parte dos gestores das agências e, ao mesmo tempo, para a adoção de práticas gerenciais no setor bancário que não sacrifiquem o bem-estar dos empregados.

Complementarmente, para a Ciência Administrativa, esta pesquisa contribui ao relacionar a existência de um clima organizacional pernicioso e hostil ao esgotamento profissional dos trabalhadores, temática que carece de investigação, principalmente no contexto brasileiro.

Apesar de ter alcançado o objetivo a que se propôs, este estudo possui limitações relacionadas ao perfil dos entrevistados, que foram, de modo geral, profissionais mais jovens e com pouco tempo de trabalho nos respectivos bancos em que atuavam no momento em que as entrevistas foram realizadas.

Por isso, para estudos futuros, sugere-se que sejam examinadas as percepções de bancários que atuam há mais tempo na mesma instituição, de modo a verificar se a avaliação negativa acerca do ambiente de trabalho e o esgotamento reportados pelos indivíduos entrevistados nesta pesquisa repetem-se também entre esses profissionais.

Ademais, recomenda-se que investigações futuras procurem mapear o perfil dos profissionais que ocupam cargos de liderança no setor bancário para verificar se a conduta abusiva mantida diante dos subordinados por alguns gestores deve-se a questões individuais ou se existem variáveis culturais que acabam moldando o comportamento deles.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. M. **Satisfação no trabalho e estresse ocupacional na perspectiva dos policiais militares do estado do Rio Grande do Sul**. 2015. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.

ANGELINI, R. A. V. M. Burnout: a doença da alma na educação e sua prevenção. **Revista Psicopedagogia**, v. 28, n. 87, p. 262-272, 2011.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO. **30% dos trabalhadores brasileiros sofrem com a síndrome de Burnout**. 2018. Disponível em: <<https://www.anamt.org.br/portal/2018/12/12/30-dos-trabalhadores-brasileiros-sofrem-com-a-sindrome-de-burnout/>>. Acesso em: 20 maio 2022.

BAPTISTA, M. N.; SOARES, T. F. P.; RAAD, A. J.; SANTOS, L. M. Burnout, estresse, depressão e suporte laboral em professores universitários. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 1, p. 564-570, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M. E. Estresse: como ele abafa as defesas do corpo? **Ciência Hoje**, v. 30, n. 179, p. 20-25, 2002.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Burnout: o processo de adoecer pelo trabalho. In: BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (Org.). **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 21-92.

BIACHI, M. A.; FERNANDO, P. H. L. Estudo a respeito de variáveis que impactam na satisfação do trabalhador. **Revista Fatec Zona Sul**, v. 7, n. 5, 2021.

CASTRO, F. G. Burnout e complexidade histórica. **Revista Psicologia, Organizações & Trabalho**, v. 13, n. 1, p. 49-60, 2013.

CAVALLINI, M. Síndrome de burnout é reconhecida como doença ocupacional; veja o que muda para o trabalhador. **G1**, 2022. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2022/01/11/sindrome-de-burnout-e-reconhecida-como-doenca-ocupacional-veja-o-que-muda-para-o-trabalhador.ghtml>>. Acesso em: 17 de maio de 2022.

COELHO, J. A. P.; SOUZA, G. H. S.; CERQUEIRA, C. L. C.; ESTEVES, G. G. L.; BARROS, B. N. R. Estresse como preditor da Síndrome de Burnout em bancários. **Revista Psicologia, Organizações & Trabalho**, v. 18, n. 1, p. 306-315, 2018.

CORRÊA, J.; LOPES, L. F. D.; ALMEIDA, D. M.; CAMARGO, M. E. Bem-estar no trabalho e síndrome de Burnout: faces opostas no labor penitenciário. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, p. 1-30, 2019.

DIAS, F. S.; ANGELICO, A. P. Síndrome de Burnout em trabalhadores do setor bancário: uma revisão de literatura. **Temas em Psicologia**, v. 26, n. 1, p. 15-30, 2018.

FRANÇA, H. H. A Síndrome de Burnout. **Revista Brasileira de Medicina**, v. 44, n. 8, p. 197-199, 1987.

GEREMIA, H. C.; SCAPINI, A. I. N.; SILVA, N. Concepções de realização profissional: uma revisão integrativa. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 12, n. 1, p. 17-32, 2020.

GLASER B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 2006.

GOMES, A. R.; OLIVEIRA, S.; ESTEVES, A.; ALVELOS, M.; AFONSO, J. Stress, avaliação cognitiva e burnout: um estudo com professores do ensino superior. **Revista Sul-Americana de Psicologia**, v. 1, n. 1, p. 1-20, 2013.

GRANGEIRO, R. R.; AGUIAR, C. V. N.; FERREIRA, F. L.; FEITOSA, J. O. Um estudo sobre a percepção do clima organizacional entre os servidores da UFCA. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 458-474, 2019.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. London: Sage Publications, 2004.

LAVIERI, F. Burnout é reconhecido como doença e casos aumentam em todo o mundo. **Revista IstoÉ**, 2022. Disponível em: <https://revista.istoec.com.br/burnout-e-reconhecido-como-doenca-e-casos-aumentam-em-todo-o-mundo/>. Acesso em: 20 maio 2022.

LOUREIRO, H.; PEREIRA, A. N.; OLIVEIRA, A. P.; PESSOA, A. R. Burnout no trabalho. **Revista de Enfermagem Referência**, v. 2, n. 7, p. 33-41, 2008.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MASLACH, C. Job Burnout: new directions in research and intervention. **Current Directions in Psychological Science**, v. 12, n. 5, p. 189-192, 2003.

MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 397-422, 2001.

MOLINA, A. C. S.; SELA, V. M. Síndrome de Burnout nas empresas juniores. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 217-238, 2020.

OBREGON, S. L.; SCHWAAB, K. S.; LOPES, L. F. D.; CERETTA, P. S. Engajamento no trabalho e síndrome de Burnout: uma análise estrutural com abordagem quantílica. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 67-81, 2021.

PASSOS, L. Pesquisa mostra que 86% dos brasileiros têm algum transtorno mental. **Revista Veja**, 2019. Disponível em < <https://veja.abril.com.br/saude/pesquisa-indica-que-86-dos-brasileiros-tem-um-transtorno-mental/>>. Acesso em: 19 de maio de 2022.

PIMENTA, R. C. Q.; OLIVEIRA, J. A.; AOUAR, W. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; LIMA, J. Clima organizacional em hospital: um estudo no Sudoeste do Paraná. **Reuna**, v. 19, n. 2, p. 71-90, 2014.

RUDOW, B. **Stress and burnout in the teaching profession: European studies, issues, and research perspectives**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

SANTOS, G. T.; FILHO, V. H. O.; ROYER, R.; FERREIRA, A. Método para aplicar entrevistas em profundidade: Avaliando causas de baixo desempenho em um operador logístico. **Revista Gestão Industrial**. v. 12, n. 4, p. 103-126, 2016.

SÁVIO, S. A. El Síndrome del Burnout: un proceso de estrés laboral crónico. **Hologramática**, v. 8, n. 5, p. 121-138, 2008.

SCHAUFELI, W. B.; MASLACH, C.; MAREK, T. **Professional burnout: recent developments in theory and research**. New York: Taylor & Francis. 1993.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. Estressado? Vá às compras! – A investigação da compra compulsiva como estratégia de enfrentamento de Burnout. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 2, p. 483-506, 2016.

SILVA, A. L. Ensaio em saúde coletiva: entrevista em profundidade como técnica de pesquisa qualitativa em saúde coletiva. **Saúde Coletiva**, v. 2, n. 7, p. 71, 2005.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista de Psiquiatria Clínica**, v.34, n.5, p.223-233, 2007.

VALLEN, G. Organizational climate and burnout. **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, v. 43, n. 1, p. 54-60, 1993.

VAZQUEZ, A. C. S.; SANTOS, A. S.; COSTA, P. V.; FREITAS, C. P. P.; WITTE, H.; SCHAUFELI, W. B. Trabalho e bem-estar: evidências da relação entre Burnout e satisfação de vida. **Avaliação Psicológica**, v. 18, n. 4, p. 372-381, 2019.

VEIGA, L.; GONDIM, S.M.G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. **Opinião Pública**, v. 2, n. 1, p. 1-15, 2001.