

MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO E EXAUSTÃO NO TRABALHO: UMA ANÁLISE SOBRE O TRABALHADOR BANCÁRIO

MOTIVATION, COMMITMENT, AND EXHAUSTION AT WORK: AN ANALYSIS OF THE BANKING EMPLOYEES

MOTIVACIÓN, COMPROMETIMIENTO Y AGOTAMIENTO EN EL TRABAJO: UN ANÁLISIS SOBRE EL TRABAJADOR BANCARIO

PATRÍCIA MARTINS FAGUNDES CABRAL

Doutora
UNISINOS - Brasil
patriciamf@unisinios.br

LEONOR MARIA GONÇALVES PACHECO PAIS

Doutora
Universidade de Coimbra – Portugal
leonorpais@fpce.uc.pt

NUNO MANOEL GAMEIRO REBELO DOS SANTOS

Doutor
Universidade de Évora - Portugal
nrs@uevora.pt

LISETE MÓNICO

Doutora
Universidade de Coimbra - Portugal
lisete.monico@fpce.uc.pt

CLARICE LUCAS DA SILVA MACHADO

Mestre
UNISINOS - Brasil
claris.lucasmachado@gmail.com

Submetido em: 05/06/2017

Aprovado em: 01/03/2018

Doi: [alcance.v24n4\(Out/Dez\).p535-553](https://doi.org/10.24457/24n4(Out/Dez).p535-553)

RESUMO

Este artigo visa caracterizar as relações entre Motivação para o Trabalho, Comprometimento Afetivo e Exaustão Emocional, investigando trabalhadores bancários. Foram aplicadas três escalas, a Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho, a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo e a Escala de Caracterização do Burnout. A pesquisa de abordagem quantitativa e descritiva teve 361 respondentes de uma instituição bancária do Rio Grande do Sul. Tabulação cruzada, teste qui-quadrado de Pearson, média aritmética, desvio-padrão e Teste T foram aplicados. Os principais resultados apontam que há predominância de aspectos motivacionais relativos ao trabalho em todos os fatores da motivação e possuem, em relação aos trabalhadores de outras organizações, motivação controlada superior, porém menor motivação autônoma. O Comprometimento Afetivo é mais elevado na comparação com outras organizações e a Exaustão Emocional é tendencialmente baixa, ainda que entre trabalhadores das agências, em comparação com os da administração central do banco, os resultados

de exaustão sejam maiores. Tais resultados devem ser considerados pela área de Gestão de Pessoas ao elaborar intervenções para promoção de saúde dos trabalhadores, bem como orientar ações de liderança no sentido de promoverem maior autonomia nas relações de trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Comprometimento. Exaustão no Trabalho. Bancários.

ABSTRACT

This article aims to characterize the relationships between Motivation for Work, Affective Commitment and Emotional Exhaustion in workers of a banking institution in Rio Grande do Sul, Brazil. Three scales were applied; the Multidimensional Motivation Scale for Work, the Affective Organizational Engagement Scale, and the Burnout Characterization Scale. The research, which used quantitative and descriptive approaches, had 361 respondents. Cross-tabulation, Pearson's chi-square test, the arithmetic mean, standard deviation, and student's-t test were applied. The main results indicate a predominance of motivational aspects related to the work across all the factors of motivation, and that compared to the workers of other organizations, the employees of the bank in question had higher controlled motivation, but less autonomous motivation. Affective Commitment was higher compared with other organizations, and Emotional Exhaustion tended to be low, although among workers of the bank agencies, the levels of exhaustion were higher than among the management of the central bank. These results should be considered by the Human Resources area when planning interventions to promote workers' health, as well as guiding leadership actions to promote greater autonomy in labor relations

Keywords: Work Motivation. Commitment. Exhaustion at work. Bank employees.

RESUMEN

Este artículo visa caracterizar las relaciones entre Motivación para el Trabajo, Comprometimiento Afectivo y Agotamiento Emocional, investigando trabajadores bancarios. Fueron aplicadas tres escalas, la Escala Multidimensional de Motivación para el Trabajo, la Escala de Comprometimiento Organizacional Afectivo y la Escala de Caracterización de Burnout. La investigación posee un abordaje cuantitativa y descriptiva tuvo 361 encuestados de una institución bancaria de Rio Grande do Sul. Fueron aplicados: Tabla cruzada, prueba chi-cuadrado de Pearson, media aritmética, desviación estándar y prueba T. Los principales resultados apuntan que hay predominancia de aspectos motivacionales relativos al trabajo en todos los factores de la motivación y poseen, con relación a los trabajadores de otras organizaciones, motivación controlada superior, pero menor motivación autónoma. El Comprometimiento Afectivo es más elevado en comparación con otras organizaciones y el Agotamiento Emocional es tendencialmente baja, entre trabajadores de las agencias, en comparación con los de la administración central del banco, los resultados de agotamiento son mayores. Tales resultados deben ser considerados por el área de Gestión de Personas al elaborar intervenciones para promoción de salud de los trabajadores, como también orientar acciones de liderazgo en el sentido de promover mayor autonomía en las relaciones de trabajo.

Palabras clave: Motivación. Comprometimiento. Agotamiento en el Trabajo. Bancarios.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo investigou, a partir de uma pesquisa transversal, de abordagem quantitativa e natureza descritiva, a Motivação para o Trabalho, o Comprometimento Afetivo e a Exaustão Emocional de trabalhadores bancários gaúchos. Notoriamente, profissionais motivados tendem a ser mais produtivos e estão alinhados às demandas em organizações contemporâneas globalizadas (MOON; HUR; HYUN, 2017; RYAN, 2014). Para Morin (2001), o trabalho conserva um lugar importante na sociedade e cita estudo em que 80% das pessoas inquiridas sobre o que fariam com seu trabalho, caso tivessem dinheiro suficiente para viver o resto de suas vidas confortavelmente, foi de que mesmo assim trabalhariam. De outra forma, o trabalho deve oferecer a possibilidade de realizar algo que faça sentido para o profissional, no qual ele possa exercer seu livre-arbítrio e tenha a possibilidade de se ajustar produtivamente. O trabalho, portanto, necessita fazer sentido, tanto do ponto de vista do trabalhador quanto do ponto de vista organizacional, tornando evidente o interesse da sociedade e das

organizações no entendimento dos fatores motivacionais e com isso, contribuir proativamente na manutenção de um ambiente laboral saudável.

Dirigindo atenção para o setor financeiro no Brasil, Carrijo e Navarro (2009) apontam que este foi pioneiro em adotar a automação e informatizar-se, o que gerou profundas mudanças no processo de trabalho bancário. Tais mudanças integraram e integram o processo de reestruturação produtiva do setor, gerando impactos nos níveis motivacionais e na saúde dos trabalhadores. As novas tecnologias, a intensificação do ritmo de trabalho, a diversificação das tarefas, a adoção de novas formas de gestão da força de trabalho, as terceirizações e as privatizações impactam não apenas na diminuição de trabalhadores bancários, com a inevitável eliminação de postos de trabalho, mas também afetam a saúde e os aspectos motivacionais daqueles trabalhadores que permanecem, uma vez que a sobrecarga de tarefas e maior pressão para o atingimento de metas e resultados é indiscutível (JAMAL; KHAN, 2013). O sofrimento psíquico identificado entre bancários relaciona-se a esgotamento profissional, depressão, estresse, entre outros transtornos psíquicos. Isso se expressa, por exemplo, em afastamentos de 1000 bancários, por mês, das suas atividades por problemas de saúde, principalmente acometidos por doenças relacionadas a sofrimento psicológico (CARVALHO; RODRIGUEZ, 2014).

Considerando que o setor bancário tem um importante papel no contexto financeiro e, conseqüentemente, na nossa sociedade, e que segundo estudos já citados as mudanças ocorridas nos últimos anos impactam na saúde dos trabalhadores, investigar a motivação dos mesmos é uma necessidade relevante e demanda atualização constante.

No sentido de analisar essa realidade teórica e empiricamente, aplicaram-se três escalas em trabalhadores de uma Instituição Bancária do Estado do Rio Grande do Sul/Brasil: 1) Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (EMMT) validada para o português por Dos Santos et al. (2017); 2) Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO) criada por Meyer e Allen (1991) e validada por Nascimento, Lopes e Salgueiro, (2008); 3) Escala de Caracterização do Burnout (ECB) validada por Tamayo e Tróccoli (2009). Assim, a pesquisa contribui com os fatores relativos à motivação, ao comprometimento e à exaustão de trabalhadores bancários, bem como colabora com o direcionamento de políticas e práticas de Gestão de Pessoa mais efetivas no referido segmento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Teoria da Autodeterminação e a Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho

A Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 2000; DECI et al., 2001) aponta que há três necessidades psicológicas fundamentais para todas as pessoas: necessidade de autonomia (experimentar a sensação de vontade e liberdade psicológica), de competência (sentir-se eficaz) e de vínculo (sentir-se amado e bem cuidado) sendo que, a satisfação dessas necessidades deve produzir resultados positivos em todas as culturas. A Motivação é conceituada como um determinante do comportamento que se ancora na procura de satisfação daquelas necessidades. Quando se considera a motivação para o trabalho, pode-se dizer que a motivação para realização do trabalho depende do quanto ele satisfaz aquelas necessidades. Na Teoria da Autodeterminação, a desmotivação ocorre se o trabalho não satisfaz as mesmas necessidades. As duas motivações mais autônomas são a Motivação Intrínseca e a Motivação Identificada. As Motivações mais controladas são a Motivação Extrínseca Social, a Motivação Extrínseca Material e a Motivação Introjetada.

A Motivação Intrínseca pode ser conceituada como referente a comportamentos que não necessitam de reforços para serem mantidos. As recompensas são esses comportamentos em si mesmos, sem que sejam necessários reforços externos. A pessoa se sente livre de pressões, reconhecimentos ou contingências e executa sua atividade porque acha interessante e sente espontaneamente satisfação em realizá-la. A Motivação Identificada é aquela em que as pessoas identificam os valores de um comportamento com os seus próprios objetivos e valores. As pessoas sentem maior liberdade e vontade porque o comportamento é mais compatível com suas metas e identificações pessoais.

A Motivação Extrínseca exige recompensas tangíveis ou simbólicas, de modo que a satisfação não vem da própria atividade, mas das conseqüências extrínsecas às quais a atividade conduz (GAGNÉ; DECI, 2005). Pode corresponder à busca de recompensas positivas ou ao evitamento de conseqüências negativas. Uma segunda forma é regulada por forças internas, ou seja, pelo próprio ego, vergonha ou culpa (GAGNÉ et al., 2014). A Motivação Introjetada é aquela em que as pessoas tomam valores, atitudes ou regulações que são externas ao seu comportamento e transformam em um regulamento interno. Exemplos de Motivação Introjetada incluem

autoestima, comportamentos, a fim de se sentir digno, envolvimento com o ego. A Motivação Introjetada está dentro da pessoa, mas é relativamente controlada como uma forma de motivação extrínseca internalizada.

A partir da Teoria da Autodeterminação, Gagné et al. (2014) validaram a *Multidimensional Motivation Scale for Work – MWMS*, em 7 idiomas e 9 países, na qual avaliam os motivos pelos quais os trabalhadores se esforçam no trabalho. Esta validação foi posteriormente estendida a Portugal e ao Brasil (DOS SANTOS et al., no prelo). As perguntas dessa escala foram elaboradas tendo por base os seguintes fatores: Desmotivação, Regulação Extrínseca Social, Regulação Extrínseca Material, Regulação Introjetada, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca. Ainda que haja uma tendência ao consenso no que se refere ao entendimento de que a motivação está relacionada a fatores psicológicos intrínsecos humanos e que os fatores ou processos externos são vias de satisfação da necessidade humana (BERGAMINI, 1990; LIEURY, 2000; BZUNECK, 2001), Gagné et al. (2014) denominam “fatores de motivação” tanto os fatores intrínsecos quanto os fatores extrínsecos.

A seguir, abordam-se as temáticas de Exaustão Emocional e Comprometimento Afetivo no trabalho, que foram construídos incluídos no questionário aplicado nesta pesquisa junto aos bancários.

2.2 Exaustão Emocional e Comprometimento Afetivo

A síndrome de Burnout é definida como síndrome psicológica associada à tensão emocional crônica e forte estresse ocupacional. É o consumo exaustivo de exigência física, emocional e mental (FONTE, 2011). Para Sousa e Mendonça, (2009), o ambiente de trabalho dita a forma como as pessoas interagem e como realizam suas tarefas e quando a liderança não é capaz de reconhecer o lado humano ou quando há grande incompatibilidade entre as tarefas exigidas e a capacidade do empregado, há um grande risco de desenvolvimento de Burnout.

As escalas existentes para avaliação e medida de Burnout surgiram a partir de estudos nos quais necessitavam de uma forma para avaliar essa síndrome. Os sintomas mais frequentes da síndrome de Burnout são perda de idealismo, das expectativas, satisfação e comprometimento com o trabalho, presença de atitudes desfavoráveis em relação ao trabalho e às pessoas que se encontram no ambiente laboral. Essa síndrome foi observada em profissionais cuja profissão é assistencial, ou seja, trabalhadores com relacionamentos frequentes e diretos com pessoas (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2009).

Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento assume os componentes afetivo, calculativo e normativo. Segundo estes autores, os profissionais estão vinculados à organização por meio de relações emocionais (afetivo), relações com investimento pessoal com intuito de retorno (calculativo) e de sentimentos de obrigação e dever moral com a organização (normativo). Para Bastos (1993), o comprometimento organizacional é o estado psicológico que vincula o trabalhador com a organização que atua. No sentido desse conceito, os trabalhadores mais comprometidos não gastam energia no reestabelecimento emocional, como consequências adoecem menos, pois têm menos percepções de injustiça, se tornando menos suscetíveis a adoecer (SOUSA; MENDONÇA, 2009). O comprometimento afetivo apresenta três aspectos que o definem: sentimentos de lealdade que envolvem trabalhador com a organização, desejo de permanecer como membro da organização e disposição em esforçar-se em prol da organização. Essa relação entre trabalhador e organização indica que o trabalhador está disposto a dar o melhor de si (SOUSA; MENDONÇA, 2009). No entanto, quando as transformações econômicas e sociais impactam no contexto do trabalho, frequentemente esta relação trabalhador-organização se desestabiliza, como será discutido a seguir, quando se abordará o entorno laboral do trabalhador bancário.

O Quadro 1 sumariza os principais conceitos das teorias descritas, indica a escala correspondente e seus principais objetivos de medição.

Quadro 1 – Síntese dos principais conceitos, escalas e suas medições das teorias motivacionais revisadas.

Teorias	Principais conceitos	Escala	Principais objetivos de cada escala
Autodeterminação	A Teoria aponta três necessidades psicológicas fundamentais para todas as pessoas: autonomia, competência e vínculo, sendo que a satisfação dessas necessidades deve produzir resultados positivos em todas as culturas.	EMMT (MWMS) GAGNÉ e DECI (2005); GAGNÉ (2014); SANTOS <i>et al.</i> (2017)	Medir Motivação e Desmotivação no trabalho. A Teoria é desdobrada em fatores de Motivação Extrínseca em Motivação Controlada (Regulação Externa e Regulação Introjogada) e Motivação Autônoma (Regulação Identificada e regulação integrada) e Motivação Intrínseca em Motivação Autônoma inerente.
Exaustão Emocional (Burnout)	Síndrome psicológica associada à tensão emocional crônica e forte estresse ocupacional. Normalmente encontrada em profissionais cuja atividade é assistencial, ou seja, trabalhadores com relacionamentos frequentes e diretos com pessoas.	ECB TAMAYO e TRÓCCOLI (2009)	Medir Exaustão Emocional, Desumanização e Decepção no trabalho
Comprometimento Afetivo	Os profissionais estão vinculados à organização por meio de relações emocionais (afetivo), relações com investimento pessoal com intuito de retorno (calculativo) e de sentimentos de obrigação e dever moral com a organização (normativo).	ECO MEYER e ALLEN (1991); NASCIMENTO, LOPES e SALGUEIRO (2008)	Medir comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho, afetos positivos dirigidos ao trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores.

As teorias referidas no Quadro 1 abordam o comportamento humano dentro dos contextos organizacionais. O bem-estar humano, quando atendido por meio da satisfação das suas necessidades físicas, mentais e sociais, traz, como consequência, empregados saudáveis que proporcionam melhor produtividade e sustentabilidade para a organização.

2.3 O Trabalhador Bancário

Os processos de reestruturação produtiva, sobretudo no setor financeiro, se aceleraram a partir da década de 90, mais especificamente no Brasil, onde até 1994 os bancos conviveram com uma economia relativamente fechada. Desde esta mesma década, percebe-se, sobretudo no cenário brasileiro, a emergência de estudos sobre a profissão bancária, considerada uma atividade de forte risco ocupacional devido ao alto índice de prejuízos à saúde, decorrente da sobrecarga do trabalho e a pressão diária percebida pelos bancários (RESENDE; MENDES, 2004; CARVALHO; RODRIGUEZ, 2014).

O uso maciço de tecnologias de informação, informática e telemática, os investimentos no autoatendimento (caixas eletrônicos, internet), o recurso da terceirização para atividades como análise de crédito, compensação de cheques e telemarketing, e movimentos de privatização foram estratégias e práticas de gestão adotadas na reestruturação produtiva do setor bancário, com vistas à modernização e à redução de custos. Neste processo, a reorganização das instituições bancárias também recorreu à fusão de postos de trabalho, redução de níveis hierárquicos, programas de incentivo a demissões voluntárias (PDV), fechamento de agências e difusão de postos de atendimento com menos empregados e mais máquinas (RESENDE; MENDES, 2004; CARRIJO; NAVARRO, 2009; CARVALHO; RODRIGUEZ, 2014). Naturalmente, todas estas mudanças no setor bancário repercutiram na realidade laboral dos bancários, uma vez que a informação passou a ser a ferramenta fundamental destes trabalhadores. Os mesmos passaram a ser demandados em novas competências, como a capacidade de

interpretar e de dominar o manuseio das novas tecnologias, resultando na reestruturação do perfil destes trabalhadores: se antes o controle da rotina era o foco, por meio da dedicação integral à instituição (mesmo que isso significasse abandonar uma formação acadêmica) e o domínio do processo burocrático, com as mudanças de cenário os bancários precisaram desenvolver polivalência, visão sistêmica, flexibilidade e ter um nível mais alto de escolaridade (RESENDE; MENDES, 2004; PAIVA; BORGES, 2009).

Silva e Navarro (2012) também indicam que, se na década 70 a lógica do trabalhador bancário era fazer carreira dentro das organizações, já na década final do século XX surge a tendência de os novos bancários não considerarem mais o banco como um projeto profissional para a vida toda, isto é, o emprego como bancário é visto como situação provisória, temporária, para a concretização de outros projetos pessoais, como a conclusão de um curso superior.

A demanda por este novo perfil de competências não se deu (e não se dá) sem estranhamentos. Resende e Mendes (2004) sinalizam que os bancários compreenderam estas transformações como fontes de empobrecimento do conteúdo do seu trabalho. A sobrecarga do trabalho e a pressão diária percebidas pelos bancários, principalmente aquelas advindas do atendimento ao cliente, das cobranças por cumprir metas e por vender serviços, bem como aumento das exigências de qualificação e degradação do *status* da profissão, são elementos responsáveis pelo sofrimento no trabalho bancário. E é justamente este contexto de contínua cobrança por produtividade e competitividade, ao mesmo tempo a destituição do 'saber fazer' até então conhecida, que se tornam deflagradores do sofrimento psíquico nesta categoria profissional (CARVALHO; RODRIGUEZ, 2014; SILVA; NAVARRO, 2012).

Resende e Mendes (2004) realizaram uma pesquisa com 210 bancários que desempenhavam função de atendimento ao cliente (em mesas e no autoatendimento, excluindo-se caixas), provenientes de bancos públicos e privados localizados no Distrito Federal, investigando sobre valores e prazer-sofrimento no trabalho. Foi aplicado um instrumento com as duas escalas (valores e prazer-sofrimento no trabalho) e um questionário para levantamento dos dados demográficos. Os resultados apontam que os bancários percebem as vivências de prazer e sofrimento de forma moderada, mas uma das hipóteses explicativas para isto é o fato de que estes trabalhadores tenham isto como uma defesa, possivelmente relacionada com a sobrevivência. Como aponta Coelho (1997), o trabalho bancário atende à necessidade financeira, à possibilidade de realizar projetos materiais (muitos obtêm vantagens, como financiamentos para aquisição de casa própria, por exemplo), o que cria um mecanismo de dependência e forte apego ao emprego, justificando a permanência do trabalhador no banco a despeito do sofrimento. Na mesma linha, Codo (2004) refere-se a este fenômeno como a "gaiola de ouro", em alusão ao quanto aspectos como estabilidade, bons salários e fácil acesso a linhas de crédito podem gerar um aprisionamento em postos de trabalho com os quais o bancário não se identifica e não se reconhece mais como profissional.

Nestes processos de sofrimento psíquico, os trabalhadores podem vivenciar a "síndrome do trabalho vazio" (CODO, 2004, p. 161) e tendem a recorrer aos mecanismos de defesa, que se caracterizam por comportamentos de isolamento psicoafetivo e profissional do grupo de trabalho, de resignação, de descrença, de renúncia à participação, de indiferença e de apatia. Para Resende e Mendes (2004, p. 156), "[e]stas defesas têm papel ambíguo: se, por um lado, são necessárias para manter o equilíbrio psíquico, por outro podem levar a imobilismo e alienação [...]". Assim, o olhar atento à psicodinâmica prazer-sofrimento dos trabalhadores bancários segue sendo uma temática contemporânea que demanda constante atualização das políticas e práticas de Gestão de Pessoas em instituições deste segmento financeiro.

3 MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, transversal (HAIR et al., 2005), sendo que os dados aqui analisados integram a amostra da pesquisa para a validação da MWMS para o idioma português, que contou com a participação de trabalhadores portugueses e brasileiros ao longo de 2015. Deu-se cumprimento aos pressupostos éticos exigidos para uma investigação empírica, nomeadamente a informação sobre a natureza do estudo, a participação voluntária, o consentimento informado e o anonimato das respostas dos participantes.

No estudo aqui apresentado, o foco de análise foi a amostra integrante da validação da MWMS com trabalhadores brasileiros, constituída por 361 bancários de uma Instituição do Estado do Rio Grande do Sul, aqui denominada Amostra 1. Trata-se de uma amostra de conveniência, selecionada por motivos de acessibilidade por parte da equipe de investigação, apesar de representar de forma substantiva o perfil do Trabalhador Bancário no Brasil, atendendo às características da instituição bancária, ao trabalho nela executado e à longevidade da mesma.

Ou seja, há ciência de que a coleta de dados em uma única instituição bancária é um limite da pesquisa, contudo, a amostra é significativa na validação da escala, sendo também um passo importante para discussão da temática sobre trabalhadores bancários no Brasil. Desta forma, a coleta dos dados contou com o retorno de 361 respostas válidas, provenientes de 243 trabalhadores da Direção Geral (67.3%) e 118 (32.7%) de diversas agências. A aplicação dos questionários foi presencial no período de 02 a 05 de março de 2015.

Já a Amostra 2, também integrante da validação da MWMS no Brasil, contou com 638 colaboradores de outras organizações brasileiras do segmento de Educação (Ensino Superior) e de Tecnologia de Informação. A caracterização sociodemográfica pode ser consultada igualmente na Tabela 1.

Cabe salientar que o foco neste artigo se centra nos trabalhadores bancários (Amostra 1), muitas vezes discutidos em comparação aos trabalhadores de outras organizações brasileiras (Amostra 2), respondentes da mesma escala.

Em relação às características dos participantes da Amostra 1 (ver Tabela 1), 56% são do gênero feminino e 44% do gênero masculino, não se diferenciando Direção Geral e Agências. A faixa etária média é de 40 anos, sendo que na Direção Geral é de 41 anos e nas Agências, 39 anos. Na Direção Geral predomina o nível de escolaridade Ensino Superior (17/19 anos de escolaridade) com 74% dos casos válidos. Nas Agências, o nível de escolaridade predominante é o Ensino Secundário (12 anos de escolaridade), com 40% de casos válidos. Para o tempo no trabalho, as médias foram de 15 anos na Direção Geral e 12 anos nos trabalhadores das Agências. A Direção Geral emprega significativamente mais trabalhadores com o Ensino Superior (15/16 anos de escolaridade) do que as Agências (73.7% vs. 35.6% das respostas). Tanto na Direção Geral quanto nas Agências, 75% dos trabalhadores possuem vínculo organizacional regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Tabela 1 – Características sociodemográficas dos inquiridos na Direção Geral e nas Agências Bancárias da Amostra 1 e dos inquiridos na Amostra 2

	Amostra 1 (N = 361)			Amostra 2 (N = 638)
	Direção Geral (n=243)	Agências (n=118)	Total (N=361)	Outras organizações
Sexo, n (%)				
Masculino	112 (46.1)	47 (39.8)	159 (43.0)	276 (43.3)
Feminino	128 (52.7)	71 (60.2)	199 (56.5)	360 (56.4)
Não identificado	3 (1.2)	0 (0.0)	3 (0.6)	2 (0.3)
Idade (média em anos, amplitude)	41 (19 a 61 anos)	39 (23 a 60 anos)	40 (19 a 61 anos)	34 (14 a 73 anos)
Nível de escolaridade, n (%)				
Ensino Básico (até 9 anos de escolaridade)	0 (0.0)	1 (0.8)	1 (0.0)	13 (2.0)
Ensino Secundário (12 anos de escolaridade)	31 (12.8)	47 (39.8)	39 (26.0)	314 (49.2)
Ensino Superior (15/16 anos de escolaridade)	29 (11.9)	28 (23.7)	29 (18.0)	29 (4.5)
Ensino Superior (17/19 anos de escolaridade)	179 (73.7)	42 (35.6)	111 (55.0)	223 (55)
Não identificado	4 (1.6)	0 (0.0)	2 (1.0)	24 (3.8)
Tempo de trabalho, média em anos	15 (1 a 40 anos)	12 (1 a 42 anos)	14 (1 a 42 anos)	6.8 (0 a 45 anos)
Vínculo organizacional, n (%)				
Prestador de serviços	3 (1.2)	1 (0.8)	2 (1.0)	28 (4.4)
Contrato a termo	45 (18.5)	26 (22.0)	36 (20.0)	134 (25.7)
Contrato CLT	185 (76.1)	88 (74.6)	137 (75.0)	388 (60.8)
Outros	5 (2.1)	1 (0.8)	3 (1.0)	40 (6.3)
Não identificado	5 (2.1)	0 (0.0)	3 (1.0)	18 (2.8)
Desempenho de funções de chefia	42 (17.3)	25 (21.2)	34 (19.0)	168 (26.3)

Fonte: Autores.

Os dados foram analisados com a versão 22.0 dos programas SPSS (IBM SPSS statistics) e AMOS (ARBUCKLHE, 2013). Na totalidade dos questionários recolhidos, confirmou-se a aleatoriedade das não respostas

encontradas (*missing-values*). Como vista à sua substituição, recorreu-se ao método da média aritmética (*series mean*). A normalidade da distribuição dos dados foi analisada por meio dos coeficientes de assimetria (*sk*) e curtose (*ku*), tendo sido apurados valores de $|sk| < 2.78$ e $|ku| < 881$, não indicando infrações severas ao princípio da normalidade.

A existência de valores extremos (*outliers*) foi analisada pela distância quadrática de Mahalanobis (TABACHNICK; FIDELL, 2013), não tendo sido encontrados valores que consideramos relevantes, apesar de alguns terem sido estatisticamente significativos. No entanto, e no intuito de preservar a variabilidade da amostra, tais *outliers* foram mantidos nas análises. Os dados sociodemográficos foram analisados por meio das técnicas de tabulação cruzada.

A análise da dimensionalidade das medidas, com a presente amostra, foi efetuada por meio de Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC), método de estimação da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*). Os índices de ajustamento utilizados foram o χ^2/gf (bom ajustamento < 2) (SCHUMACKER; LOMAX, 2010); NFI (*Normed of Fit Index*; bom ajustamento > 0.80) (SCHUMACKER; LOMAX, 2010); SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*, ajustamento apropriado < 0.08) (BROWN, 2015); TLI (*Tucker- Lewis Index - TLI*; ajuste apropriado > 0.90) (BROWN, 2015); CFI (*Comparative fit index*; bom ajustamento > 0.90) (BENTLER, 1990); e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*, bom ajustamento < 0.05) (SCHUMACKER; LOMAX, 2010).

Para a Escala de Exaustão Emocional (ECB) foi efetuada uma análise fatorial exploratória (AFE) por meio de uma Análise em Componentes Principais (ACP), dado o não ajustamento à estrutura tridimensional proposta pelos autores originais da escala. Testaram-se os pressupostos da ACP por meio da dimensão da amostra, da normalidade e da linearidade das variáveis, da fatorabilidade do R e da adequação amostral (TABACHNICK; FIDELL, 2013). A fiabilidade foi calculada pelo alfa de Cronbach (NUNNALLY, 1978). Considerou-se para todas as análises inferenciais um nível de significância estatística de $p < .05$.

Para a análise dos resultados de todas as escalas utilizaram-se a média aritmética e o desvio-padrão. As diferenças em relação à EMMT foram calculadas por meio de uma análise multivariada da variância (MANOVA - Multivariate Analysis of Variance, procedimento General Linear Model). Para as escalas ECOA e ECB, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a Direção Geral e as Agências Bancárias, bem como entre a Amostra 1 e a Amostra 2, foram analisadas por meio de testes *t* de Student para amostras independentes. Foram testados os requisitos para uma utilização confiável destas análises, designadamente normalidade, independência das observações e homogeneidade das variâncias residuais (variâncias homogêneas entre os grupos, com o teste de Levene com $p > .05$ para todas as variáveis dependentes, exceto para Regulação externa material). A magnitude do efeito experimental foi obtida por meio do cálculo do eta quadrado (η^2) (HOWELL, 2013).

3.1 Medidas de Motivação para o Trabalho

A motivação para o trabalho foi avaliada através da escala EMMS, que contém 19 itens avaliados numa escala Likert de sete pontos, de 1= nada a 7= completamente. Das análises fatoriais executadas emergiram os seguintes fatores: Desmotivação, Regulação Extrínseca Social, Regulação Extrínseca Material, Regulação Introjetada, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca. Esta estrutura fatorial foi confirmada tanto no estudo original de Gagné et al. (2014) em sete idiomas como na validação de Dos Santos et al. (no prelo) para a língua portuguesa.

No referente à amostra em estudo, o resultado da AFC à estrutura fatorial proposta por Gagné et al. (2014) mostrou um bom ajustamento, atendendo aos índices NFI = .906, SRMR = .071, TLI = .919 e CFI = .934 e um ajustamento aceitável, considerando os valores do $\chi^2/140 = 3.14$ e do RMSEA = .077 (IC 90 de .069 a .085). A consistência interna das dimensões da escala oscilou entre coeficientes Alpha de Cronbach de .784 e .915, inclusive, tendo demonstrado uma consistência interna de aceitável (coeficientes α de .70 a .80) a excelente ($\alpha > .90$).

3.2 Medidas de Comprometimento Organizacional Afetivo

Para avaliar o Comprometimento Organizacional Afetivo foi utilizada a validação de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) da medida ECOA. Foram administrados os seis itens relativos ao fator *Comprometimento Afetivo*, mensurados por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, de 1= discordo fortemente a 5 = concordo fortemente. A ECOA foi originalmente desenvolvida por Meyer e Allen (1991) e constitui-se a partir do conceito de

comprometimento organizacional afetivo. Propõe-se a medir comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e afetos positivos dirigidos ao trabalho.

A realização de uma AFC à estrutura unidimensional do Comprometimento Organizacional Afetivo mostrou um bom ajustamento, atendendo aos índices NFI = .940, SRMR = .046, TLI = .912 e CFI = .947, apesar de um ajustamento fraco ao nível dos índices $\chi^2/9 = 7.49$ e do RMSEA = .077 (IC 90 de .069 a .085). O ajustamento do modelo foi melhorado por meio dos índices de modificação (IM; BOLLEN, 2005), levando à correlação da variabilidade residual associada aos itens 1 e 2, e 2 e 6. O valor do $\chi^2/7$ desceu para 4.11 e o do RMSEA para .093 (IC 90 de .059 a .130). A consistência interna da escala foi boa, tendo-se obtido um $\alpha = .883$.

3.3 Medidas de Exaustão Emocional

Para mensuração da Exaustão Emocional, utilizaram-se os 12 itens da escala ECB (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2009), mensurados numa escala Likert de 5 pontos, de 1 = nunca a 5 = sempre. A validação da ECB, no contexto brasileiro, deu-se através de análise fatorial, tendo sido encontrados três fatores: Exaustão Emocional, Desumanização e Decepção no Trabalho. A Exaustão Emocional refere-se a sentimentos de fadiga relativos a esgotamento emocional e energético. A Desumanização está relacionada a itens que sugerem dureza emocional, desinteresse e atitudes negativas com os clientes (insensibilidade, indiferença, etc.). A Decepção no Trabalho sugere desesperança ao progresso profissional, falta de satisfação do indivíduo com o seu próprio desempenho, perda da confiança na capacidade de realização do trabalho e falta de comprometimento (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2009).

A realização da AFC à estrutura tridimensional não se mostrou ajustada, tendo sido realizada uma AFE através de uma ACP. Previamente confirmou-se que a matriz de intercorrelações diferiu da matriz de identidade [teste de Bartlett com $\chi^2(66) = 3004.41$, $p < .001$] e a amostragem revelou-se adequada, KMO = .93, já que superior ao balizador .70. Tanto o critério do *eigenvalue* superior à unidade quanto o *scree plot* dão supremacia à estrutura unifatorial, responsável por 59.30% da variância total dos 12 itens. As saturações fatoriais são elevadas, já que superiores a .45 (TABACHNICK & FIDELL, 2013), situando-se entre .645 e .825, inclusive. As communalidades oscilam entre .497 e .680. Face à obtenção destes resultados, optamos pela estrutura unidimensional desta escala na apresentação dos resultados. A consistência interna desta versão unidimensional da escala atingiu o nível de excelente, já que $\alpha = .937$.

4 RESULTADOS

Uma MANOVA foi realizada com o objetivo de averiguar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre os fatores da EMMT e entre profissionais bancários da Direção Geral e das Agências. Constatou-se que não existiam quaisquer diferenças estatisticamente significativas ($p > .05$). A mesma análise foi realizada entre a Instituição Bancária que é campo do estudo aqui apresentado e as outras organizações brasileiras (variável independente), que também integraram o processo de validação da referida Escala. O resultado da MANOVA evidenciou um efeito global estatisticamente significativo, Λ de Wilks = .931, $F(6, 992) = 12.18$, $p < .001$, $\eta^2 = .069$, indicando a existência, no global, de 6.9% de diferenças. As médias, o desvio-padrão e os resultados dos testes univariados relativos aos 6 fatores da EMMT entre a amostra de trabalhadores de Instituição bancária e outras instituições brasileiras indicam que essa diferença global se deve a diferenças encontradas nos fatores Motivação Intrínseca, Motivação Introjogada e Regulação Extrínseca Material (ver Tabela 2).

Tabela 2 – Análise descritiva [média (desvio-padrão)] por fator da Escala Motivação para o Trabalho (EMMT) e resultado da MANOVA

	Instituição bancária			Outras organizações (n=638)	Diferença entre Instituição bancária (Total) e outras organizações
	Direção Geral (n=243)	Agências (n=118)	Total (n=361)		
Desmotivação	1.50 (0.96)	1.45 (1.15)	1.49 (1.03)	1.48 (1.50)	0.03
Regulação externa	3.20 (1.31)	3.19 (1.55)	3.20 (1.39)	3.17 (1.48)	0.11
Material	3.28 (1.49)	3.53 (1.74)	3.36 (1.58)	3.51 (1.73)	1.87
Social	3.12 (1.67)	2.85 (1.80)	3.04 (1.72)	2.82 (1.68)	3.72*
Introjetada	4.79 (1.64)	4.87 (1.73)	4.81 (1.66)	4.49 (1.63)	8.82**
Identificada	5.65 (1.52)	5.72 (1.52)	5.68 (1.52)	5.66 (1.41)	0.04
Intrínseca	4.39 (1.70)	4.09 (1.62)	4.30 (1.68)	4.89 (1.59)	30.82***

Dados são apresentados média (Desvio Padrão).

* $p = .054$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Fonte: Autores.

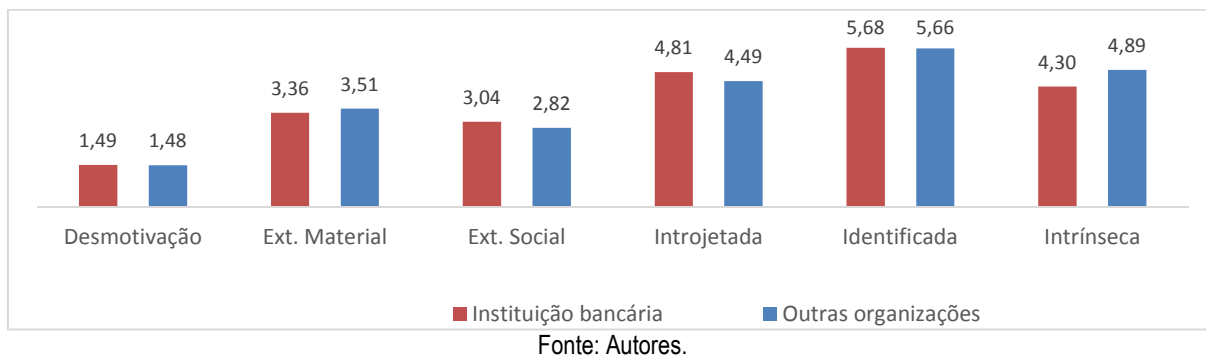
Através dos resultados demonstrados na Tabela 2, destaca-se o resultado da média e do desvio-padrão para o total de respondentes no fator Desmotivação, o qual obteve resultados de 1.49 e 1.03 respectivamente, ficando a média de outras organizações com resultado levemente superior (1.48) e desvio-padrão acima (1.50). As médias evidenciam que o fator Desmotivação é fraco em todos os níveis do Banco e de outras empresas, ou seja, não há falta de intenção para o trabalho. Entre os bancários, o desvio-padrão demonstra que há maior concordância entre os respondentes da Direção Geral (0,96) do que das agências (1.15).

O fator com maior média é a Regulação Identificada (5.68) para a amostra deste estudo e 5,66 para outras organizações. A concordância entre as respostas foi média, demonstrado pelo desvio-padrão de 1.52 para a amostra e 1.41 para outras empresas. A segunda maior média para a amostra deste estudo foi o fator Regulação Introjetada (4.81) e com desvio-padrão de (1.66). Para os trabalhadores de outras empresas, o segundo fator mais forte é a Motivação Intrínseca (média 4.89 e desvio-padrão de 1.59). Estes são primordialmente motivados pela Motivação Autônoma, enquanto trabalhadores desta amostra parte são motivados pela Regulação Identificada e parte pela Regulação Introjetada.

Para os fatores da Regulação Externa, para ambos, trabalhadores desta amostra e de outras organizações, destaca-se a Regulação Extrínseca Material com médias de 3.36 e 3.51 respectivamente. A Regulação Extrínseca Social obteve médias e desvio-padrão para esta amostra e para outras organizações de 1.72 e 1.68, respectivamente, demonstrando que há concordância média entre as respostas dos trabalhadores. Para os resultados do teste t, identificou-se diferença significativa para os fatores, Regulação Extrínseca Social, Regulação Introjetada e Motivação Intrínseca ($p < .05$), demonstrando que o grupo da Instituição Bancária é menos motivada por estes fatores do que os profissionais das outras organizações.

As médias por fator encontradas para os trabalhadores da Instituição bancária (Gráfico 1) evidenciam que estes são primordialmente motivados pela Motivação Identificada (5.68), seguida da Motivação Introjetada (4.81) e Motivação Intrínseca (4.30). Estes trabalhadores necessitam serem motivados através de sentimentos de ligação com seus valores pessoais, autonomia e competência. Necessitam sentir que seu trabalho é estimulante e interessante.

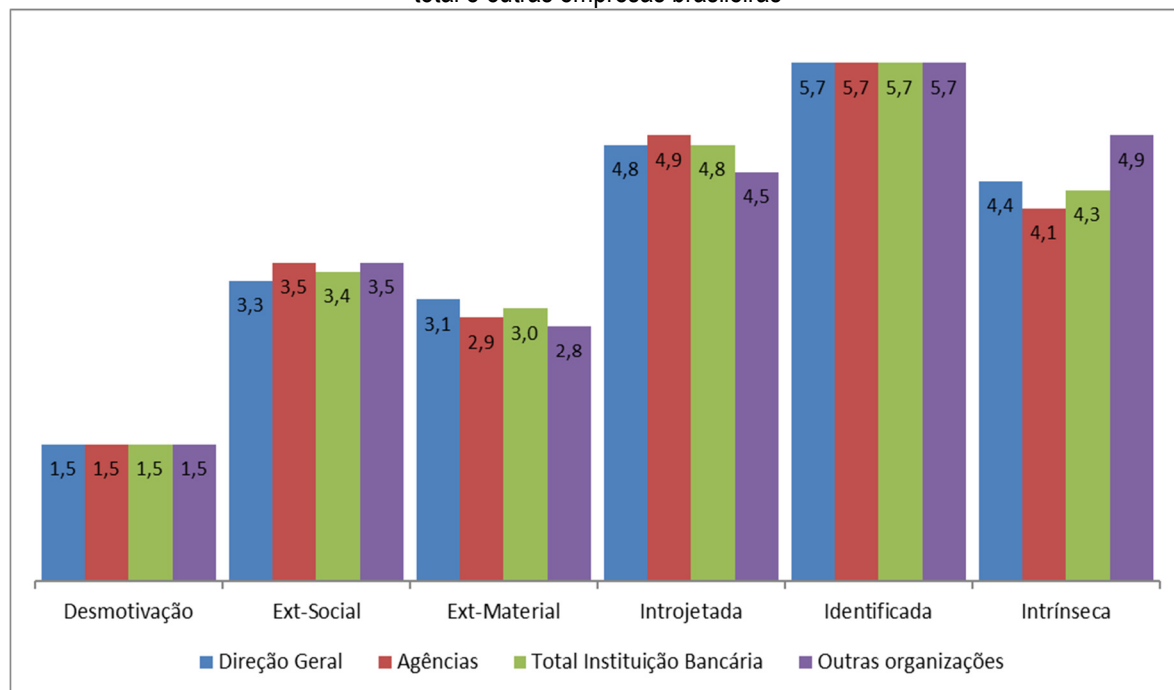
Na Motivação Controlada, destaca-se a Motivação Introjetada, a qual é evidenciada pelos sentimentos de autoestima e autopercepção social e profissional. São motivados pelo ego ou para não se sentirem envergonhados. A segunda Motivação mais forte é a Regulação Extrínseca Material, na qual valorizam reconhecimentos materiais, tais como remuneração compatível, proporcionando que esse profissional tenha acesso a bens e serviços que melhoram seu bem-estar social. Por último, a Regulação Extrínseca Social é valorizada através de reconhecimentos no meio social e profissional.

Gráfico 1 – Média por fator dos respondentes bancários e de outras organizações brasileiras

Através da Tabela 2 é possível identificar que há pequenas diferenças nas médias dos fatores entre Direção Geral e Agências da Instituição bancária do presente estudo e de outras organizações. Na Motivação Controlada, todos os grupos comportaram-se de forma semelhante, ou seja, Desmotivação obteve média baixa, Regulação Introjetada com média mais forte, seguida da Regulação Extrínseca Material e Social com pequenas diferenças nas médias entre os grupos. Para a Motivação Autônoma, o fator mais forte foi a Regulação Identificada, seguida da Motivação Intrínseca.

Destaca-se que, para a Direção Geral e Agências da Instituição bancária, a Motivação Introjetada é mais valorizada para a mesma amostra de outras organizações. O mesmo pode ser destacado com relação à Motivação Intrínseca, que é mais valorizada por profissionais de outras organizações brasileiras do que profissionais da Instituição bancária. Para os trabalhadores da Instituição bancária e de outras organizações, a Regulação Identificada é a mais forte entre todas as motivações.

No Gráfico 2, indicam-se as médias obtidas nas dimensões da escala de motivação para a Direção Geral, Agências, Banco (amostra global) e outras empresas brasileiras

Gráfico 2 – Médias das dimensões da escala de motivação para o trabalho na Direção Geral, Agências, Banco total e outras empresas brasileiras

Comparando-se as médias obtidas em outras organizações brasileiras com as médias obtidas com trabalhadores da Instituição bancária, constatou-se que os resultados são muito semelhantes, o que ilustra o enquadramento da motivação dos trabalhadores da Instituição bancária no panorama das organizações pesquisadas.

Para a escala Comprometimento Afetivo, calcularam-se média, desvio-padrão e Teste T, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Análise descritiva [média (desvio-padrão)] do Comprometimento Afetivo (ECO) e teste *t* de Student para amostras independentes

	Instituição bancária			Outras organizações (N=638)	Diferença entre Instituição bancária (total) e outras organizações (Teste t)
	Direção Geral (n=243)	Agências (n=118)	Total (N=361)		
Comprometimento Afetivo	3.43 (0.93)	3.48 (0.94)	3.45 (0.93)	3.30 (0.98)	2.31*

Dados são apresentados média (Desvio Padrão).

* $p = .021$

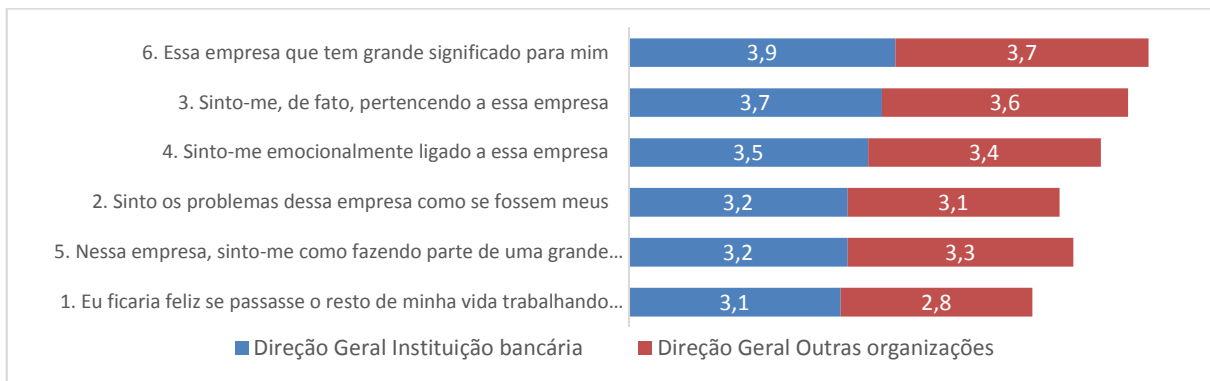
Fonte: Autores.

As médias do total da Instituição bancária (Amostra 1) e de outras organizações brasileiras (Amostra 2) foram semelhantes: 3,45 e 3,30 respectivamente. O desvio-padrão para todos os grupos (Direção Geral, Agências, Banco-total e outras organizações) foi baixo (< 1.0), o que significa dizer que houve concordância nas respostas para esta amostra. O teste das diferenças para o *score* global do Comprometimento Afetivo entre a Direção Geral e as Agências não indicou uma diferença estatisticamente significativa ($p > .05$). No entanto, entre a Instituição bancária e as outras organizações brasileiras se registraram diferenças estatisticamente significantes ($p < .05$), indicando que os trabalhadores da Instituição bancária apresentam um Compromisso Afetivo mais elevado.

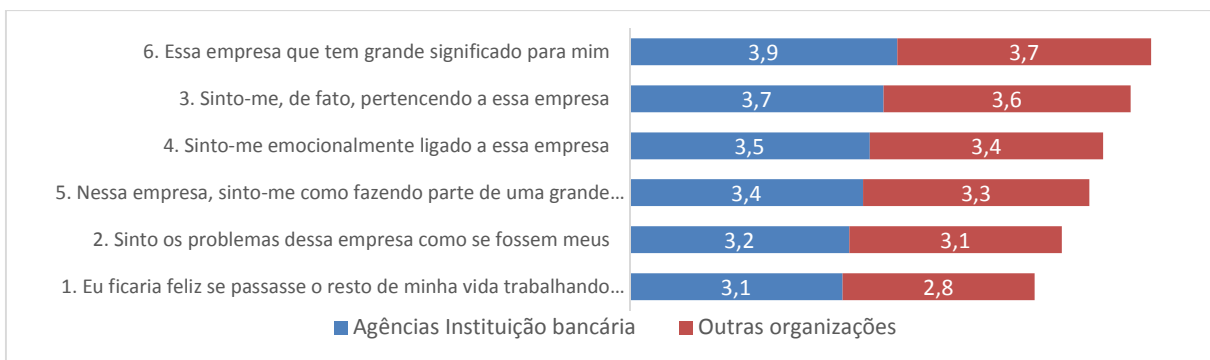
O Gráfico 3 demonstra as médias de cada um dos itens da escala de Comprometimento Afetivo (ECO) na Direção Geral e nas Agências bancárias. Evidenciou-se que todas as médias superam o valor intermédio da escala de medida (2,5), indicando um posicionamento favorável em termos de Comprometimento Afetivo. Os itens 6 (Essa empresa que tem grande significado para mim) e 3 (Sinto-me, de fato, pertencendo a essa empresa) foram os que receberam as pontuações mais altas, quer na Direção Geral quer nas Agências, indicando valores próximos da opção 4 (concordo). Em outras palavras, os profissionais bancários valorizam a necessidade psicológica básica de vínculo, reforçando a valorização da Motivação Identificada. Por outro lado, os itens 1 (Eu ficaria feliz se passasse o resto de minha vida trabalhando nessa empresa), 2 (Sinto os problemas dessa empresa como se fossem meus) e 5 (Nessa empresa, sinto-me como fazendo parte de uma grande família) foram os menos pontuados entre os bancários, situando-se em torno da opção de resposta 3 (neutro).

As pontuações médias são muito semelhantes na Direção Geral e nas Agências, registrando-se apenas uma variação no item 5 ("Nessa empresa, sinto-me como fazendo parte de uma grande família"), que recebeu melhor pontuação nas Agências em comparação com a Direção Geral. Na pontuação global da escala no Banco, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre a Direção Geral e as Agências ($p > .05$).

Comparando-se o resultado da Instituição Bancária com as médias obtidas em outras organizações brasileiras, constatou-se que em todos os itens os valores obtidos na Instituição Financeira superam ligeiramente os das outras organizações. No entanto, as diferenças situam-se apenas entre 1 a 3 décimos da escala de medida.

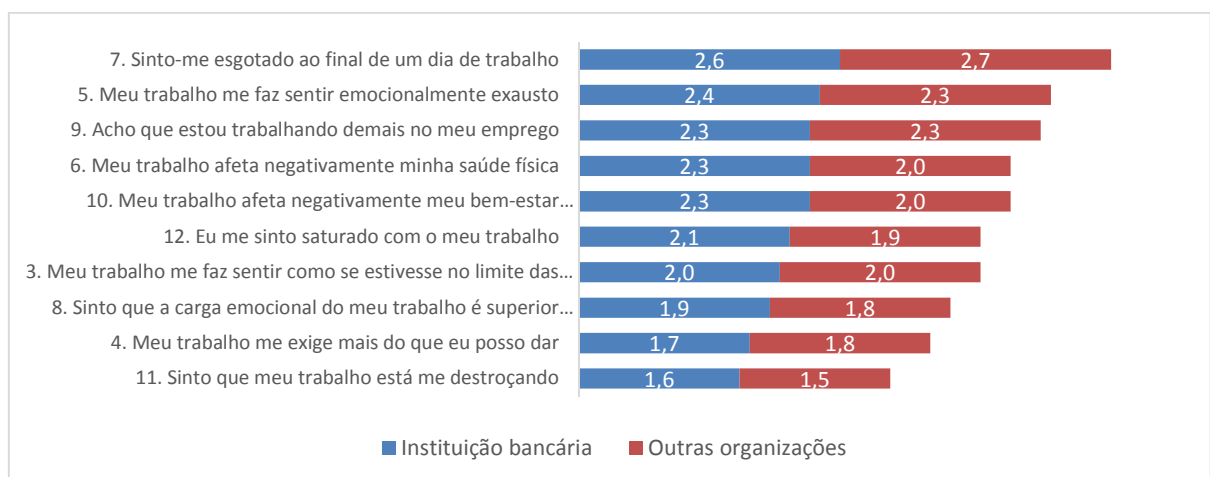
Gráfico 3 - Médias dos itens da escala de Comprometimento Afetivo da Direção Geral da Instituição bancária e da Direção Geral de outras organizações

Fonte: Autores.

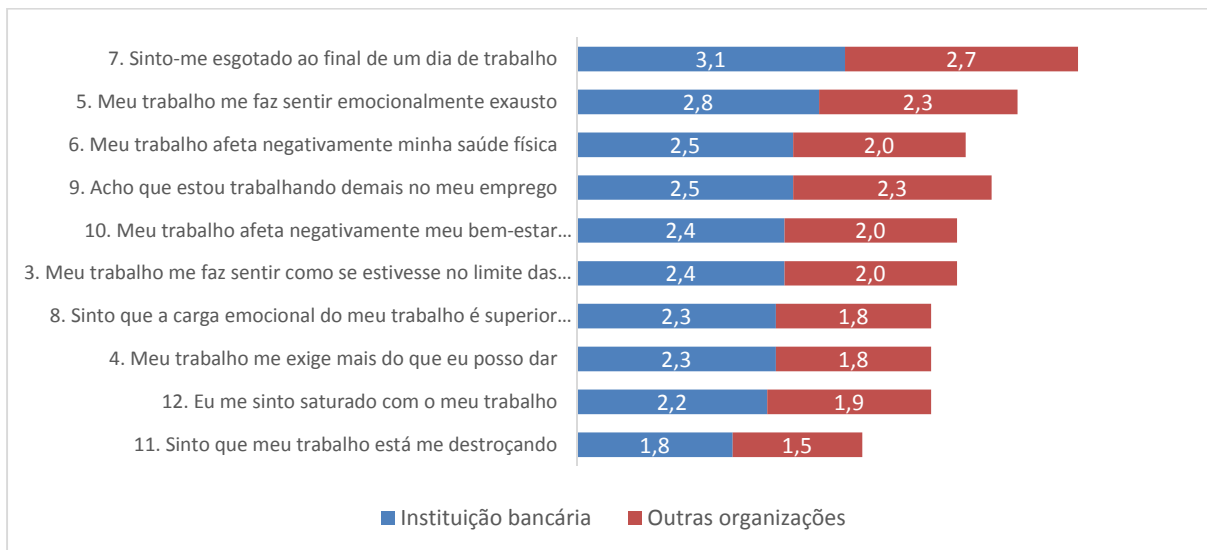
Gráfico 4 – Médias dos itens da escala de Comprometimento Afetivo dos profissionais das Agências da Instituição bancária e dos profissionais de outras organizações

Fonte: Autores.

Os resultados da análise para a escala de Exaustão Emocional (ECB) estão demonstrados nos gráficos 5 e 6. No Gráfico 5, encontram-se as médias de cada um dos itens para os trabalhadores da Direção Geral e trabalhadores das Agências. Os itens foram ordenados pela pontuação decrescente.

Gráfico 5 - Médias dos itens da escala de Exaustão Emocional da Direção Geral da Instituição bancária e de trabalhadores de outras organizações brasileiras

Fonte: Autores.

Gráfico 6 - Médias dos itens da escala de Exaustão Emocional dos trabalhadores das Agências da Instituição bancária e dos trabalhadores de outras organizações brasileiras

Fonte: Autores.

Constatou-se que a maioria das médias, tanto dos trabalhadores bancários como dos trabalhadores de outras organizações brasileiras, se situa abaixo do valor intermédio da escala de medida (3=algumas vezes), indicando uma exaustão emocional tendencialmente baixa. Contudo, tanto para a Direção Geral quanto para as Agências, os itens que receberam as pontuações mais altas foram o 7 (Sinto-me esgotado ao final de um dia de trabalho) e o 5 (Meu trabalho me faz sentir emocionalmente exausto), indicando valores próximos da opção de resposta 3 (algumas vezes). Os itens que receberam as pontuações mais baixas na Direção Geral foram o 11 (Sinto que meu trabalho está me destruindo) e o 4 (Meu trabalho me exige mais do que posso dar), ao passo que nas Agências foram os itens 11 (Sinto que meu trabalho está me destruindo) e o 12 (Eu me sinto saturado com meu trabalho); estes valores aproximam-se por efeito da opção de resposta 2 (raramente).

Para todos os itens, as pontuações médias são superiores nas Agências em relação à Direção Geral, registando-se as maiores diferenças nos itens 7 (Sinto-me esgotado ao final de um dia de trabalho) e 4 (Meu trabalho me exige mais do que posso dar). A pontuação global da escala no Banco aponta para diferenças estatisticamente significativas entre a Direção Geral e as Agências, sendo que nas Agências a exaustão emocional dos trabalhadores é significativamente superior à dos trabalhadores da Direção Geral ($p < .001$). Esta superioridade foi estimada em 3,4% (valor calculado através do η^2).

Comparando-se as médias obtidas na Instituição bancária com as médias de outras organizações brasileiras (Gráficos 5 e 6), para a Direção Geral verificaram-se valores de exaustão emocional muito semelhantes, indicativos que a exaustão emocional dos trabalhadores bancários se assemelha à dos trabalhadores das outras organizações brasileiras inquiridas. Porém, para as Agências, os valores de exaustão emocional dos trabalhadores superam em todos os itens os valores obtidos nas outras organizações, indicando uma exaustão emocional superior nos trabalhadores das Agências da Instituição bancária, o que confirma resultados de outros estudos com bancários já mencionados ao longo deste artigo (CARRIJO; NAVARRO, 2009; JAMAL; KHAN, 2013; CARVALHO; RODRIGUEZ, 2014).

Considerando-se a Instituição bancária como um todo, verificamos que existem diferenças estatisticamente significativas para a exaustão emocional, situando-se os trabalhadores da Instituição bancária acima dos trabalhadores de outras organizações ($p = .001$). No entanto, esta diferença apenas se deve à percepção dos trabalhadores das Agências ($p < .001$), estimando-se uma exaustão emocional média superior em 2,9% em relação aos trabalhadores de outras organizações (valor calculado através do η^2).

Os scores globais de Exaustão Emocional para a Direção Geral, Agências, Instituição bancária total e outras organizações apresentam-se no Tabela 4.

Tabela 4 – Análise descritiva [média (desvio-padrão)] da Exaustão Emocional (ECB) e teste *t* de *Student* para amostras independentes

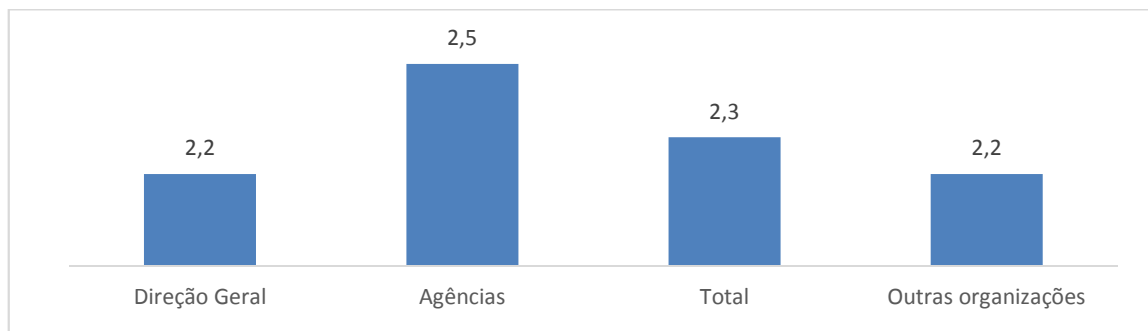
	Instituições Financeiras			Outras organizações (N=638)	Diferença entre Instituição bancária (Total) e outras organizações (Teste t)
	Direção Geral (n=243)	Agências (n=118)	Total (N=361)		
Exaustão Emocional	2.22 (0.75)	2.53 (0.82)	2.33 (0.79)	2.15 (0.79)	3.30**

Dados são apresentados média (Desvio Padrão)

** $p = .001$

Fonte: Autores.

No Gráfico 7 indicam-se as médias obtidas na exaustão emocional dos trabalhadores da Direção Geral, Agências, Total da Instituição bancária e outras organizações brasileiras.

Gráfico 7 - Médias da escala de Exaustão Emocional na Direção Geral, Agências, Instituição bancária total e outras organizações.

Fonte: Autores.

5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

5.1 Motivação para o Trabalho

Os valores obtidos entre os bancários são muito semelhantes aos de profissionais de outras organizações brasileiras, no que diz respeito à motivação para o trabalho. As pontuações nos itens favoráveis são bastante mais elevadas do que as registadas nos itens desfavoráveis, o que indica a predominância de aspectos motivacionais na relação de trabalho, sendo que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os fatores de motivação-desmotivação entre a Direção Geral e as Agências bancárias. Contudo, existem diferenças estatisticamente significativas nos fatores Motivação Intrínseca, Regulação Introjetada e Regulação Extrínseca Material, a saber:

- os resultados da Motivação Intrínseca são 3% inferiores entre trabalhadores da Instituição bancária em comparação aos trabalhadores de outras organizações brasileiras, o que possibilita a reflexão de como as lideranças, na instituição bancária, podem orientar suas ações no sentido de promoverem maior valorização da autonomia nas relações de trabalho. Efetivamente, tarefas com mais autonomia são mais consonantes com a motivação intrínseca, visto que tendem a responder melhor à necessidade de autonomia, conforme estabelecido na Teoria da Autodeterminação (GAGNÉ & DECI, 2005);
- os trabalhadores da Instituição bancária (Amostra 1) indicam uma Motivação Introjetada superior aos trabalhadores de outras organizações brasileiras (Amostra 2). Esta superioridade, embora estatisticamente significativa, é apenas de 0.9%. Isto significa que estes trabalhadores tendem a internalizar algo que inicialmente foi regulado pelo ambiente externo, tais como recompensas e punições, de modo que estes fatores externos passam a ser regulados internamente. Este resultado aponta no sentido de os trabalhadores bancários estarem ligeiramente (mas significativamente) mais adaptados a

normas sociais e a padrões de conduta já estabelecidos, sendo integrados no seu processo de socialização (antes e/ou depois da entrada na carreira bancária);

- c) também em relação à Regulação Extrínseca Material, os trabalhadores da Instituição bancária indicam valores superiores aos trabalhadores de outras organizações brasileiras, sendo esta diferença de 0.4%. Tal resultado pode estar alinhado ao discutido por Coelho (1997), quando se refere que o trabalho bancário, ao suprir financeiramente e possibilitar a realização de projetos materiais, cria um mecanismo de dependência e forte apego com o emprego – apego este que Codo (2004) nomeia como “gaiola de ouro”. Efetivamente, sendo o dinheiro a “matéria-prima” com que os bancários lidam, é compreensível que percebam e sintam o mundo um pouco mais pela perspectiva de dimensões extrínsecas ao trabalho do que em média o fazem outros grupos profissionais.

5.2 Comprometimento Afetivo

Os trabalhadores bancários apresentam um Compromisso Afetivo mais elevado em relação aos trabalhadores de outras organizações brasileiras. Entre os resultados da Instituição bancária, todas as médias superam o valor intermédio da escala de medida (sou neutro), indicando um posicionamento favorável em termos de Comprometimento Afetivo. Sendo que:

- a) os itens 6 (Essa empresa que tem grande significado para mim) e 3 (Sinto-me, de fato, pertencendo a essa empresa) foram os que receberam as pontuações mais altas, quer na Direção Geral quer nas Agências bancárias;
- b) os itens 1 (Eu ficaria feliz se passasse o resto de minha vida trabalhando nessa empresa), 2 (Sinto os problemas dessa empresa como se fossem meus) e 5 (Nessa empresa, sinto-me como fazendo parte de uma grande família) foram os menos pontuados, situando-se em torno da opção de resposta 3 (neutro);
- c) na pontuação global da escala no Banco, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre a Direção Geral e as Agências ($p > 0.5$), registando-se apenas a uma variação no item 5 ("Nessa empresa, sinto-me como fazendo parte de uma grande família"), que recebeu melhor pontuação nas Agências em comparação com a Direção Geral.

Percebe-se, portanto, que o Comprometimento Afetivo é um fator que contribui muito positivamente para a instituição bancária, sendo um fator estratégico na Gestão de Pessoas. Neste sentido é importante desenvolver lideranças que valorizem e estimulem tal engajamento dos trabalhadores bancários.

5.3 Exaustão Emocional

Considerando toda a Instituição Bancária, a maioria das médias se situa abaixo do valor intermédio da escala de medida (3=algumas vezes), indicando uma exaustão emocional tendencialmente baixa, mas se verifica que existem diferenças estatisticamente significativas para a exaustão emocional, situando-se bancários acima dos trabalhadores de outras organizações brasileiras ($p=.001$). No entanto, esta diferença apenas se deve à percepção dos trabalhadores das Agências bancárias ($p<.001$), estimando-se uma exaustão emocional média superior em 2.9% em relação aos trabalhadores de outras organizações brasileiras.

Dentro dos resultados globais da Instituição bancária, diferenças estatisticamente significativas (3,4%) entre a Direção Geral e as Agências foram encontradas, sendo que:

- a) nas Agências, a exaustão emocional dos trabalhadores é significativamente superior à dos trabalhadores da Direção Geral para todos os itens, registando-se as maiores diferenças nos itens 7 (Sinto-me esgotado ao final de um dia de trabalho) e 4 (Meu trabalho me exige mais do que posso dar);
- b) tanto para a Direção Geral quanto para as Agências, os itens que receberam as pontuações mais altas foram o 7 (Sinto-me esgotado ao final de um dia de trabalho) e o 5 (Meu trabalho me faz sentir emocionalmente exausto), indicando valores próximos da opção de resposta 3 (algumas vezes);
- c) para a Direção Geral, os valores de exaustão emocional são muito semelhantes aos obtidos em outras organizações inquiridas. Porém, para as Agências, os valores de exaustão emocional dos trabalhadores superam em todos os itens os valores obtidos nas outras organizações, indicando uma exaustão emocional superior nos trabalhadores das Agências da Instituição bancária. Este aspecto merece, portanto, atenção das lideranças e dos profissionais da área de Gestão de Pessoas, uma vez que

corroborar resultados encontrados em outros estudos similares realizados com este perfil de trabalhadores (CARVALHO; RODRIGUEZ, 2014; SILVA; NAVARRO, 2012; RESENDE; MENDES, 2004), conforme já evidenciado no presente artigo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo identificar os fatores relativos à motivação, ao comprometimento e à exaustão entre trabalhadores bancários, este artigo aponta, como resultado que o nível de motivação destes tende a ser favorável, assim como o comprometimento afetivo é elevado, constituindo-se em um elemento muito positivo na relação de trabalho e vínculo com a instituição bancária. Já em relação à exaustão emocional, embora com escores tendencialmente baixos, observa-se um sinal de alerta: ao analisar separadamente os resultados dos trabalhadores de agências bancárias, os índices situam-se na média superior, o que demanda atenção quanto à Gestão de Pessoas. Ao comparar os resultados obtidos entre os trabalhadores bancários (neste estudo denominados como Amostra 1) com os trabalhadores de outras organizações brasileiras (Amostra 2), observa-se uma paridade de resultados, embora em um dos achados aponte que a Motivação Intrínseca é mais valorizada por profissionais de outras organizações brasileiras do que profissionais da Instituição bancária.

Conforme Resende e Mendes (2004), as novas tecnologias reinventaram as instituições bancárias, fazendo com que máquinas substituíssem o trabalho mais manual. Como consequência, o profissional deslocou a ênfase de cumpridor de tarefas para uma atuação mais qualificada, criativa e estratégica na organização, mas que, por outro lado, podem acatar as rotinas de trabalho menos desafiadoras por Motivações Extrínsecas, tais como estabilidade, *status* social e profissional, uma vez que esse trabalhador passa a ter acesso a vantagens financeiras que ele não teria tão facilmente fora da instituição. Isso se reflete claramente nos resultados de motivação: os trabalhadores da Instituição bancária pesquisada tendem a motivar-se por fatores de Motivação Controlada (evitar punição e busca de recompensas externas), sendo que a motivação autônoma/intrínseca, que leva o trabalhador a realizar atividades por satisfação pessoal ou por identificação com os próprios valores, é menos evidenciada. Diferenças estatísticas apontam oportunidades de desenvolvimento da dimensão de Motivação Autônoma entre os trabalhadores bancários.

É possível observar que a reinvenção da tecnologia não gera, necessariamente, reinvenção nas estratégias de pessoas e no gerenciamento de talentos: as instituições bancárias ainda possuem o desafio de driblar processos que restringem a abertura para a criatividade e subjetividade de seus trabalhadores. Essa dicotomia se reflete em todas as dimensões motivacionais: fala-se aqui de profissionais criativos, mais bem preparados para o mercado, mas que têm dificuldade em estabelecer sentimentos de autonomia, de competência e de identificação com o trabalho que realizam. Por outro lado, acatam o trabalho por Motivações Extrínsecas, tais como estabilidade, *status* social e profissional, uma vez que esse trabalhador passa a ter acesso a vantagens financeiras que ele não teria tão facilmente fora da instituição. Isso se reflete claramente nos resultados de motivação encontrados nessa pesquisa: os trabalhadores da Instituição bancária tendem a motivar-se por fatores de Motivação Controlada (evitar punição e busca de recompensas externas), sendo que a motivação autônoma/intrínseca, que leva o trabalhador a realizar atividades por satisfação pessoal ou por identificação com os próprios valores, é menos evidenciada. Diferenças estatísticas apontam oportunidades de desenvolvimento da dimensão de Motivação Autônoma entre os trabalhadores da Instituição bancária.

Sem dúvida, aqui reside um aspecto que desafia as organizações, profissionais da área de Recursos Humanos, gestores e líderes de pessoas: como promover as melhores condições para que cada pessoa, em seu talento e singularidade, encontre real significado em seu trabalho, a ponto de este ser a diretriz do seu comportamento laboral? Ao que parece, os resultados aqui apresentados trazem para o centro da discussão a necessidade de se pensar e estruturar intervenções que resgatem e impulsionem a Motivação Autônoma, o sentido para o trabalho, sobretudo entre os bancários que trabalham em Agências.

Um fator que pode contribuir positivamente para este processo é que os trabalhadores, tanto da Direção quanto das Agências, apresentam índices mais elevados de Comprometimento Afetivo em relação às demais organizações pesquisadas no Brasil. Sobretudo o sentimento de pertencer e o significado atribuído à Instituição bancária são fatores evidenciados nesta relação de comprometimento, o que deve ser considerado, preservado e incentivado na Gestão Estratégica de Pessoas em instituições bancárias. E neste sentido, a identificação e a formação de líderes capazes de inspirar e desenvolver os trabalhadores são fundamentais neste contexto para manter e fortalecer tais vínculos positivos, que impulsionam resultados institucionais.

Outro desafio diagnosticado nesta pesquisa é o nível de Exaustão Emocional (médio superior) registrado entre os trabalhadores das Agências, que é estatisticamente superior em relação aos trabalhadores da Diretoria (que por sua vez ficaram na média das demais organizações pesquisadas). Aqui se confirma o que já foi apontado em outros estudos com bancários brasileiros (CODO, 2004; RESENDE; MENDES, 2004; CARVALHO; RODRIGUEZ, 2014; SILVA; NAVARRO, 2012) em que a exaustão no trabalho é notória, configurando muitos casos da chamada Síndrome de Burnout.

Este artigo visou, ainda, com a análise dos resultados de campo, possibilitar aos gestores da Instituição bancária direcionar mais efetivamente as políticas e as práticas de Gestão de Pessoas, e neste sentido recomenda-se especial atenção para a promoção da autonomia como um valor-chave para significar o sentido do trabalho. Este processo depende, em grande parte, do grau de maturidade e competência das lideranças para gerarem este ambiente de autonomia, desenvolvendo as pessoas, valorando o comprometimento e o vínculo com a instituição e promovendo, assim, uma cultura organizacional saudável e sustentável.

Por fim, salienta-se que este estudo acerca do trabalhador bancário brasileiro não pode ser conclusivo, tendo em vista, como já foi assinalado no capítulo do método, que a amostra, ainda que significativa, se deu em uma única instituição bancária. Contudo, este estudo traz contribuições: 1) acadêmicas: a) à medida que integra o processo de validação da escala MWMS no idioma português; b) com a discussão nos estudos sobre a motivação, o comprometimento e a exaustão do trabalhador bancário brasileiro; 2) mercadológicas: oportuniza repensar a estratégia de pessoas nos níveis organizacionais, de líderes e de trabalhadores; 3) individuais: a) consciência e autocrítica do profissional bancário com relação à motivação; b) pensamento crítico e reflexivo dos líderes de pessoas.

Como estudos futuros, aponta-se a abertura para novas pesquisas com amostras probabilísticas, considerando outros contextos, como organizações públicas, privadas ou de economia mista e em outras regiões, países. Além disso, indica-se a possibilidade de realizar a coleta de dados por meio da Escala MWMS para outras instituições bancárias no Brasil, ampliando a geração de conhecimento sobre fatores motivacionais intrinsecamente ligados à promoção da saúde no trabalho e prevenção do adoecimento físico e psíquico entre bancários.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990.
- BOLLEN, K. A. **Structural equations with latent variables**. New York: John Wiley and Sons, 2005.
- BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. 2nd ed. New York: Guilford Press, 2015.
- BZUNECK, J. A. A motivação do aluno: aspectos introdutórios. In: BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, J. A. (Orgs.). **A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea**. Petrópolis: Vozes, 2001. P. 9-36.
- CARRIJO, D. C. M.; NAVARRO, V. L. LER e planos de demissão voluntária: trajetórias de dor e sofrimento entre bancários. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 157-171, 2009.
- CARVALHO, C. A.; RODRIGUEZ, S. Y. S. Sofrimento psíquico em bancários brasileiros: uma revisão sistemática da literatura. **Ayvu**, Niterói, v. 1, n. 1, p. 88-109, 2014.
- CODO, W. (Org.). **O trabalho enlouquece? Um encontro entre a clínica e o trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- COELHO, C. L. Subjetividade, poder e organização do trabalho. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 49, p. 70-84, 1997.
- DECI, E. L. *et al.* Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. **Personality and social psychology bulletin**, Beverly Hills, v. 27, n. 8, p. 930-942, 2001.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological inquiry**, Mahwah, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DOS SANTOS, N. R. et al. Multidimensional Work Motivation Scale: Psychometric studies in Portugal and Brazil. [2017]. No prelo.

FONTE, C. M. S. **Adaptação e validação para português do questionário de Copenhagen Burnout Inventory (CBI)**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Economia da Saúde) - Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra. Coimbra, 2011.

GAGNÉ, M. et al. The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Hove, v. 24, n. 2, p. 178-196, 2014.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational behavior**, Chichester, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOWELL, D. C. **Statistical methods for psychology**. 8th ed. Belmont: Wadsworth, Cengage Learning, 2013.

HUANG, C. Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: an empirical study of technology R&D teams in Taiwan. **Technovation**, Essex, v.29, n.11, p. 786-797, 2009.

JAMAL, Faheem Q.; KHAN, Azhar, M. Association of Downsizing with Survivor's Organizational Commitment, Work Motivation and Psychological Well-Being in Secondary and Tertiary Sectors of Economy of Pakistan. **Journal of Behavioural Sciences**, Lahore, v. 23, n. 1, p. 1-25, 2013.

LIEURY, A. **Motivação e aproveitamento escolar**. São Paulo: Loyola, 2000.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, Greenwich, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MOON, TW; HUR, W; HYUN, SS. How service employees' work motivations lead to job performance: The role of service employees' job creativity and customer orientation. **Current Psychology**, New Brunswick, p.1-16, 2017. MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. F. Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento organizacional e gestão**, Lisboa, v. 14, n.1, p. 115-133, 2008.

NUNNALLY, J. **Psychometric theory**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

PAIVA, C. S. D. L.; BORGES, L. O. O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 1, p. 57-66, 2009.

RESENDE, S.; MENDES, A. M. A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. **Revistas psicologia**, Brasília, v.4, n.1, p.151-175, 2004

RYAN, J. C. The work motivation of research scientists and its effect on research performance. **R&D Management**, Oxford, v. 44, n. 4, p. 355-369, 2014.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. 3rd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2010.

SILVA, J. L.; NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 20, [9 telas] , 2012.

SOUSA, I. F.; MENDONÇA, H. Burnout em Professores Universitários: Impacto de Percepções de Justiça e Comprometimento Afetivo1. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 4, p. 499-508, 2009.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. (2013). **Using multivariate statistics** (6th ed.) New Jersey: Pearson Education.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do Burnout (ECB). **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 14, n. 3, p. 213-221, 2009.