

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**VALENTINE BYK GIOVANELLA**

**Dilemas Pessoais Contemporâneos e o Desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* na  
Carreira Bancária**

**Porto Alegre**  
**2018**

**VALENTINE BYK GIOVANELLA**

**DILEMAS PESSOAIS CONTEMPORÂNEOS E O DESENVOLVIMENTO DA  
SÍNDROME DE *BURNOUT* NA CARREIRA BANCÁRIA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andrea Poletto Oltramari

Porto Alegre  
2018

Valentine Byk Giovanella

**DILEMAS PESSOAIS CONTEMPORÂNEOS E O DESENVOLVIMENTO DA  
SÍNDROME DE *BURNOUT* NA CARREIRA BANCÁRIA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Escola de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título  
de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fernanda Tarabal Lopes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andrea Poletto Oltramari – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
(orientadora)

Dedico este trabalho a meus pais, Francisca e Dario, que são meus maiores educadores, e que sempre me incentivam a buscar novos desafios, estando ao meu lado em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais por priorizarem meus estudos, apoiando-me nas minhas escolhas e instigando meu crescimento pessoal e profissional.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, à Escola de Administração, e aos professores pela excelência no ensino, formando não só profissionais, mas seres humanos capazes de colaborar para a construção de uma sociedade melhor.

Ao Banco do Brasil, instituição financeira que me orgulho de trabalhar, e ao apoio dos meus colegas de trabalho, que enriqueceram discussões sobre o tema proposto.

Aos professores, instituições financeiras participantes, funcionários envolvidos, e a todos que de alguma maneira contribuíram para desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho busca analisar a relação entre dilemas pessoais contemporâneos e o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* em profissionais da carreira bancária. O tema de estudo é considerado como uma importante questão relacionada à saúde pública, sendo um dos agravos ocupacionais de caráter psicossociais mais importantes na sociedade atual. Devido ao crescente número de adoecimentos entre os trabalhadores, buscou-se entender quais os principais fatores que estão relacionados a estes adoecimentos e ao estresse ocupacional, que em certos momentos parece inerente à atividade bancária. Dada a consideração de inúmeros fatores críticos de sucesso, foi desenvolvido um modelo de pesquisa estatístico adequado a partir de estudos prévios a este. A pesquisa *survey* obteve um retorno efetivo de 180 respondentes e a coleta de dados foi analisada por meio do software estatístico *Smart PLS*. Foram propostas 5 hipóteses, envolvendo os dilemas pessoais contemporâneos e as dimensões da Síndrome de *Burnout*.

Palavras-chave: Dilemas Pessoais Contemporâneos, Síndrome de *Burnout*, Estresse Ocupacional, Trabalhadores Bancários, *Smart PLS*.

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the association between contemporary personal dilemmas and development of burnout syndrome among banking professionals. This topic is considered an important public health issue and one of the most relevant psychosocial occupational diseases in today's society. Due to the increasing number of workers affected by these diseases, some studies have sought to investigate the main factors associated with occupational diseases and occupational stress, which sometimes seems inherent to the banking business. Considering a number of critical success factors, an appropriate statistical research model was developed based on previous studies. Our questionnaire was responded by 180 individuals, and collected data were analyzed using the statistical software Smart PLS. Five hypotheses were proposed, covering contemporary personal dilemmas and dimensions of burnout syndrome.

**Keywords:** Contemporary Personal Dilemmas, Burnout Syndrome, Occupational Stress, Banking Workers, Smart PLS.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões de <i>Burnout</i> e suas Variáveis.....	36
Figura 2 – Modelo de Pesquisa.....	41
Figura 3 - Diagrama de Ligações para o Modelo Proposto.....	55



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos Respondentes.....	43
Gráfico 2 – Estado Civil dos Respondentes.....	44
Gráfico 3 - Tempo de Atuação em Instituições Financeiras.....	44
Gráfico 4 - Cargo Ocupado Atualmente.....	45
Gráfico 5 – Quantidade de Filhos.....	45
Gráfico 6 - Respostas para DIL16.....	47
Gráfico 7 - Respostas para DIL12.....	48
Gráfico 8 - Respostas para DIL11.....	48
Gráfico 9 - Respostas para DIL1.....	49
Gráfico 10 - Respostas para DIL13.....	50
Gráfico 11 – Respostas para ET5.....	53
Gráfico 12 – Respostas para EE2.....	53
Gráfico 13 – Respostas para CI4.....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Hipóteses Formuladas.....	40
Tabela 2 - Médias das Afirmções sobre Dilemas Pessoais Contemporâneos.....	46
Tabela 3 - Enquadramentos dos Dilemas e Médias.....	50
Tabela 4 - Médias das Afirmções do Questionário MBI-GS.....	52
Tabela 5 - Dependência das Variáveis.....	56
Tabela 6 – <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> dos Fatores do Instrumento.....	56
Tabela 7 - Avaliação das Hipóteses.....	57

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	12
2. Justificativa do Tema.....	17
3. Objetivos.....	19
3.1 Objetivo Geral.....	19
3.2 Objetivos Específicos.....	19
4. Revisão Teórica.....	20
4.1. Trabalho Imaterial Bancário.....	20
4.2. Dilemas Pessoais Contemporâneos.....	25
4.3. Estresse e Síndrome de <i>Burnout</i> .....	30
5. Procedimentos Metodológicos.....	39
6. Resultados.....	43
6.1. Perfil dos Respondentes.....	43
6.2. Análise dos Resultados do Questionário de Dilemas Pessoais Contemporâneos....	46
6.3. Análise dos Resultados do Questionário MBI-GS.....	51
6.4. Comprovando a Relação entre as Variáveis.....	54
6.5. Validação das Hipóteses.....	56
7. Considerações Finais.....	58
Referências.....	60
Apêndice A.....	68

## 1. Introdução

Com notória importância para categoria de profissionais bancários, este trabalho de conclusão de curso visa estudar os dilemas aos quais estes profissionais estão expostos e qual a relação dos dilemas pessoais contemporâneos relativos à carreira com o desenvolvimento da síndrome de *Burnout*. O tema de estudo é considerado como uma importante questão relacionada à saúde pública, sendo um dos agravos ocupacionais de caráter psicossociais mais importantes na sociedade atual. Segundo Sávio (2008), *Burnout* tem sido considerado um sério processo de deterioração da qualidade de vida dos indivíduos, tendo em vista suas graves implicações e consequências para a saúde física e mental dos trabalhadores. “*Burnout* é um processo de perda do idealismo, energia e objetivos, vivenciado pelo indivíduo que trabalha em profissões de ajuda, originário das suas condições de seu trabalho” (EDELWICH; BRODSKY, 1980, p.14).

Visando destacar e analisar a vivência de dilemas pessoais contemporâneos ante a lógica do trabalho imaterial bancário este trabalho de conclusão de curso teve suporte teórico, principalmente, por Bauman, Sennett e Gaulejac ao campo empírico referente ao trabalho bancário. Dentre as questões que surgem no cotidiano do trabalho, algumas evidenciam parte dos desdobramentos vividos pelo trabalhador nas relações de trabalho contemporâneas, algo que pode infligir tensão e sofrimento. Como lidar com um cenário onde o imperativo das metas aumenta ao passo que o tempo para que se realizem é cada vez mais exíguo? Como lidar com constrangimentos advindos da avaliação de que é preciso fazer concessões e mostrar disponibilidade ao trabalho como uma autodisciplina desenvolvida? Como conviver com as demandas cada vez mais exigentes e com a ideia de vulnerabilidade e medo de se tornar obsoleto e de ser excluído?

O trabalho humano é demandado como forma de produção de bens e serviços e compreendido como fator de rentabilidade das organizações. Neste sentido, Pelbart (2000, p. 37) afirma que “o trabalho precisa da vida como nunca, e seu produto afeta a vida numa escala sem precedentes”. Desta forma, afirma-se a necessidade de compreender os dilemas profissionais, pois refletir sobre a vivência destes é o mesmo que refletir sobre a vivência de dilemas relativos à vida como um todo. Segundo Grisci, Scalco e Kruter (2011), os principais dilemas relativos ao trabalho imaterial bancário podem ser resumidos em: dilemas relativos ao medo da incompetência e ao estigma de perdedor, dilemas relativos ao nomadismo involuntário, dilemas relativos à captura e dominação do tempo de vida, dilemas relativos à corrida individualizada para o mérito, dilemas relativos

ao medo da estagnação profissional e dilemas relativos à saúde na precarização das relações de trabalho.

Em geral, a síndrome de *Burnout* atinge profissionais que lidam direto e intensamente com pessoas e influenciam suas vidas. No caso dos bancários, o ambiente de labor competitivo e que exige envolvimento interpessoal direto e intenso é o desencadeador da doença. Maslach e Leiter (1997) afirmam que a principal área da vida profissional que está fortemente relacionada à exaustão é a própria carga de trabalho, devido às excessivas exigências provenientes de diversos motivos, como por exemplo: a exigência de qualidade do trabalho, a intensidade dos prazos e a própria complexidade do trabalho.

O estresse no ambiente de trabalho bancário é também uma questão fundamental de estudo, pois possui grande relevância ao analisarmos a síndrome em questão. Neste contexto, situações de estresse no trabalho podem manifestar-se no cotidiano dos indivíduos. Segundo Wallau (2003), o estresse no trabalho é um fenômeno pessoal e social observado com frequência nos mais diversos ramos e com consequências importantes a nível intelectual e organizacional, principalmente na atual sociedade capitalista e globalizada que acabam por desumanizar o ser humano, tornando-o ansioso, vulnerável a estes desafios cognitivos que permeiam o mundo do trabalho em qualquer área de atuação do indivíduo. O estresse ocupacional, entendido como estresse no trabalho, representa risco para o bem estar físico e emocional e tem sido motivo de vários estudos nos mais diferentes setores produtivos, entre eles o bancário.

De acordo com Jinkings (2008 apud CHIODO, 2011), em decorrência das pressões psicológicas e sobrecarga de trabalho, no ambiente bancário, é comum que os profissionais desenvolvam doenças associadas ao estresse e Lesões por Esforços Repetitivos (LERs). Ainda,

Verifica-se que não só as questões psicológicas ligadas ao estresse (metas, pressão e sobrecarga de trabalho) podem representar fonte de insatisfação aos executivos bancários, questões de cunho material (objetivo) também são fonte de queixas e insatisfações: valor da remuneração, critérios para promoção de cargos, status gerado pela hierarquia do cargo ocupado, sentimento de segurança oferecido pelo local de trabalho, carga horária que permita desfrutar de qualidade de vida fora do trabalho e outros (CHIODO, 2011, p. 29-30).

O estresse no trabalho é gerador de diversos sintomas patológicos, relacionados ao desgaste da saúde do trabalhador, e que são ainda sintomas que antecedem o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*. Maciel *et al.* (2006) realizou amplo estudo com 2.609 bancários, de todo o país, obtendo resultados preocupantes quanto à saúde do trabalhador, dentre os quais se destacam os altos índices de indivíduos que relataram

problemas de nervosismo, tensão e preocupação (60,72%) e transtornos de sono (42,14%), freqüentes dores de cabeça (37,37%), sensações desagradáveis no estômago (33,4%), dentre outras. Quase 39% dos entrevistados relataram terem passado por ocorrências constrangedoras no trabalho, na maior parte dos casos relacionados com a chefia (passam muito trabalho, são autoritários e preocupam-se apenas com a produção). Chama a atenção, ainda, que 4,37% dos entrevistados relataram ideação suicida iminente (apresentam a ideia de acabar com a vida).

No estudo de Maciel *et al.* (2006), por exemplo, os bancários apresentaram os seguintes relatos, dentre outros: sentimento de tristeza – 37,86%; choro constante (mais do que o costume) – 19,10%; dificuldades em realizar as tarefas com satisfação – 36,55%; perda do interesse pelas coisas – 26,23%; sentimento de inutilidade – 9,72%, os quais, quando analisados em conjunto, parecem indicar propensão ao desequilíbrio mental em parcela considerável dos bancários e, conseqüentemente, maior tendência à prática de suicídio. Mendes (2007) explica que, para minimizar o sofrimento e não sucumbir, o trabalhador desenvolve mecanismos de defesa, que são as “mediações”. Quando essas defesas falham, o indivíduo tende a apresentar patologias físicas e psíquicas, resultado do desequilíbrio insuportável entre as exigências da organização do trabalho e as suas aspirações (subjetividade).

A partir desses dados nota-se o quanto o estresse é prejudicial no ambiente de trabalho e na vida dos colaboradores, já que leva a um sofrimento tanto físico quanto emocional, a afastamentos do trabalho e, também, diminuição da produtividade do funcionário. Tratando-se de bancários, fatores como diminuição da atenção, da memória, perda do senso de humor e impaciência, por exemplo, são extremamente prejudiciais, visto que sua função é diretamente com o cliente. Assim, percebe-se a importância de estudos e intervenções dentro das empresas, buscando qualidade de vida e melhores condições, de forma que o funcionário consiga desempenhar seu papel com excelência sem passar por sofrimentos que lhe causem danos.

Tendo em vista as perdas humanas e econômicas que estão associadas ao estresse ocupacional, tornam-se necessárias intervenções para que se previna ou se controle as conseqüências. Como os estudos para prevenção da Síndrome de *Burnout* são escassos, e muitas vezes, não depende somente do trabalhador querer fazer a prevenção, o trabalho de conclusão do curso visa dar notória importância e opções de ações que melhorem a qualidade da vida no trabalho, a saúde do trabalhador e o equilíbrio nas organizações.

Considerando as mudanças ocorridas no mundo e no trabalho, as instituições financeiras passaram por uma reestruturação organizacional, e novas estratégias foram implementadas. Isso desencadeou um movimento complexo de transformações, onde os bancos passaram por um processo de reorganização operacional e de reestruturação das relações de trabalho. Para sua reorganização, tiveram que promover as demissões de funcionários, realocações de cargos, demanda por maior qualificação, mudança nas atribuições dos funcionários e exigência de que os funcionários fossem cada vez mais vendedores e polivalentes. Toda essa cobrança pela constante resiliência dos funcionários, gera desgaste físico e mental na categoria bancária.

Neste sentido, o trabalho de conclusão de curso busca entender a importância da qualidade de vida dos trabalhadores, e em um contexto organizacional, qual a relação dos dilemas pessoais contemporâneos e dos valores conflitantes, nas esferas pessoal e profissional, com o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* em profissionais da categoria bancária. Os dilemas pessoais, vividos na lógica do trabalho imaterial bancário, levam em consideração que o trabalhador não distingue tempo de trabalho e tempo de vida, pois segundo Lazzarato e Negri (2001), o trabalhador se apodera da completude da vida em prol da produção.

Assim sendo, através deste estudo busca-se analisar o que ocorre com os trabalhadores bancários sob a perspectiva dos dilemas pessoais contemporâneos e o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*. Há indícios que os trabalhadores bancários podem estar sob os efeitos desta síndrome, pois além de lidarem com pessoas, na maioria das vezes são profissionais que estão sujeitos a pressões das mais diversas como: cumprimento de metas, por vezes abusivas, baixa remuneração, intenso assédio moral e falta de habilidade das lideranças, pouca autonomia no desempenho, problemas de relacionamento com as chefias e falta de cooperação e senso de equipe. Entretanto, tal síndrome ainda não é diagnosticada clinicamente, pois não consta no Código Internacional de Doenças (CID-10), atualmente está enquadrada genericamente como problema, sob o código Z73.0 com denominação de “Problemas Relacionados com a Organização de seu Modo de Vida”.

Existe relação entre os dilemas pessoais contemporâneos e o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* na carreira bancária? Quais são os principais sintomas patológicos, relacionados à síndrome, que os bancários possuem? Estes sintomas aumentam à medida que o funcionário cresce hierarquicamente na instituição financeira? Ao final da pesquisa, espera-se obter resultados empíricos, ricos o suficiente, para determinar estratégias e ações organizacionais de prevenção desta síndrome. A intervenção no campo da saúde

mental e do trabalho, deve contemplar ações conjuntas entre trabalhadores, instituições de saúde, sindicatos e da própria organização em questão, visando à busca de alternativas para possíveis modificações. Modificações estas que devem ocorrer não só no próprio ambiente de trabalho e nas relações interpessoais, mas também numa visão mais macro, modificando cultura organizacional e social na qual o trabalho é executado.



## 2. Justificativa do Tema

A escolha do tema de estudo se deu após a identificação do processo de adoecimento do corpo funcional da categoria bancária. Segundo levantamento da subseção do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) na Contraf-CUT, com base em informações do INSS de 2017, o transtorno mental é a principal causa dos afastamentos do trabalho para tratamento de saúde na categoria. Os transtornos mentais, incluindo os casos de depressão, já ultrapassaram os afastamentos por LER/Dort.

O estudo tem a intenção de obter maior conhecimento do perfil do trabalhador desta categoria e identificar o que leva estes ao adoecimento, se são os dilemas pessoais contemporâneos, a natureza do trabalho, a forma de gestão dos bancos, as relações de poder nas instituições, a natureza do mercado financeiro que prioriza o lucro e não o trabalhador, enfim, entender como o trabalho pode ter responsabilidade pelo adoecimento do próprio trabalhador. Busca identificar os dados relevantes desse perfil de empregado, e como reconhecer suas necessidades físicas e mentais e formas de atuação no mercado de trabalho.

O levantamento de dados e caracterização do desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* na categoria bancária poderá auxiliar em programas de prevenção à doença, que buscam proporcionar maior saúde aos trabalhadores em questão. Com o desenvolvimento da capacidade de reconhecer os riscos da constante existência de dilemas pessoais nesta carreira, a probabilidade de sucesso ao tentar evitar o desenvolvimento da síndrome tende a aumentar. A partir da identificação de possíveis dificuldades dos trabalhadores e percepção de sintomas relacionados com a doença há uma inclinação a diminuir os riscos de desenvolvimento dos síndrome pelos bancários .

O resultado do estudo deverá ser divulgado para as pessoas que participaram da pesquisa, para as instituições financeiras e para os sindicatos bancários. A finalidade de expor os resultados é uma forma de proporcionar o conhecimento de um perfil atual dos funcionários do setor bancário e a quais fatores externos os mesmos estão expostos. Através de uma apresentação dos resultados, espera-se possibilitar que os setores de gestão de pessoas das organizações possam preparar programas de prevenção do esgotamento físico e mental dos trabalhadores, afim de proporcioná-los uma maior qualidade de vida no trabalho.

A partir da divulgação do estudo, o mesmo servirá de base para as empresas que possuem programas de prevenção à doenças e problemas ocupacionais ou para as que gostariam de implantar o programa. A empresa que possui programas de promoção da saúde demonstram comprometimento com o empregado. Ações bem sucedidas de Saúde Ocupacional deixam transparecer o cuidado com o empregado que é o patrimônio mais valioso de uma organização. Desta forma, ao sentir-se acolhido e cuidado pelo empregador, o funcionário se torna mais engajado e motivado. Além disso, o monitoramento periódico da saúde possibilita à empresa realizar diagnósticos precoces evitando, assim, doenças graves e o possível afastamento de funcionários. As empresas estão cada vez mais engajadas em desenvolver a responsabilidade social, pois desejam demonstrar que não estão preocupadas apenas com o lucro, mas também com o desenvolvimento das pessoas e da comunidade que a cerca.

### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivo Geral

- Compreender a relação entre dilemas pessoais contemporâneos e o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* em funcionários do setor bancário.

#### 3.2. Objetivos Específicos

- Verificar se existe relação entre a existência de dilemas pessoais contemporâneos e o desenvolvimento de *Burnout*, através da aplicação de instrumentos de pesquisa e de cálculos estatísticos.
- Investigar a correlação do nível de dilemas pessoais, estresse e *Burnout*, com variáveis pessoais: idade, estado civil, filhos, tipo de banco em que trabalha (público ou privado), horas de trabalho, cargo em que se encontra e anos de trabalho como bancário.
- Dar maior visibilidade às doenças e aos problemas relacionados à atividade laboral e ao excesso de estresse ocupacional, que acabam desenvolvendo consequências patogênicas aos trabalhadores bancários, dentre elas, a Síndrome de *Burnout*.
- Analisar quais os dilemas são mais recorrentes no cotidiano de trabalho dos bancários e como eles afetam a saúde do trabalhador.

#### **4. Revisão Teórica**

As diversas transformações no cenário mundial e brasileiro e suas expressões no mundo do trabalho são reconhecidas como fatores que vem contribuindo para o aumento do sofrimento psicológico e mental do trabalhador e para o desenvolvimento de patologias laborais. Neste sentido, foi-se observado que no setor bancário estas transformações foram introduzidas de forma mais abrangente, constituindo-se assim em fatores altamente patogênicos. Desta forma, a revisão teórica deste trabalho de conclusão de curso foi dividida em três partes: uma breve explicação sobre o trabalho imaterial bancário e as suas transformações ao longo dos últimos anos, os dilemas pessoais contemporâneos relacionados à carreira bancária e, por fim, os principais estressores ocupacionais e o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* em bancários.

##### **4.1. Trabalho Imaterial Bancário**

Segundo Hardt e Negri (2001), o trabalho imaterial é resultante da produção de serviços, não tendo como produto um bem material e durável. Segundo Grisci e Bessi (2006, p. 4) “a criação de valor, na perspectiva do trabalho imaterial, se dá pela socialização do trabalho, sendo seu principal instrumento o cérebro e as capacidades de mobilização subjetiva dos trabalhadores”. A globalização e a tecnologia geraram a nova forma de ser do trabalho imaterial, assim como o capitalismo, que foi afetado e transformado pela velocidade das informações que as novas tecnologias proporcionaram (CASTELLS, 2000 apud GRISCI; BESSI, 2006). Segundo Hardt e Negri (2001), o trabalho imaterial está diretamente ligado à cooperação e interação entre indivíduos, não de maneira imposta, mas de forma inerente à sua concepção.

Por trabalho imaterial, Lazzarato e Negri (2001) entendem aquele que, além de produzir objetos concretos, produz informação, conhecimento, serviços e valores. E que se define como imaterial porque incide sobre algo imaterial, que é a subjetividade humana; isso leva o trabalhador do imaterial a caracterizar-se pela contínua inovação das dinâmicas de produção. Segundo Negri (2008), a imaterialidade tem a ver com a concretude, e não com a abstração; para o autor, o trabalho imaterial é concretizado através dos serviços, da comunicação e do bem-estar. Negri (2008) ainda afirmou que o trabalho imaterial está organizado socialmente através do trabalho cooperativo, da rede de relacionamentos e da própria linguagem utilizada. Lazzarato e Negri (2001, p. 25) afirmam que o trabalho imaterial requer que a “alma do trabalhador desça à oficina”, ou seja, que este é movido através do estímulo das atividades do trabalhador, que podem ser

intelectuais e afetivas, por exemplo. Ainda referem-se ao trabalhador e afirmam que é “a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno da sua imaterialidade” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 25).

Nos últimos anos, o trabalho bancário sofreu diversas alterações. Foi na década de 1970 que ocorreu a inserção da informática nos negócios bancários, mudando dessa forma, o próprio trabalho dentro das agências. Segundo Chaves (2005), os funcionários tiveram que se adequar e qualificar mediante o sistema online e às novas tecnologias e novos produtos e serviços. Neste contexto, devido ao surgimento da tecnologia e da informática, o trabalhador passou a melhorar sua produtividade; e, como afirma Grisci (2008), exigiu dos sujeitos bancários a incorporação de novos conhecimentos e a incorporação de novos modos de ser, num ritmo de trabalho acelerado.

Ao analisarmos as consequências das alterações no setor bancário, observamos algumas negativas, como por exemplo, a redução de postos de trabalho e o aumento do desgaste físico e mental da força de trabalho (LARANGEIRA, 1997). Larangeira (1997) foi uma das primeiras autoras a fazer uma análise detalhada do processo de reestruturação produtiva no setor bancário. Assevera a autora que, ao tempo que o setor bancário adquire maior relevância mundial, com o aumento da circulação do capital “virtual”, o setor depara-se com problemas de forte competição, derivados do processo de desregulamentação que permitiu com que empresas não-bancárias passassem a operar no mercado de capitais, retirando dos bancos a exclusividade sobre as operações de crédito.

Segundo Larangeira (1997), os bancos se organizavam internamente de forma polarizada – as atividades de produção eram organizadas de forma taylorizada, enquanto as atividades comerciais se restringiam à intermediação financeira. Como o portfólio de produtos era limitado – basicamente, pagamentos, empréstimos e investimentos –, os bancos atuavam em mercados segmentados, complementares entre si: bancos comerciais, de depósitos, de investimentos, caixas econômicas. Além disso, o setor se caracterizava por estruturas de funcionamento circunscritas às agências (não interligadas). As relações de trabalho eram rígidas, a qualificação era obtida com base na “experiência”, hierarquia rigorosa, mobilidade reduzida e critério de promoção baseado em tempo de serviço. Em meados da década de 1970, o setor passa por grandes transformações, assumindo as funções de bancos múltiplos, cujo atendimento se daria por meio de uma “rede” de agências.

Para fazer frente à crise, Araújo, Cartoni e Justo (2001) asseveram que os bancos implementaram estratégias como a intensificação dos processos de automação, racionalização e modificações dos serviços, por meio da flexibilização do trabalho e diversificação dos produtos. A redemocratização, as graves crises econômicas e o fortalecimento do movimento sindical formam o contexto social dos anos 1980. Neste período, os bancos investiram maciçamente em informatização, custeada pelas altas taxas de lucro que eram facilmente garantidas por conta da inflação galopante (a chamada “ciranda financeira”). Assim, no final dessa década, esclarecem Araújo, Cartoni e Justo (2001), as agências on-line (interligadas) se generalizaram por todo o país, bem como os caixas automáticos, os bancos eletrônicos e os bancos 24 horas.

A partir de 1997, há um contínuo processo de enxugamento das grandes agências e dos enormes centros de processamento de dados, assim como terceirização massificada das atividades-meio (procedimentos de inspiração toyotista). Da mesma forma, Araújo, Cartoni e Justo (2001) recordam que os cargos de escriturários e aqueles de menor complexidade (como digitadores, caixas e funcionários responsáveis pelo primeiro atendimento aos clientes) foram o alvo dos programas de incentivo à demissão, agravando a situação dos remanescentes, pois houve a intensificação do ritmo de trabalho para compensar a falta de funcionários. Quanto aos remanescentes, Segnini (1999) observou que três fenômenos sociais caracterizam o processo de reestruturação nos bancos e relacionam-se com a “nova qualificação do bancário”, quais sejam: o aumento do desemprego, a terceirização e precarização do trabalho, bem como a intensificação do trabalho. Para Grisci e Bessi (2004), apesar das inúmeras interferências da tecnologia nos modos de trabalhar, seriam três as possibilidades no trabalho bancário atual: a automatização, a intelectualização do trabalho e o aumento do desemprego.

Para Paparelli (2011), a organização do trabalho bancário foi geradora de competitividade e sobrecarga, contribuindo assim para o adoecimento físico e mental dos colaboradores deste setor. Araújo, Cartoni e Justo (2001) atestam que os bancos passam a exigir maior envolvimento dos funcionários com o cumprimento das metas organizacionais e de padrões cada vez mais altos de produtividade, resultando no acirramento da concorrência entre os próprios trabalhadores em busca de reconhecimento e ascensão profissional ou, pelo menos, para a manutenção de funções gratificadas ou do emprego. O ritmo frenético de trabalho, em um cenário de contenção de custos e falta de pessoal dentro das agências bancárias, tem resultado no aumento das doenças ocupacionais.

No trabalho bancário, que é fortemente influenciado por evoluções tecnológicas e econômicas, ocorreram diversas adaptações com o intuito de suprir as demandas atuais, principalmente a competitividade, o melhor lucro e o posicionamento no mercado. Passou-se a desenvolver, nas empresas bancárias, um serviço de venda de produtos, como empréstimos, linhas de crédito, entre outros. Nesse contexto, as organizações buscam um profissional mais qualificado, que tenha domínio sobre as tecnologias, seja criativo, flexível, inovador e tenha boas habilidades de relacionamento, conforme explica Merlo e Barbarini (2002, apud CHIODO, 2011). Percebe-se, então, o quanto os profissionais dessa área precisam se especializar cada vez mais em diversos aspectos, para que desenvolvam habilidades que não são somente as exatas.

Conforme Merlo e Barbarini (2002 apud CHIODO, 2011), o profissional bancário está necessitando de mais qualificações para que tenha conhecimento sobre o mercado financeiro, assim como é necessário que ele domine a tecnologia de simulações financeiras, tenha habilidade de relacionamento para um bom desempenho com a equipe e os clientes, seja criativo, proativo e flexível, inclusive em situações inusitadas que demandam tomada de decisão rápida. As empresas passaram a buscar um perfil de funcionário que seja disposto, inovador, carismático e que esteja em uma constante busca por novos conhecimentos, para que, por meio dessas qualidades, possa ser o máximo eficiente em suas vendas. Ou seja, esses profissionais tiveram que se adaptar às novas exigências para garantir sua permanência na instituição e bons resultados. Como consequência desse novo objetivo na função dos bancários, que é o de venda, também se passou a estipular cobranças e metas aos funcionários, para se alcançar as expectativas de lucro nas agências. De acordo com Chiodo (2011), as metas estimulam e motivam o profissional, constituindo-se uma forma eficiente de aperfeiçoar o seu desempenho, já que proporcionam uma “[...] visão de longo prazo e também motivação de curto prazo” (SCHIENLE, 2009 apud CHIODO, 2011, p. 21).

Um dos pontos mais importantes das soluções tecnológicas é a possibilidade de automatizar processos. Esse é um fator que reduz custos, melhora a performance de setores e traz mais agilidade para o negócio. A automação na categoria bancária introduziu novas tarefas ligadas à informática, aumentando o controle e a mecanização do processo de trabalho (GRAVINA; ROCHA, 2006). Junto com o processo de informatização em empresas do setor de serviços, temos uma significativa expansão, com a introdução de novos produtos, de tecnologias mais avançadas e de melhorias dos sistemas de informação (SZNELWAR; MASSETI, 2002). O trabalho, teoricamente, seria

mais fácil e mais produtivo, entretanto Sznelwar e Masseti (2002) afirmam que não há uma relação direta entre produzir usando um sistema informatizado e obter melhorias no trabalho. Ao contrário, ao invés de liberar o trabalhador das tarefas repetitivas, no trabalho imaterial bancário a ampliação do conteúdo das atividades resultou na intensificação e aceleração do ritmo de trabalho, exigindo dos trabalhadores um grande aumento da produtividade (MUROFUSE; MARZIALE, 2001).

Todas estas alterações que vêm ocorrendo durante os últimos anos no trabalho bancário, são reflexo dos avanços tecnológicos, econômicos e sociais do Brasil. Segundo a Febraban (2017), o setor bancário brasileiro sustenta diversos investimentos e constante busca pelo aperfeiçoamento, e por este motivo a inovação promovida por este setor é reconhecida em todo o mundo. Ainda segundo a Febraban (2017), é possível traçar um novo perfil de consumidor, que é marcado pela constante demanda por soluções customizadas e experiências personalizadas, desta forma, torna-se imprescindível que as instituições financeiras conjuguem a estratégia de uso de novas tecnologias a um atendimento presencial qualificado.

Além disso, conforme dados da Febraban (2017), publicados na Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária, de 2015 para 2016, o número de transações bancárias passou de 55,7 bilhões para 65 bilhões. Nesse contexto de avanço tecnológico e digitalização dos bancos, observa-se um notável crescimento da aderência dos consumidores aos serviços bancários; o maior destaque do uso destes serviços por meio de um canal digital, vem sendo o *Mobile Banking* (aplicativos de celulares), meio através do qual aumenta o relacionamento dos correntistas com os bancos e fornece agilidade, funcionalidade, conforto e segurança para os clientes (FEBRABAN, 2017).

Com a maior utilização de *Mobile Banking* e outras formas de autoatendimento, observa-se uma redução da necessidade de trabalhadores nas agências bancárias. Segundo Grisci e Bessi (2004, p. 171) “Há ainda uma significativa mudança no *status* da profissão de bancário, constantemente ameaçada pelo desemprego advindo de processos de automatização de serviços”. Já na década de 90, Segnini (1999) relacionava a redução no mercado de trabalho bancário, à eliminação de postos de trabalho, à reestruturação das formas de gestão e ao uso intensivo das tecnologias de informação. A organização do trabalho bancário, intimamente ligado ao intenso desemprego, à terceirização e precarização do trabalho e à intensificação do trabalho, desencadeia pressões externas e internas ao próprio indivíduo (GRISCI; BESSI, 2004). Penella (2000) corrobora com a ideia da intensificação do trabalho bancário advinda da redução dos funcionários nas



agências e salienta que, devido à esta intensificação, acaba-se gerando problemas de LER – Lesão por Esforço Repetitivo e DORT – Doenças Ocupacionais Relacionadas ao Trabalho. Além disso, Ruffeíl (2002) aponta que a forte inserção da tecnologia nos processos de trabalho gera um sentimento nos trabalhadores, que pode ser caracterizado pelo esvaziamento do trabalho.

#### 4.2. Dilemas Pessoais Contemporâneos

Dentre as diversas problemáticas que surgem no cotidiano do trabalho, temos os desdobramentos vividos pelos trabalhadores, infringindo muitas vezes tensão e sofrimento. Lazzarato e Negri (2001), Bauman (2001, 2007a, 2007b), Sennett (2001, 2006), Gaulejac (2007) e Grisci, Scalco e Kruter (2011) abordam de maneira importante esta temática, que problematiza os atuais modos de trabalhar e de gestão possibilitando direcionar o olhar aos dilemas pessoais contemporâneos. No trabalho imaterial bancário, os dilemas derivam, em especial, de relações ambíguas de trabalho que, ora privilegiam o trabalho em equipe, ora o trabalho individualizado; consideram “acomodados” aqueles que não buscam a ascensão; e julgam o sujeito como responsável único pelo seu sucesso e fracasso, colocando-o num constante estado de tensão. A vivência de dilemas independe de posição hierárquica, idade, gênero ou experiência de trabalho e resulta saúde fragilizada ao trabalhador e àqueles com quem se relaciona mesmo fora do ambiente organizacional.

Neste trabalho, considera-se dilema pessoal a vivência de situações de embaraço, cujas saídas são difíceis e penosas, sem possibilidade de escolha satisfatória pelo trabalhador. Além disso, “a responsabilidade em resolver os dilemas gerados por circunstâncias voláteis e constantemente instáveis é jogada sobre os ombros dos indivíduos – dos quais se espera que sejam *‘free-choosers’* e suportem plenamente as conseqüências de suas escolhas” (Bauman, 2007a, p.10). Bauman (2007b, p. 142), ainda afirma que:

O ambiente líquido e de fluxo rápido privilegia os que podem viajar com velocidade; se as novas circunstâncias exigem movimento rápido e um recomeço a partir do zero, os compromissos de longo prazo e quaisquer laços difíceis de desatar podem revelar-se um fardo incômodo – um peso a ser jogado ao mar. Não há, então, uma boa escolha. Não se pode ficar com a torta e comê-la – mas é exatamente isso que você é pressionado a fazer pelo ambiente em que tenta compor sua vida. Qualquer escolha que você faça, está arranjando confusão (BAUMAN, 2007b, p. 142).

As atuais formas de estruturar e organizar o trabalho primam pelo incremento da criatividade e da engenhosidade dos trabalhadores, de suas capacidades de gerenciamento

de informação e de tomada de decisão de modo a usufruí-las como fator de produtividade e competitividade entre as empresas (GRISCI, 2006). As práticas gerencialistas que reforçam tais características (GAULEJAC, 2007), são consonantes aos modos de trabalho flexibilizados que demandam do sujeito a mobilização de suas capacidades em prol da organização. Desta forma, argumenta Gaulejac, (2007, p.177) “a gestão gerencialista gera uma rentabilização do humano, e cada indivíduo deve tornar-se o gestor de sua vida, fixar-se objetivos, avaliar seus desempenhos, tornar seu tempo rentável”. Tais práticas, associadas à percepção de que a passagem do tempo e a implementação de mudanças ocorrem de modo acelerado, podem dar margem ao surgimento de dilemas pessoais relativos à esfera do trabalho e da gestão.

Assim como outros tipos de carreira, na carreira bancária as responsabilidades dos indivíduos se entrelaçam com as suas escolhas, tornando-nos, assim, autores e responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso (FONTENELLE, 2005; SENNETT, 2006). De acordo com Sennett (2001), o fracasso seria o tabu da modernidade. Nesse sentido, Bauman (2001, p.76), afirma que a atual exigência de que cada sujeito seja gestor de si sugere “que a redenção e a condenação são produzidas pelo indivíduo e somente por ele – o resultado do que o agente livre fez livremente de sua vida”. As escolhas dos trabalhadores do setor bancário, na medida em que aumentam a exigência de responsabilidade, tornam-se dilemas inerentes à profissão, tais quais podem gerar diversas consequências, como o adoecimento do trabalhador.

Diversos indivíduos que seguem carreira bancária se deparam durante a vida profissional com muitos dilemas relativos a profissão, que afetam diretamente sua vida familiar, gerando assim deliberações difíceis e que trazem repercussões a todos. Ao mobilizar a si em prol do trabalho, o trabalhador passa a ser responsabilizado pelo seu desempenho e também pelas consequências dele decorrentes (GRISCI, 2008).

Para Heloani e Lacman (2004), no atual mundo do trabalho observa-se que:

A reestruturação produtiva [...], a incorporação de novas tecnologias, a precarização das relações de trabalho, a intensificação do ritmo, a diminuição de postos de trabalho, a sobrecarga e a exigência de polivalência dos que permanecem trabalhando têm ampliado e agravado o quadro de doenças e riscos de acidentes, causando afastamentos no trabalho e aposentadorias precoces com forte impacto nas contas do sistema previdenciário (HELOANI; LACMAN, 2004, p. 79).

Segundo Grisci, Scalco e Kruter (2011, p. 564),

[...] a vivência de dilemas pessoais no trabalho imaterial bancário está relacionada ao medo da incompetência e estigma de perdedor, ao nomadismo involuntário, à captura e dominação do tempo de vida, à corrida individualizada para o mérito, ao medo da estagnação profissional e à saúde na precarização das relações de trabalho (GRISCI; SCALCO; KRUTER, 2011, p. 564).

Segundo Grisci, Scalco e Kruter (2011) existem seis principais dilemas relativos à carreira bancária aos quais estes profissionais estariam expostos: Dilemas relativos ao medo da incompetência e ao estigma de perdedor, dilemas relativos ao nomadismo involuntário, dilemas relativos à captura e dominação do tempo de vida, dilemas relativos à corrida individualizada para o mérito, dilemas relativos ao medo da estagnação profissional e dilemas relativos à saúde na precarização das relações de trabalho.

Os dilemas relativos ao medo da incompetência e ao estigma do perdedor dizem respeito à escolha que os trabalhadores devem fazer, no sentido de fazer parte de um grupo como um todo (GRISCI; SCALCO; KRUTER, 2011). No estigma do perdedor, independentemente da escolha do funcionário, ou seja, qualquer que seja sua escolha, estará em posição de perdedor. Observa-se ainda, que conforme os funcionários ascendem na carreira, os mesmos passam a vivenciar situações que antes desconsiderava ou julgava não existir, através dos dilemas relativos à carreira bancária. Condiz com as observações de Sennett (2001, p.21) de que as “qualidades do bom trabalho não são as mesmas do bom caráter”. Segundo Grisci, Scalco e Kruter (2011, p. 568),

Da observância de muitos de que, por vezes, não há como encontrar um ponto em comum entre os valores pessoais e os da empresa, identifica-se um dilema: ou o sujeito cumpre as solicitações para manter-se incluído no trabalho e perde a paz de espírito; ou preserva a paz de espírito e arrisca-se a ser excluído do trabalho (GRISCI; SCALCO; KRUTER, 2011, p. 568).

Os dilemas relativos ao nomadismo involuntário estão diretamente ligados ao processo de ascensão profissional (GRISCI; SCALCO; KRUTER, 2011). Há muitos anos, a ascensão profissional na carreira bancária está ligada à disposição do colaborador em deixar sua cidade a qualquer momento, aceitando toda e qualquer oportunidade que apareça. Sennett (2003) sustenta a análise relativa à corrosão do caráter tomando como referência o velho e o novo capitalismo. No velho, os sujeitos construíam uma história de vida coerente, amparada em um tempo linear, acumulavam riquezas suficientes para ter uma “vida segura” e se aposentavam com data marcada e salário conhecido. No novo, o tempo é fragmentado, e os sujeitos perdem totalmente o controle não apenas sobre o tempo e o trabalho como também sobre sua vida. Essa perda de controle é decorrente da ideia de que o longo prazo foi substituído pelo curto prazo. Os sujeitos migram de cidade a cidade, de empresa a empresa, em busca de uma condição melhor, mas não chegando a nenhum lugar: encontram-se à deriva como nômades involuntários.

De acordo com a pesquisa feita por Grisci, Scalco e Kruter (2011), o profissional que está acomodado há muito tempo no mesmo cargo, é taxado de fracassado pelos

colegas de trabalho. Bauman (2001) reforça a ideia, alertando que os indivíduos que não se movimentam rapidamente ou que perdem oportunidades, culpam-se pela estagnação profissional. De acordo com Sennett (2001, p. 102), “não se mexer é tomado como sinal de fracasso, parecendo a estabilidade quase uma morte em vida”. Diante desta situação, os trabalhadores deparam-se com o dilema de aceitar uma proposta, que muitas vezes não é realmente vantajosa, em relação à questão pessoais e financeiras. Neste sentido, Grisci, Scalco e Kruter (2011, p. 568), afirmam que “a racionalização sobre o processo de ascensão e a autocobrança surgem como modos de enfrentamento do dilema”.

Os dilemas relativos à captura e dominação do tempo de vida refere-se à rotina destes profissionais, a pressão pelo atingimento de metas e pela confusão que se faz entre qual é o tempo de trabalhar e qual é o tempo de lazer dos indivíduos (GRISCI; SCALCO; KRUTER, 2011). No que diz respeito aos dilemas relativos ao atingimento de metas, os mesmos atingem os resultados da empresa, logo, todos os funcionários, independentemente do cargo em que se encontram, acabam se deparando com estes dilemas. Além disso, segundo Grisci, Scalco e Kruter (2011, p. 569), “O enfrentamento de tal dilema corrobora com uma exaustiva busca de reconhecimento do trabalho realizado”, ou seja, todos os colaboradores se vêm inclinados às metas do banco em que atuam, pois as avaliações, tanto de pares, quanto de superiores, são extremamente importantes para a ascensão e sucesso profissional do trabalhador.

Os dilemas relativos à corrida individualizada para o mérito diz respeito à contradição entre o trabalho em grupo e a individualidade do trabalhador (GRISCI; SCALCO; KRUTER, 2011). O receio do estigma de perdedor leva os sujeitos a desenvolverem entre si uma relação ambígua que os coloca ora como amigos e engajados na equipe, ora como rivais em potencial. De acordo com as práticas gerencialistas, ao mesmo tempo em que se demanda cooperação, impõe-se uma corrida individualizada para o mérito (GAULEJAC, 2007). Além disso, esses dilemas levantam a discussão sobre ética no ambiente de trabalho: para o atingimento de metas no ambiente bancário, o trabalhador muitas vezes precisa abrir mão, ao menos em parte, da ética no trabalho.

Em contrapartida, atualmente, ética e padrões de comportamento compatíveis com princípios éticos e de responsabilidade social são considerados fundamentais na administração bancária moderna; as instituições financeiras, além da adesão ao código de ética, exigem dos seus colaboradores, cursos e certificações sobre esse tema. Em um ambiente de trabalho onde as pessoas entendem a competição como fator de produtividade, a ética é construída dentro de uma lógica que privilegia o individualismo.

O simples atingimento das metas não se constitui como fator primordial para o reconhecimento do bancário; a lógica de trabalho impõe a necessidade de que todas as metas sejam extrapoladas, de modo que isso sim será o fator do reconhecimento.

Os dilemas relativos ao medo da estagnação referem-se à estratégia administrativa que promove o medo, afim de estimular o aumento dos resultados lucrativos (GRISCI; SCALCO; KRUTER, 2011). Os profissionais deste setor buscam reconhecimento de forma contínua, e isto é demonstrado a partir da própria cultura organizacional das instituições financeiras, que uma cultura que busca promover continuamente novas demandas e maiores desafios. Neste sentido, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) afirmam que esta promoção de novas demandas e desafios incentiva a autocobrança e, portanto, amplia a sensação de dívida do sujeito frente ao seu trabalho.

E por fim, os dilemas relativos à saúde na precarização das relações de trabalho tem relação com as pressões e instabilidades inerentes ao trabalho imaterial bancário, que acaba por precarizar a saúde do trabalhador. Segundo Grisci, Scalco e Kruter (2011, p. 572), “Mesmo entre os mais jovens, em início de carreira, o peso de novas responsabilidades afeta a saúde e a vida pessoal como um todos”. Neste sentido, Bauman (2007a, p.10) afirma: “cabe ao sujeito a prontidão em mudar repentinamente de táticas e de estilo, abandonar compromissos e lealdades sem arrependimento – e buscar oportunidades mais de acordo com sua disponibilidade atual do que com as próprias preferências”.

Além disso, Costa e Honório (2009) afirmam que o desenvolvimento da carreira e as pressões no trabalho estão intimamente ligados. A forte cobrança por metas, a constante disponibilidade para o atendimento a pessoas e a obsessão pelo atingimento de resultados, fazem parte do dia-a-dia da maioria dos bancários, sendo essa situação progressiva, à medida que o funcionário passa por alguma ascensão profissional. Neste sentido, a quantidade de horas trabalhadas tem redundado no elevado consumo de bebidas alcoólicas e na piora da qualidade de vida pessoal desta categoria de trabalhadores. Santos, Siqueira e Mendes (2009) também analisam a piora na qualidade de vida dos bancários através de pesquisas, e afirmam que os afastamentos ocupacionais ocorrem muitas vezes pelo excesso de trabalho, fazendo que os indivíduos direcionem suas vidas somente aos objetivos da empresa.

As instituições financeiras no Brasil estão vivenciando níveis de incerteza ocasionados por fatores como inquietações político-econômicas e manipulação governamental com relação à dinâmica comercial. Operar em ambientes imprevisíveis e

sensíveis a fatores externos, traz diversas consequências e modificações da força de trabalho, como por exemplo, terceirizações e demissões. Estas mudanças ocorrem de forma cada vez mais acelerada, fazendo com que as organizações busquem profissionais que, em menor tempo, façam um trabalho mais eficiente e produtivo. As diversas incertezas no ambiente de trabalho, fazem com que sempre exista insuficiência de pessoal, trazendo consigo diversas consequências para os colaboradores, como por exemplo, acúmulo de funções, aumento da carga horária de trabalho, maior pressão da chefia por produtividade e por metas e aumento da pressão dos clientes, estes exigindo que suas demandas sejam solucionadas cada vez mais depressa. Todas essas consequências sofridas pelos profissionais da categoria bancária, fazem com que surjam e se manifestem dilemas pessoais contemporâneos, estresse ocupacional e o desenvolvimento de patologias laborais.

#### **4.3. Estresse e Síndrome de *Burnout***

Diante de diversos fatores que influenciam no bom funcionamento de uma organização, a preocupação com o estresse dos funcionários tornou-se um importante tema de estudo. Em 1984, Marilda Lipp traz uma definição do estresse, levando em consideração uma abordagem cognitivo-comportamental, como uma reação psicológica, que combina elementos e componentes emocionais físicos, mentais e químicos, que podem irritar, amedrontar ou excitar uma pessoa. Lipp (1984) distingue, ainda, os conceitos de eustresse e distresse; o eustresse é o estresse necessário para o bom desempenho do trabalhador e o distresse é o estresse excessivo ou insuficiente que atrapalha a produtividade do indivíduo. Segundo Rio (1995), no distresse há predominância das emoções de ansiedade destrutiva, medo, tristeza e raiva.

Rodrigues (1997, p. 32) traz uma definição de estresse como "Uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias às quais está submetida, que é avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos e que põe em perigo o seu bem-estar"; o autor utiliza uma visão biopsicossocial para definir o conceito de estresse, considerando tanto os estímulos do meio externo, como por exemplo os estímulos de ordem física e social, quanto os estímulos do meio interno, que considera as emoções e sentimentos do indivíduo. Rodrigues (1997) também estudou a distinção entre os conceitos de eustresse e distresse; o primeiro, é uma quantidade boa de estresse, que faz com que o indivíduo seja mais produtivo e criativo em suas respostas adaptativas, já o segundo, é o excesso ou a ausência

de estresse, que faz com que o indivíduo apresente respostas inadequadas, ou ainda paralise-o.

Segundo Abreu *et al.* (2002), o estresse é importante para a realização de qualquer atividade e a sua total ausência, assim como seu excesso, podem ser prejudiciais à saúde. A demasiada carga de estresse, segundo Moraes *et al.* (2001), tem assumido o status de doença, apesar de originalmente constituir uma reação natural de adaptação do corpo humano. É notório e comprovado que existem profissões mais expostas ao esgotamento dos empregados, devido ao nível de estresse ao qual precisam lidar no dia-a-dia. Koltermann *et al.* (2011) definem as profissões mais expostas ao risco do estresse ocupacional:

O estresse ocupacional entendido como estresse no trabalho representa risco para o bem estar físico e emocional e tem sido motivo de vários estudos nos mais diferentes setores produtivos, tais como profissionais de saúde, estudantes, trabalhadores do transporte urbano, executivos, magistrados da justiça, agentes penitenciários, bancários e outros (KOLTERMANN *et al.*, 2011, p. 34).

Em uma pesquisa realizada no setor bancário, Koltermann *et al.* (2011) constataram que os principais eventos relatados como estressores na atividade e ambiente organizacional foram relacionados a pressão ou cobrança da chefia e exigência de metas, à possibilidade de ser responsabilizado por perda de valores, à insuficiência de pessoal, ao acúmulo de funções e de responsabilidade, à necessidade de seguir ordens do banco contrárias ao interesse próprio ou de clientes e ao risco de assalto. O processo de trabalho bancário pode levar a uma consequência severa: a depressão, manifestada através de diversos sintomas, como por exemplo, tristeza, baixa autoestima, ansiedade, comprometimento do humor, do pensamento, da conduta e comportamento suicida (XAVIER, 1998).

Segundo Fiorelli (2001), as causas do estresse no ambiente de trabalho podem ser de diversas naturezas e devem ser pesquisadas em quatro áreas que se inter-relacionam: (a) fatores relacionados às tarefas; (b) fatores relacionados às normas da organização; (c) fatores relacionados ao processo de trabalho e (d) fatores relacionados às relações interpessoais. Os fatores relacionados às tarefas dizem respeito à necessidade do trabalhador estar atualizado, e, quando essa atualização não ocorre, a carga psíquica do trabalhador é afetada e, conseqüentemente, sua motivação é reduzida. Os fatores relacionados às normas da organização estão ligados ao grau de sintonia entre as exigências da organização e as competências do trabalhador, bem como suas características de personalidade, e, quando essa sintonia é baixa, o equilíbrio emocional

do trabalhador pode ser afetado. Quanto aos fatores relacionados ao processo de trabalho, é dever da organização disponibilizar todas as informações necessárias para que o trabalhador possa executar suas tarefas de maneira satisfatória e a falta de informações precisas pode colaborar para a presença do estresse. Para finalizar, os fatores relacionados às relações interpessoais dizem respeito aos conflitos que podem existir no ambiente de trabalho, devido à falta de treinamentos, de informações, fatores inerentes às pessoas ou até mesmo despreparo dos líderes.

Aguiar e Couto, apud Tamayo, Lima e Silva (2004), relacionam eventos estressores e trabalho em termos da sobrecarga do trabalho (tempo insuficiente para realização das tarefas, excesso de responsabilidade, carga de sono reduzida, etc), da falta de estímulo, apoio ou suporte socioafetivo (carência de perspectivas, solidão, tédio, pouco investimento da capacidade de trabalho) e dos constrangimentos organizacionais (problemas de ergonomia, acréscimo de novas tecnologias e mudanças constantes na organização). Zanelli (2010) argumenta que dentre os agentes estressantes no contexto de trabalho, destacam-se: as demandas acima das condições efetivas de produção ou prestação de serviços com qualidade; pouco reconhecimento profissional; reduzida participação dos trabalhadores nas decisões da organização; longas jornadas de trabalho; dificuldades de promoção; pressão de tempo, excesso de burocracia, entre outros.

A Síndrome de *Burnout*, (do inglês *to burn out*, algo como queimar por completo) definida em 1970 pelo psicanalista nova-iorquino Herbert J. Freudenberger, encontra-se hoje em debate frequente quando estudamos o esgotamento físico e mental dos indivíduos do sistema financeiro e bancário. O estudo sistemático do *Burnout* inaugura-se em 1974 a partir da descrição clínica, pelo psicanalista norte-americano Herbert Freudenberger, de um quadro de esgotamento físico e mental com intensa irritabilidade relacionado a condições adversas de trabalho de profissionais de saúde atuando na área de dependência química (FREUDENBERGER, 1974; FREUDENBERGER; RICHELSON, 1987). Em sua definição, *Burnout* é um "incêndio interno", um "esgotamento dos recursos físicos e mentais"; é "esgotar-se para atingir uma meta irrealizável" imposta pelo próprio indivíduo ou pela sociedade. Para ele, tal esgotamento vai ocorrer na área da vida onde há mais expectativa de sucesso - em geral, no trabalho (FREUDENBERGER; RICHELSON, 1987).

Maslach e Jackson (1981) foram responsáveis por definir a Síndrome de *Burnout* através de um conceito que foi inicialmente o mais aceito, como uma síndrome caracterizada pela exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional,



que ocorre frequentemente entre indivíduos que trabalham em contato intenso com outras pessoas; sendo que exaustão emocional e despersonalização foram observados como fatores relacionados à síndrome, embora independentes. De acordo com Carlotto e Câmara (2004), essa exaustão emocional está relacionada com a falta ou carência de energia, entusiasmo e esgotamento de recursos. Carlotto e Câmara (2004) também definem a despersonalização como a impessoalidade e insensibilidade emocional com que os trabalhadores tratam seus colegas de trabalho e clientes. A Síndrome de *Burnout* também foi definida como “[...] fruto de situações de trabalho, em situações de estresse crônico entre profissionais que apresentam grandes expectativas em relação ao seu desenvolvimento profissional e dedicação à profissão” (CATALDI, 2002, p.50).

No Brasil, "síndrome de esgotamento profissional" e "sensação de estar acabado" são expressões comumente usadas como sinônimo de Síndrome de *Burnout* (Ministério da Saúde, 2001). Dores de cabeça e musculares, trabalho excessivo são alguns dos sintomas associados constantemente ao estresse do dia a dia. De acordo com pesquisa realizada pela International Stress Management Association (Isma), em 2017, 30% dos mais de 100 milhões de trabalhadores brasileiros sofrem com o problema. Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo e o alto índice de demissões no país, os profissionais sentem uma cobrança diária por melhores qualificações e bons resultados. Com tanto esforço, é natural que em algum momento o estresse aumente e o corpo adoeça, podendo mudar o percurso e chegar a um nível severo de depressão.

Com a informatização, globalização e o mundo de trabalho mais acelerado, observa-se, cada vez mais, trabalhadores sofrendo com esta síndrome, entretanto há alguns anos é reconhecida como doença gerada pelo trabalho. O Ministério da Saúde, a partir da portaria nº 1339 de 18 de novembro de 1999, instituiu a lista de Doenças relacionadas ao Trabalho e incluiu a Síndrome de *Burnout* (expressão inglesa que significa “Sensação de Estar Acabado”) nos transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho. Entretanto, tal síndrome ainda não é diagnosticada clinicamente, pois não consta no Código Internacional de Doenças (CID-10), atualmente está enquadrada genericamente como problema, sob o código Z73.0 com denominação de “Problemas Relacionados com a Organização de seu Modo de Vida”.

Em diversos estudos sobre este tema, não há uma concordância entre os pesquisadores, mas a sua maioria observa que o *Burnout* seria uma resposta ao estresse laboral crônico. Estresse é um termo designado como “perturbações que causam distúrbios agudos ou crônicos no bem-estar das pessoas, e podem surgir em função de

estímulos físicos e ou emocionais” (ALBERT e URURAHY apud FIORELLI, 2009). Convém frisar que diferentemente da Síndrome de *Burnout*, o estresse, segundo Reinhold, (2004) pode ter um caráter positivo quando motiva ou ajuda a superar situações difíceis e alcançar os objetivos propostos, algo bem diferente daquele causador de cansaço e desânimo excessivo, que aparece como um esgotamento pessoal interferindo na vida do sujeito e não necessariamente em sua relação com o trabalho.

Segundo Fiorelli (2009), a Síndrome de *Burnout* pode afetar os mais diversos perfis de trabalhadores. Um traço similar aos candidatos à mesma é que apresentam personalidade excessivamente crítica. São sujeitos extremamente exigentes consigo mesmos e com os outros, desta forma estas pessoas têm muita dificuldade para lidar com situações adversas. Possuem também um alto nível de idealismo, dedicação em excesso, alta motivação, rigidez e perfeccionismo. De certa forma, é tudo que as organizações esperam dos seus trabalhadores.

Neste aspecto Wallau (2003) argumenta que a instalação do *Burnout* acontece de maneira lenta e progressiva, distinguindo-se pelo menos três momentos para a manifestação da Síndrome. Primeiramente, as demandas de trabalho são maiores que os recursos disponíveis, materiais e humanos, o que gera um stress laboral no indivíduo. Já se percebe aí uma sobrecarga de trabalho. No segundo momento, há um esforço do indivíduo em adaptar-se e produzir uma resposta emocional ao desajuste percebido. Aparecem então características como fadiga, tensão, irritabilidade e ansiedade. A partir disso evidencia-se que há exigências de uma adaptação psicológica do indivíduo, que se reflete no seu trabalho e que reduz seu interesse e responsabilidade pela função que exerce. Num próximo momento, manifesta-se o enfrentamento defensivo, ou seja, o sujeito realiza intimamente uma troca de atitudes e condutas com a finalidade de defender-se das tensões vivenciadas ocasionando comportamentos de distanciamento emocional, retirada, cinismo e rigidez (BENEVIDES PEREIRA, 2002).

Alguns autores tratam a Síndrome de *Burnout* como algo multidimensional, podendo estar nas seguintes três dimensões: Exaustão Emocional, Despersonalização e redução da Realização Profissional. Exaustão Emocional é sentir-se exausto físico e mentalmente, é sentir-se indisposto e sem energia para qualquer atividade. Já o conceito de Despersonalização está relacionado à personalidade do indivíduo e o que o levou a ter um contato frio e impessoal com usuários de seus serviços, passando a denotar atitudes de cinismo e ironia em relação as pessoas e indiferença ao que pode vir aos demais. E por fim, a redução da Realização Profissional evidencia o sentimento de insatisfação com as

atividades laborais que vem realizando, sentimento de insuficiência, baixa autoestima no trabalho (PEREIRA, 2010). Segundo Castro e Zanelli (2007):

É possível afirmar que a definição da síndrome de *burnout* é multidimensional, ou seja, compreende um conjunto de três variáveis ou dimensões essenciais que especificam e demarcam tal fenômeno, quais sejam: a exaustão emocional (EE), a despersonalização (D) e a diminuição da realização pessoal (DRP). A variável exaustão emocional (EE) é caracterizada pelo fato da pessoa encontrar-se exaurida, esgotada, sem energia para enfrentar um outro projeto, as outras pessoas e incapaz de recuperar-se de um dia para o outro (MASLACH; SHAUFELI; LEITER, 2001). Seus indicadores, conforme descritos por Maslach e Jackson (1981), evidenciam, desse modo, a experimentação psicofísica do indivíduo no limite de suas forças. A variável despersonalização (D) é caracterizada pelo fato da pessoa adotar atitudes de descrença, distância, frieza e indiferença em relação ao trabalho e aos colegas de trabalho (MASLACH; SHAUFELI; LEITER, 2001). A despersonalização evidencia, nesse sentido, que *burnout* não é somente a síndrome do profissional exausto, mas também do profissional indiferente e descomprometido em relação às pessoas com quem trabalha. Por fim, A variável diminuição da realização pessoal (DRP) é caracterizada pelo fato da pessoa experimentar-se ineficiente, incapaz e certa de que seu trabalho não faz diferença (CASTRO; ZANELLI, 2007, p. 18).

No ambiente bancário é observada uma maior tendência para o desenvolvimento desta síndrome. No contexto do trabalho bancário no país, a exposição à violência verbal de clientes e chefia e os riscos de assalto e sequestro têm sido associados a quadros de estresse, ansiedade e *Burnout* (JACQUES; AMAZARRAY, 2006). Além disso, segundo a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (2015), o assédio moral tem sido tão recorrente, que as instituições estão sendo exigidas pelo controle e combate dessa prática lesiva. A Síndrome é observada nos trabalhadores que possuem mais necessidade de auto-realização e de se afirmar perante a si e à sociedade; quando seu desempenho não é reconhecido, entretanto, o profissional sofre desgastes de ordem física e psicológica, gerando fadiga e exaustão. A baixa realização pessoal (baixa realização profissional ou baixa realização no trabalho) representa a tendência do trabalhador a se autoavaliar de forma negativa, a se sentir infeliz e insatisfeito com o seu desenvolvimento profissional (CARLOTTO; CÂMARA, 2004).

Segundo Koltermann *et al.* (2011),

O prolongamento de situações de estresse pode determinar um quadro patológico, originando distúrbios com sintomas físicos e emocionais como esquecimento, irritação, ansiedade, perda de apetite, dificuldade de desligar-se, tensão muscular, sensação de desgaste físico, cansaço constante, sensibilidade excessiva e pensamento recorrente (KOLTERMANN *et al.*, 2011, p. 35).

O movimento de ampliação do conceito de *Burnout* por diversos autores como uma síndrome presente em diversas profissões e indivíduos, fez com que estudiosos desenvolvessem o chamado MBI-GS (*Maslach Burnout Inventory – General Survey*). O MBI-GS basicamente mede o nível e dimensão de *Burnout* em que o indivíduo, independentemente de sua atividade, se encontra. O MBI-GS possui três dimensões

analisadas: a primeira dimensão é a Exaustão Emocional (EE), a segunda é o Cinismo (CI) e, por fim, a terceira é a Eficácia no Trabalho (ET). A Exaustão Emocional (EE) refere-se ao esgotamento de energia emocional e fadiga, mas não se refere diretamente às pessoas como origem destes sentimentos (FERREIRA, 2011). O Cinismo (CI) refere-se à indiferença ou distância com o próprio trabalho (FERREIRA, 2011). E por fim, a terceira dimensão, a Eficácia no Trabalho (ET) enfatiza a expectativa do colaborador com a eficácia em suas tarefas (FERREIRA, 2011). O autor ainda afirma que a Exaustão Emocional possui 6 variáveis, o Cinismo apresenta 4 variáveis e a Eficácia no Trabalho possui 6 variáveis. Estas 16 variáveis foram, segundo Ferreira (2011), traduzidas e validadas em português por Tamayo (2002) e estão representadas na figura 1 abaixo:

CÓD.	VARIÁVEIS
EE1	Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho
EE2	Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho
EE3	Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho
EE4	Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim
EE5	Sinto-me acabado por causa do meu trabalho
EE6	Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado
CI1	Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função
CI2	Sou menos entusiasmado com o meu trabalho
CI3	Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo
CI4	Duvido da importância do meu trabalho
ET1	Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho
ET2	Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho
ET3	Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.
ET4	Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.
ET5	Na minha opinião, sou bom no que faço
ET6	No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.

EE = Exaustão Emocional

CI = Cinismo

ET = Eficácia no Trabalho

**Figura 1 – Dimensões de *Burnout* e suas Variáveis.**

Fonte: Ferreira (2011).

A precarização das relações de trabalho pode ser demonstrada através das diversas formas de exploração do trabalho, nas quais o trabalhador vem perdendo gradativamente seus direitos e garantias sociais concomitantemente ao crescimento do desemprego e do trabalho ilegal. “Em alguns casos, em prol do lucro empresarial, em outros casos, pela cooptação da máquina estatal pela lógica do mercado” (FIGUEIREDO, 2012, p. 31). Em Sennett (2008), é possível identificar essa precarização do trabalho ao longo de seu ensaio; ele cita algumas das modernizações do mundo do trabalho que a princípio se

apresentam como conquistas, mas são, na verdade, novas formas de dominação e de “corrosão do caráter”. Essas mudanças no mundo do trabalho provocam um impacto na vida de indivíduos que são coagidos a conviver com uma lógica de mercado oscilante, uma situação instável e de constante ameaça, vista como um mal inevitável dos tempos modernos (DEJOURS, 1999). Através das pesquisas de Dejours (1994, 1996) fica evidenciado que a organização do trabalho é a maior responsável pelas consequências favoráveis ou penosas para os processos psíquicos desenvolvidos pelo trabalhador.

Sobre pressão, suscetível a uma degradação do estado emocional, pela tensão, frustração, ansiedade, e exaustão emocional em função de aspectos do trabalho definidos pelos indivíduos como ameaçadores, a qualidade de vida do trabalhador pode ser altamente afetada, fazendo com que o mesmo não seja respeitado como profissional, nem consiga satisfazer suas necessidades pessoais com sua atividade na organização. Essas situações suscitam o aparecimento de psicopatologias e disfunções psicológicas, desenvolvimento crônico de desânimo, de apatia, de despersonalização, configurando o chamado *Burnout*, que representa na definição de Pines e Aronson (1981, apud Vieira, 2010, p. 34) “[...] um estado de exaustão física, emocional e mental causado por um envolvimento de longo prazo em situações de alta demanda”. Conforme destacam Lazarus e Folkman (1984), o *Burnout* é fruto de características intrínsecas ao indivíduo, e externas existentes na realidade da organização. Logo, as especificidades do ambiente social da organização também configuram as funções profissionais do mesmo.

Os estressores ocupacionais presentes nos contextos de trabalho afetam diretamente a saúde e bem-estar do trabalhador e precisam ser reconhecidos e minimizados. Influenciam também na satisfação e comprometimento no trabalho, impactando na qualidade de vida do trabalhador. Zanelli (2010) corrobora com essa afirmação quando argumenta que as condições de trabalho têm evidentes implicações na saúde e na qualidade de vida humana. Segundo Bertani (2006), fala-se muito em qualidade de vida, mas com esse mundo de consecutivos avanços e frenética necessidade de acompanhá-los, não há tempo para viver com qualidade. Ressalta-se então a grande necessidade das políticas e práticas de gestão de pessoas atuarem no sentido de tentar proporcionar um melhor bem-estar para o trabalhador, para este executar seu trabalho de modo eficiente, mas com motivação e livre do estresse.

O conceito de “qualidade de vida” faz parte de um movimento das ciências humanas e biológicas, no sentido de buscar diminuição da mortalidade e o aumento da expectativa de vida das pessoas (FLECK *et al.*, 2000). Para Zanelli (2010), a qualidade

de vida no ambiente de trabalho envolve aspectos como o significado do trabalho para seu executor, as condições de trabalho, a segurança e os riscos envolvidos, abertura para a criatividade e inovação, as consequências da participação efetiva nos processos de decisão, a percepção que se tem da remuneração e recompensas, possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal, o tratamento que é recebido, a sinceridade nas relações interpessoais, etc. O autor também entende que as dificuldades na vida familiar acabam interferindo no desempenho profissional, completando-se então um ciclo vicioso, pois há novamente o aumento do nível de tensão e desgaste emocional do trabalhador, tensão esta que, juntamente com os estressores ocupacionais podem desencadear um alto nível de estresse que interferirá na vida pessoal e profissional do trabalhador.

Autores abordam o conceito de qualidade de vida no trabalho de maneiras diferentes e com diversos enfoques, entretanto existe um ponto em comum no que concerne os interesses dos colaboradores e das instituições financeiras. Fernandes (1996) afirma que à medida que melhora a satisfação do trabalhador, aumenta também sua produtividade no trabalho. Devido à nova realidade na sociedade contemporânea, os indivíduos passam muitas horas em função de suas profissões, e o que se discute atualmente é: qual a medida ideal entre trabalho e vida pessoal? Pois, assim como o trabalho é fundamental para as pessoas, ele também pode gerar adoecimento e transtornos psicológicos ou mentais. Observa-se que o adoecimento dos bancários não está ligado somente à dedicação e ao empenho do trabalhador, mas também às condições, à organização e às relações de trabalho.

## 5. Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho utilizou um enfoque quantitativo, através do método *Survey*, com aplicação de questionários enviados por e-mail que visam verificar e analisar quais são os principais dilemas pessoais contemporâneos aos quais estes profissionais estão expostos e quais sintomas e nível de estresse/*Burnout* eles se encontram.

Sobre o conceito de *survey*, Freitas et al. (2000, p. 105) descreve como:

[...] a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

O método *Survey* permite os respondentes falem sobre seus comportamentos, sobre o que pensam, sobre o que os afligem. A maneira de chegar a tal compreensão é explicando as relações entre diversas variáveis. Leite (2008, p. 96) afirma que “pesquisas que aplicam métodos quantitativos são as que empregam a estatística e a matemática como principal recurso para análise das informações”. Além disso, Prodanov e Freitas (2013, p. 69) corroboram com esta ideia, afirmando a utilização de pesquisas quantitativas é um método de “traduzir em números opiniões e informações, para classificá-las e analisá-las”. Devido à utilização de questionário como principal instrumento desta pesquisa, bem como a sua característica quantitativa, a estatística descritiva deu suporte para análise dos dados obtidos.

A primeira parte da pesquisa, buscou dados do perfil dos respondentes, como sexo, idade, tempo que atua em instituições financeiras, cargo ocupado, entre outros. Este questionário inicial desenvolvido pela autora encontra-se no Apêndice A.

Já para medir o nível de *Burnout* nos colaboradores entrevistados, foi utilizado o *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS). *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS), que é um instrumento utilizado para mensurar *Burnout* em praticamente qualquer contexto ocupacional trabalho. Para estas afirmações, foi utilizada a escala MBI-GS, criada por Maslach e Jackson (1981), com o intuito de identificar *Burnout*. A escala utilizada neste trabalho foi o modelo *Likert* com cinco níveis de resposta, sendo: (1) para discordo de totalmente e (5) para concordo totalmente, ou ainda, (1) para nunca e (5) para sempre. Segundo Hair (2009, p. 187), a escala *Likert*:

[...] tenta mensurar atitudes ou opiniões, tradicionalmente usando entre cinco e sete pontos para avaliar a intensidade com que alguém concorda com um conjunto de afirmações. Para cada ponto na escala, você desenvolve um rótulo para expressar a intensidade dos sentimentos do respondente. Há várias afirmações que geralmente se relacionam com um único conceito, tais como opiniões sobre uma empresa ou produto (HAIR, 2009, p. 187).

Outra parte do questionário, foi composta por afirmações que dizem respeito aos dilemas pessoais contemporâneos estudados neste trabalho. As afirmações abrangem um rol de sentimentos, decorrentes da atividade bancária, que podem ocorrer em níveis diferentes. Desta forma, também foi utilizada a escala *Likert* com cinco níveis.

Tal instrumento foi testado previamente à aplicação do mesmo na amostra de estudo. Kotler e Keller (2012) avaliam a necessidade de desenvolver, testar e aperfeiçoar o questionário com toda atenção antes da sua aplicação em larga escala, elaborando perguntas das quais seguem sequência, formato e linguagem que não induzam os elementos entrevistados. O instrumento sofreu alterações após o pré-teste, com o objetivo de adequar o questionário para o entendimento e compreensão do que está sendo proposto, garantindo a clareza das questões de forma a não influenciar os entrevistados.

Após coletados os dados, foi utilizado o software *SmartPLS*, programa tal qual utiliza o método de mínimos quadrados parciais. A análise de dados através do programa *SmartPLS* facilita a análise das médias das respostas, dos desvios padrões e ainda calcula os níveis de significância entre as variáveis analisadas e valida a pesquisa. Através do *SmartPLS* é possível relacionar as variáveis de diversas teorias, criando hipóteses e validando-as através deste modelo de mensuração.

Abaixo, a tabela 1 apresenta as hipóteses analisadas no presente estudo, assim como permeiam a construção do modelo de pesquisa proposto.

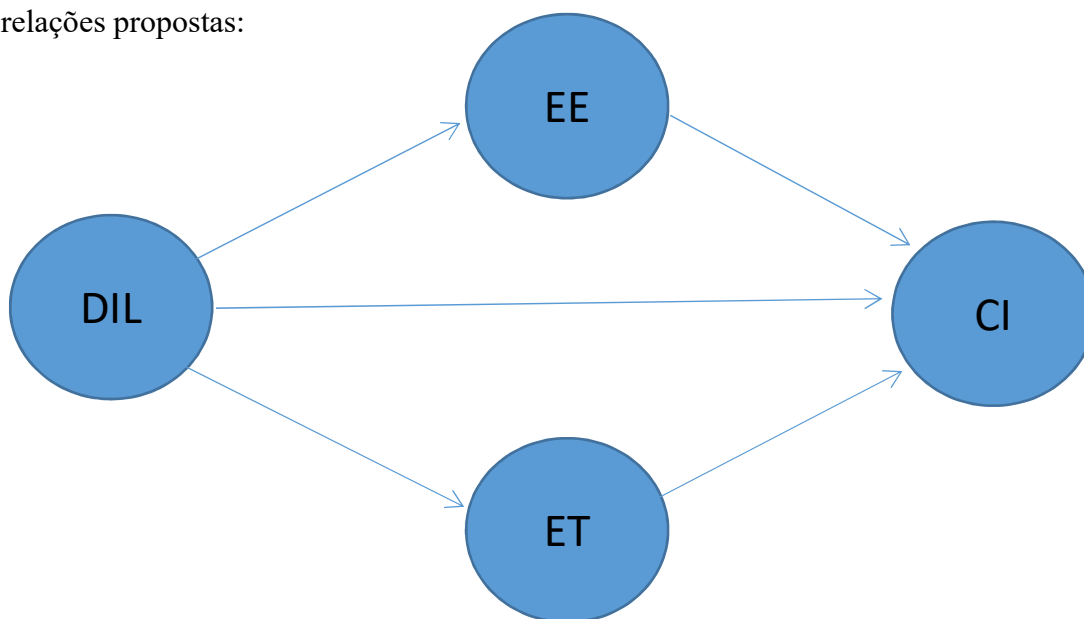
Hipótese	Relação	Descrição
H1	DIL → EE	Dilemas pessoais contemporâneos aumentam a possibilidade de desenvolvimento da dimensão de <i>Burnout</i> Exaustão Emocional.
H2	DIL → CI	Dilemas pessoais contemporâneos aumentam a possibilidade de desenvolvimento da dimensão de <i>Burnout</i> Cinismo.
H3	DIL → ET	Dilemas pessoais contemporâneos aumentam a possibilidade de desenvolvimento da dimensão de <i>Burnout</i> Eficácia no Trabalho.
H4	EE → CI	A dimensão de <i>Burnout</i> Exaustão Emocional aumenta a possibilidade de desenvolver a dimensão de <i>Burnout</i> Cinismo.
H5	ET → CI	A dimensão de <i>Burnout</i> Eficácia no Trabalho aumenta a possibilidade de desenvolver a dimensão de <i>Burnout</i> Cinismo.

**Tabela 1 – Hipóteses Formuladas.**

Fonte: Desenvolvido pela autora.



Abaixo o modelo que foi aplicado no *SmartPLS*, e que demonstra as hipóteses e relações propostas:



**Figura 2 - Modelo de Pesquisa**

Fonte: Desenvolvido pela autora.

A modelagem PLS é chamada de “Mínimos Quadrados Parciais” (*Partial Least Squares*) porque os parâmetros são estimados por uma série de regressões de mínimos quadrados, enquanto o termo “parciais” decorre do procedimento de estimação iterativa dos parâmetros em blocos (por variável latente) em detrimento de todo o modelo, simultaneamente (LEE *et al.*; 2011). Além disso, um modelo PLS consiste na união de dois elementos: o modelo estrutural, que basicamente evidencia as relações/caminhos entre os constructos; e os modelos de mensuração, que reportam as relações entre os constructos e as variáveis indicadoras (HAIR Jr. *et al.*; 2014).

Buscou-se a validação das hipóteses formuladas visando alcançar um dos objetivos específicos citados anteriormente, bem como garantir a eficácia da análise de dados da pesquisa deste projeto.

Tácito à coleta de dados, define-se onde e como será realizada a pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Avaliando a grandiosidade da população em análise, determina-se a utilização de uma amostra para observação. Para este estudo, será adotada a seleção de amostra por conveniência, sendo esta definida como a seleção de elementos conforme a disponibilidade e acesso do pesquisador, considerando que retrata, de alguma maneira, o universo (PRODANOV; FREITAS, 2013). A aplicação do instrumento para

amostra foi realizada de forma virtual, através do envio de convite por e-mail para participação da pesquisa.

Os questionários foram disponibilizados por meio da utilização do website *GoogleForms*, o qual facilitou a coleta das informações para posterior análise estatística. Cada participante recebeu um link para acessar a pesquisa, de forma que somente uma resposta por usuário seria permitida, evitando duplicidade de informações. No conteúdo do e-mail foi explicada a motivação de tal pesquisa, orientando os passos a serem realizados para responder o questionário enviado; ainda, foi determinada a identificação como facultativa, sendo a identidade do respondente preservada.

Após a fase de coleta de dados, realizou-se a interpretação das informações obtidas bem como sua análise, contemplados no núcleo central da pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 167), “a importância dos dados não está em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações”. Nesta pesquisa, 180 bancários responderam ao questionário, demonstrando certa representatividade nos dados coletados. Os entrevistados residem em diversos estados, dentre eles: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Mato Grosso do Sul.

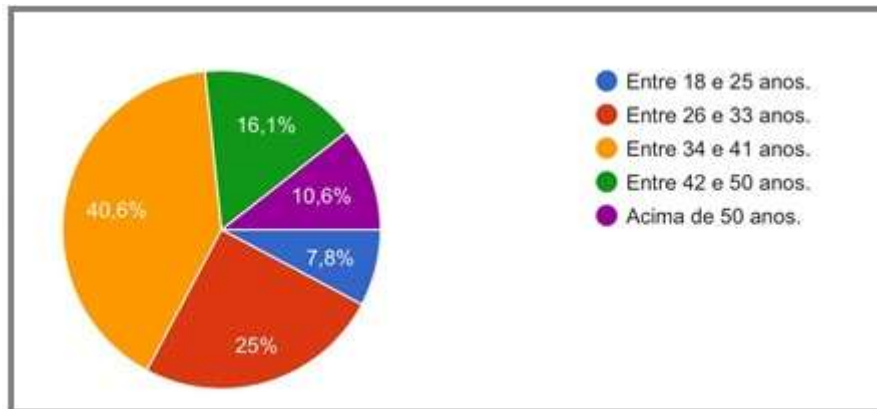
Por dispor de aplicação do instrumento na forma virtual, os dados adquiridos foram organizados automaticamente em tabela, facilitando o processo de interpretação dos mesmos. Foi utilizado o software *SmartPLS*, o qual fornece diferentes possibilidades para análise estatística dos dados, objetivando verificar a relação positiva entre os dilemas pessoais contemporâneos e o desenvolvimento da síndrome de *Burnout*. Fazendo uso do software estatístico *SmartPLS*, aplica-se Modelagem de Equações Estruturais, posto que o método abrange técnicas estatísticas que possibilitam a interpretação da relação de variáveis distintas (HAIR *et al.*, 2003).

## 6. Resultados

A análise dos resultados será dividida em partes, afim de se obter um melhor e mais claro entendimento sobre os dados obtidos na pesquisa. A primeira parte da análise dos resultados abrangerá o perfil dos respondentes. Em segundo momento, será analisado o questionário que diz respeito aos dilemas pessoais contemporâneos relativos à carreira bancária. Em seguida, será analisado o questionário MBI-GS (*Maslach Burnout Inventory – General Survey*). E por fim, comprovar a relação entre as variáveis propostas e validando as hipóteses sugeridas neste estudo.

### 6.1. Perfil dos Respondentes

Da totalidade dos respondentes, aproximadamente 94% trabalham atualmente em instituições públicas, logo, nesta pesquisa serão considerados os resultados levando em consideração este dado. Esta disparidade entre os respondentes, deu-se pelo fato da autora trabalhar em uma instituição financeira pública, e ainda, por afinidades pessoais com pessoas que trabalham em outras instituições financeiras públicas. Dentre estas 180 pessoas, 54,4% foram mulheres e 45,6% homens. Além disso, a idade dos respondentes foi dada conforme o gráfico 1 abaixo:

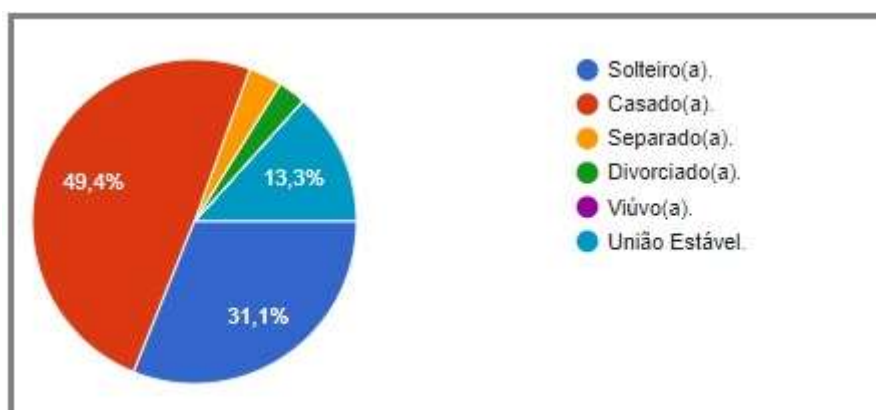


**Gráfico 1 – Idade dos Respondentes.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

Não obstante, foi questionado aos respondentes sobre seu estado civil e aproximadamente 63% das pessoas estão em algum relacionamento afetivo (casados ou em união estável). É possível fazer uma relação entre estado civil e a incidência de dilemas que envolvem a família e o tempo de lazer do trabalhador, que foram analisados no próximo tópico deste trabalho. Estudos mostram que os indivíduos que fazem carreiras executivas meteóricas, no Brasil, passam por grandes renúncias em relação ao convívio

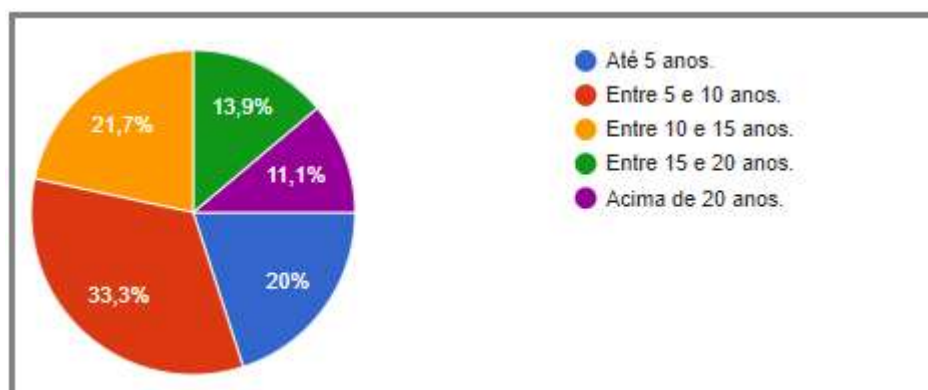
familiar (TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2007b). O gráfico 2 abaixo representa o estado civil dos respondentes:



**Gráfico 2 – Estado Civil dos Respondentes.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

No que tange o perfil dos respondentes quanto ao tempo em que atuam em instituições financeiras, pode-se observar o gráfico 3 abaixo como resumo da amostra. Exatamente 55% dos entrevistados possuem até 10 anos de atuação em instituições financeiras, 21,7% possuem entre 10 e 15 anos de serviço bancário, 13,9% possuem entre 15 e 20 anos, e por fim, apenas 11,1% dos respondentes desta pesquisa possuem acima de 20 anos de atuação em instituições financeiras.



**Gráfico 3 – Tempo de Atuação em Instituições Financeiras.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

Ainda foi questionado em relação aos cargos ocupados atualmente pelos entrevistados, e obteve-se as mais variadas respostas, não havendo padrão entre os respondentes. Dentre os indivíduos, 32,8% ocupam atualmente cargos de gerência média; 23,3% são escriturários e 20% são assistentes, totalizando 76,1% da amostra pesquisada. Os demais entrevistados, correspondente à 23,9%, possuem cargos dentre: estagiários,

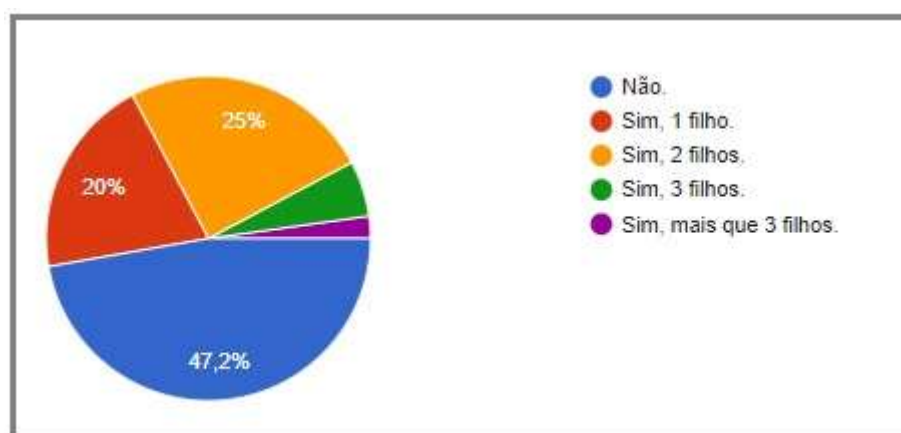
caixas, supervisores e gerentes gerais. O gráfico 4 representa o cargo ocupado atualmente pelos respondentes da pesquisa.



**Gráfico 4 – Cargo Ocupado Atualmente.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

Por fim, foi questionado sobre a existência ou não de filhos. Quase 50% responderam não possuir filhos. Esta questão foi incluída no questionário, visto que, quando há a existência de filhos em uma família, observam-se mais dilemas relativos à carreira envolvendo a vida pessoal e familiar. Nota-se que hoje em dia, muitos trabalhadores acabam adiando a decisão de ter filhos, em detrimento da priorização de suas carreiras (OLTRAMARI, 2010). Outra questão é que, atualmente, observa-se que os novos modos de trabalhar e da organização do trabalho influenciam as relações amorosas, que se caracterizam por serem mais fluidas e sem laços fortes (TONELLI, 2000). Não obstante, Tonelli (2000) afirma que o trabalho ocupa muito tempo das pessoas, inclusive o tempo de não trabalho (lazer), corroborando com a ideia de detrimento do trabalho à vida pessoal. O gráfico 5 abaixo resume os dados coletados:



**Gráfico 5 – Quantidade de Filhos.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

## 6.2. Análise dos Resultados do Questionário de Dilemas Pessoais Contemporâneos

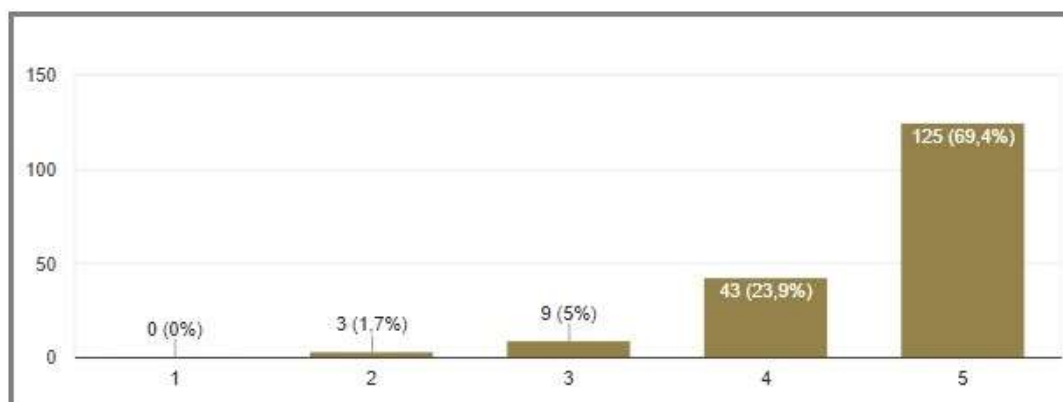
O questionário referente aos dilemas pessoais contemporâneos utilizado nesta pesquisa foi desenvolvido pela autora, conforme demonstrado no Apêndice A, bloco 2. Todas as afirmações poderiam ser respondidas em uma escala *likert* de 1 a 5, sendo 1 para discordo totalmente ou nunca (dependendo da afirmação), e 5 para concordo totalmente ou sempre (dependendo da afirmação). Observou-se que a média dentre as 18 afirmações sobre dilemas pessoais contemporâneos foi de 3,94. A tabela 2 abaixo demonstra as médias dos resultados de cada afirmação sobre dilemas pessoais contemporâneos.

Código	Afirmação	Média
DIL1	Acredito que as diversas problemáticas enfrentadas no dia a dia do trabalho afetam meu estado emocional/saúde mental.	4,28
DIL2	Acredito que as diversas problemáticas enfrentadas no dia a dia do trabalho afetam minha saúde física.	4,06
DIL3	Costumo vivenciar dilemas no exercício do meu trabalho.	4,19
DIL4	Considero-me autor de minhas escolhas, logo, autor do meu sucesso ou fracasso.	3,84
DIL5	Já passei por dilemas profissionais, tais quais possuíam consequências sobre minha vida familiar.	3,94
DIL6	Ao ter que fazer uma escolha, em detrimento de outra, tenho medo da incompetência.	3,54
DIL7	Sinto que depois que tive certa ascensão profissional, fiquei mais exposto ao medo da incompetência.	3,49
DIL8	Sinto que se eu ficar acomodado muito tempo no mesmo cargo, serei taxado de fracassado.	3,57
DIL9	Observo que a mobilidade urbana, é um fator diferenciador para uma rápida ascensão profissional.	3,85
DIL10	Acredito que negar uma vaga de trabalho pode causar uma estagnação profissional.	3,735
DIL11	Sinto que no meu dia a dia de trabalho fico exposto a dilemas decorrentes do atingimento de metas, por exemplo: “Este produto realmente é a melhor opção para o meu cliente?”	4,293
DIL12	Quando atinjo as metas propostas, acredito que devo ser reconhecido por isso.	4,492
DIL13	Muitas vezes fico na dúvida entre compartilhar uma demanda com o grupo, ou realiza-la individualmente.	3,348
DIL14	Observo uma relação ambígua entre os membros da equipe, que ora parecem amigos, ora potenciais rivais.	3,552
DIL15	Sinto que, muitas vezes, me encontro perante dilemas éticos no trabalho.	3,9
DIL16	Sinto que, a cada ano, surgem novas demandas e maiores desafios no meu trabalho.	4,613
DIL17	Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho afetam minha saúde.	4,133
DIL18	Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho afetam minha vida pessoal.	4,05

**Tabela 2 - Médias das Afirmações sobre Dilemas Pessoais Contemporâneos.**

Fonte: Desenvolvido pela autora.

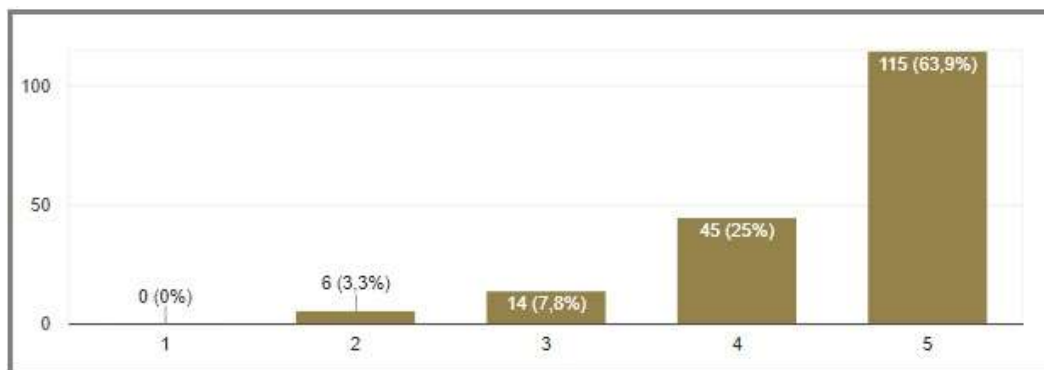
Através da tabela 2 acima, podemos notar que existem 4 afirmações que se destacaram por obter médias altas em relação às demais afirmações. Com a média mais alta de 4,613 temos a afirmação código DIL16, na qual é feita a seguinte afirmação: “Sinto que, a cada ano, surgem novas demandas e maiores desafios no meu trabalho”. Com a globalização e com a transformação digital do trabalho, observa-se que o trabalhador vem sendo substituído em agências bancárias pelo próprio auto-atendimento dos clientes nos canais alternativos dos bancos. Desta forma, enquanto muitos trabalhadores se aposentam, poucos novos empregados são recolocados, gerando não só maiores demandas, mas também maiores desafios ao trabalhador, que deve atender aos clientes de forma ágil. Não obstante, observa-se que cada vez mais, o mercado de trabalho vem exigindo novas competências individuais dos trabalhadores, como por exemplo, autonomia, dedicação e criatividade; dando ao indivíduo mais responsabilidades e desafios no seu trabalho (KILIMNIK, SANT'ANNA, CASTILHO, 2008). O gráfico 6 abaixo resume as respostas obtidas com esta afirmação:



**Gráfico 6 – Respostas para DIL16.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

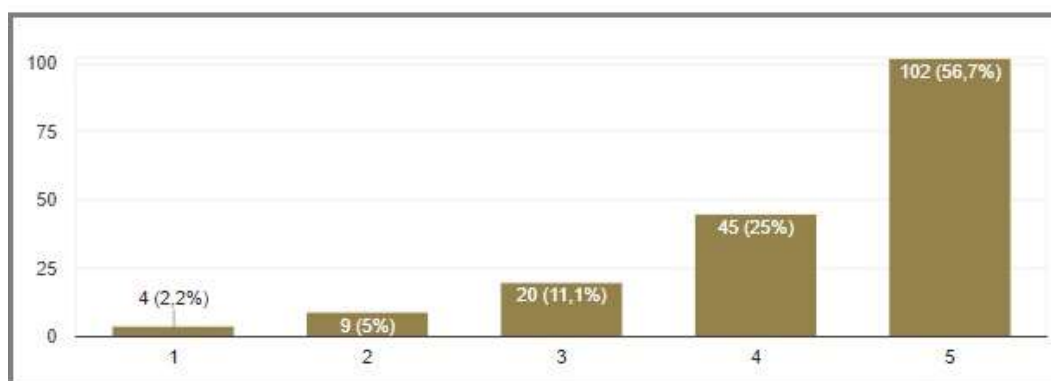
A segunda afirmação deste bloco que teve maior média foi o código DIL12, na qual era afirmado que: “Quando atinjo as metas propostas, acredito que devo ser reconhecido por isso”. Neste sentido, conforme os estudos de Grisci, Scalco e Kruter (2011), os profissionais bancários buscam reconhecimento de forma contínua, e isto é demonstrado pela própria cultura organizacional das instituições financeiras, que promove continuamente novas demandas e desafios. O reconhecimento do atingimento de metas não se dá apenas através de promoções, mas também pequenas premiações, distribuição de brindes e elogios em reuniões. O gráfico 7 abaixo demonstra o resultado obtido:



**Gráfico 7 – Respostas para DIL12.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

Com a terceira maior média deste bloco temos a afirmação código DIL11, onde afirma-se que: “Sinto que no meu dia a dia de trabalho fico exposto a dilemas decorrentes do atingimento de metas, por exemplo: Este produto realmente é a melhor opção para o meu cliente?”. Neste sentido, observa-se que a busca por eficiência e desempenho operacional banalizam as condutas outrora tidas como éticas (GAULEJAC, 2007). Segundo Grisci, Scalco e Kruter (2011), os dilemas decorrentes do atingimento de metas estão diretamente ligados com os resultados da empresa, logo, todos os funcionários, independentemente do cargo em que se encontram, acabam se deparando com estes dilemas. O atingimento de metas trás para o funcionário diversos benefícios, como por exemplo, realização profissional e possibilidade de promoção, entretanto, a efetivação do negócio deve ser boa para todos os envolvidos e é imprevisível que o funcionário seja ético e não omita informações sobre produtos/serviços comercializados. O gráfico 8 abaixo demonstra as respostas obtidas.



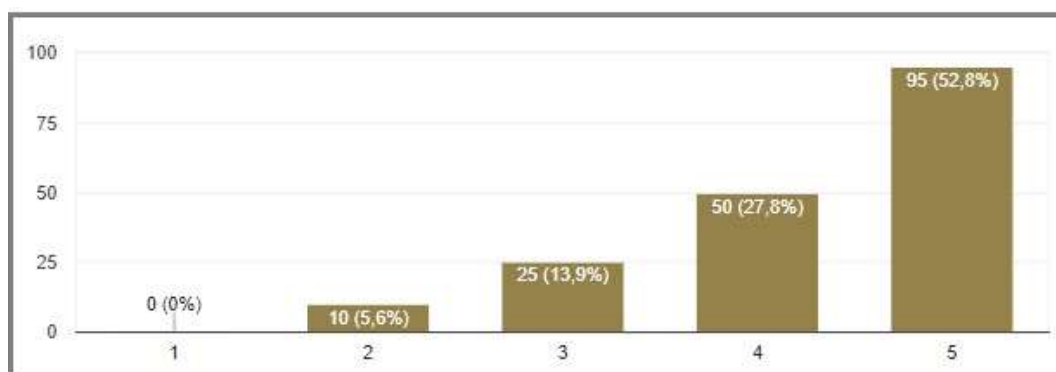
**Gráfico 8 – Respostas para DIL11.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

E por fim, com a quarta média mais alta dentre as afirmações sobre os dilemas pessoais contemporâneos relativos à carreira bancária, temos o código DIL1, tal qual



afirma-se que: “Acredito que as diversas problemáticas enfrentadas no dia a dia do trabalho afetam meu estado emocional/saúde mental”. Observa-se que os dilemas relativos à saúde na precarização das relações de trabalho tem relação com as pressões, instabilidades e incertezas inerentes ao trabalho imaterial bancário, que acaba por precarizar a saúde do trabalhador. Neste sentido, observa-se que certos dilemas pessoais contemporâneos possuem implicações não somente na precarização do trabalho, mas ainda na precarização da vida (BAUMAN, 2007b). O gráfico 9 abaixo representa o resultado desta afirmação:

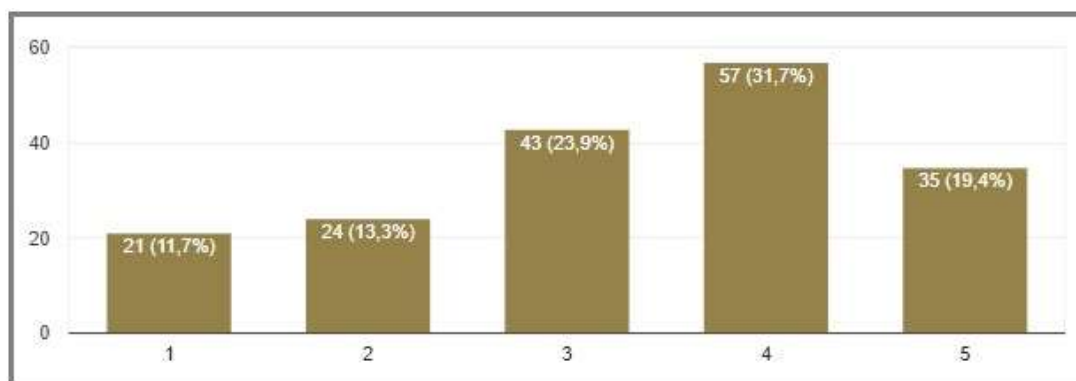


**Gráfico 9 – Respostas para DIL1.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

Em contrapartida, uma afirmação sobre dilemas pessoais contemporâneos obteve média abaixo do padrão de respostas observado, representando o dilema que os indivíduos menos concordaram ocorrer. Como o dilema com menor média, todavia ainda muito alta, temos o código DIL13, tal qual afirmava: “Muitas vezes fico na dúvida entre compartilhar uma demanda com o grupo, ou realiza-la individualmente”.

Estudos mostram que a tendência do autogerenciamento da própria carreira tem como uma das principais consequências a presença do individualismo e de uma competição desenfreada nas relações de trabalho (OLTRAMARI, 2010). Ao analisar as respostas individualmente, observou-se, entretanto, que os indivíduos que afirmaram trabalhar em instituições financeiras privadas concordaram totalmente com esta afirmativa, ou seja, deram resposta máxima (5) para esta afirmação. Os dilemas relativos à corrida individualizada para o mérito dizem respeito à contradição entre o trabalho em grupo e a individualidade do trabalhador. Com esta pesquisa pode-se afirmar que a disputa criada entre os indivíduos fica mais forte quando existem comissões por vendas, que é o caso das instituições privadas. No gráfico 10 abaixo estão representadas as respostas dos indivíduos:



**Gráfico 10 – Respostas para DIL13.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

Ainda foi feita outra análise sobre os dilemas pessoais contemporâneos, dividindo cada afirmação em grupos de enquadramento de dilemas e calculando a média de cada enquadramento. Estes dados podem ser observados através da tabela 3 abaixo; é possível notar que, conforme as respostas dos indivíduos desta amostra, os principais dilemas relativos à carreira bancária são os relacionados à captura e dominação do tempo de vida das pessoas. Neste sentido, os funcionários sentem que, a cada ano, surgem novas demandas e maiores desafios no trabalho, além disso, os indivíduos notam que as responsabilidades no trabalho afetam suas vidas pessoais. Não obstante, os respondentes desta pesquisa afirmaram que já passaram por dilemas, tais quais tiveram consequências diretas sobre a vida familiar. Desta forma, é possível afirmar que o trabalho, cada vez mais, se confunde com momentos de lazer, trazendo a sensação de que o indivíduo deve estar sempre à disposição do trabalho.

Enquadramentos dos Dilemas	Média Afirmções
Dilemas relativos ao medo da incompetência e ao estigma do perdedor	3,623
Dilemas relativos ao nomadismo involuntário	3,71
Dilemas relativos à captura e dominação do tempo de vida	4,201
Dilemas relativos à corrida individualizada para o mérito	3,917
Dilemas relativos ao medo da estagnação profissional	3,962
Dilemas relativos à saúde na precarização das relações de trabalho	4,157

**Tabela 3 - Enquadramentos dos Dilemas e Médias.**

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Outro enquadramento que teve destaque nesta pesquisa foi o de dilemas relativos à saúde na precarização das relações de trabalho, que obteve média de 4,157. Trabalhar em um ambiente sujeito a pressões e outras instabilidades pode acarretar o adoecimento dos trabalhadores bancários. Nesta pesquisa, os entrevistados afirmaram que as problemáticas enfrentadas no dia-a-dia de trabalho e as responsabilidades decorrentes dele afetam seus estados emocionais e também a saúde mental e corporal. Desta forma, observa-se uma proximidade entre os dilemas relativos à saúde na precarização das relações de trabalho e o desenvolvimento de alguma dimensão de *Burnout*.

E com a terceira maior média, temos o enquadramento de dilemas relativos ao medo da estagnação profissional. Negar uma vaga de trabalho, por exemplo, ou ainda, não estar disposto a ter certa mobilidade urbana à disposição da empresa, pode causar má impressão e levar à estagnação profissional (BAUMAN, 2001). Desta forma, a estagnação profissional estaria muito ligada à ideia do “eu”, como autor das minhas próprias escolhas, logo, responsável pelo sucesso ou pelo fracasso obtido.

Diante de dilemas de estagnação profissional, o indivíduo normalmente se vê diante de aceitar os desafios de uma ascensão profissional, e concomitantemente, viver com a ideia do medo da incompetência. Estes desafios de uma ascensão profissional podem dizer respeito à mobilidade urbana, aos dilemas éticos e de valores pessoais do indivíduo e outros decorrentes de conjunturas instáveis e voláteis. Não obstante, o julgamento dos colegas de trabalho é outro ponto pertinente nesta discussão; a partir do momento em que um colega de trabalho resolve que não quer mais ter ascensão profissional, o sujeito automaticamente é julgado de acomodado, ou ainda, “mortinho” (GRISCI; SCALCO; KRUTER, 2011).

### **6.3. Análise dos Resultados do Questionário MBI-GS**

Outra análise que deve ser feita, é referente aos resultados obtidos no questionário *MBI-GS (Maslach Burnout Inventory – General Survey)*. Foi utilizada uma escala *likert* de 1 a 5, assim como no questionário de dilemas pessoais contemporâneos, afim de unificar a análise dos resultados. Conforme a tabela 4 abaixo, pode-se observar a discrepância entre os resultados das médias de cada afirmação. Nota-se ainda, que de modo geral, a dimensão de *Burnout* Eficácia no Trabalho teve as maiores médias e teve média geral 4,027. Em segundo lugar, temos a dimensão de *Burnout* Exaustão Emocional, com média geral de 3,514. E por fim, temos a dimensão de *Burnout* Cinismo, com média geral de 2,452.

Código	Afirmação	Média
EE1	Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.	3,74
EE2	Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.	4
EE3	Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	3,57
EE4	Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.	3,13
EE5	Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.	3,2
EE6	Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.	3,38
CI1	Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função.	2,2
CI2	Sou menos entusiasmado com o meu trabalho.	2,7
CI3	Sou mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo.	2,6
CI4	Duvido da importância do meu trabalho.	2,3
ET1	Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho.	4,26
ET2	Realizo coisas muito valiosas no meu trabalho.	3,9
ET3	Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.	3,8
ET4	Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.	4
ET5	Na minha opinião, sou bom no que faço.	4,2
ET6	No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	3,96

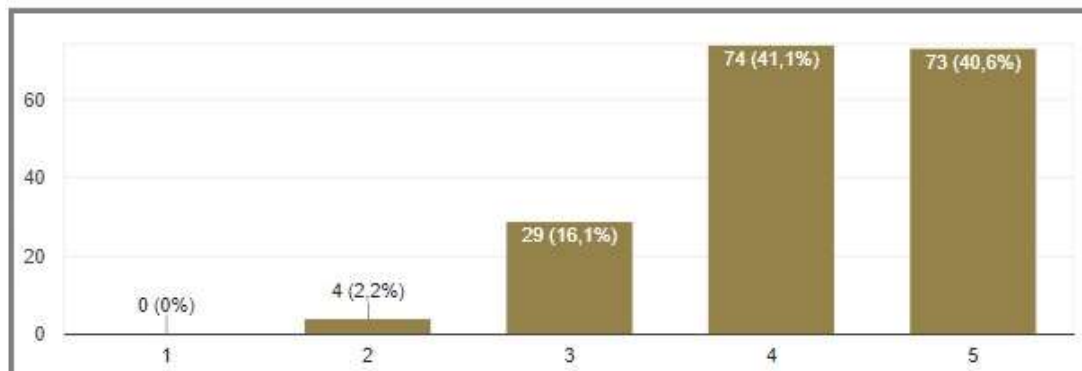
**Tabela 4 - Médias das Afirmações do Questionário MBI-GS.**

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Através da tabela 4 acima, apenas quatro afirmações tiveram média geral igual ou acima de 4,00, e destas, três fazem parte da dimensão de *Burnout* Eficácia no Trabalho. Neste sentido, a Eficácia no Trabalho (ET) enfatiza a expectativa do colaborador com a eficácia em suas tarefas (FERREIRA, 2011). Além disso, a eficácia no trabalho mede a autoestima do trabalhador em relação às suas tarefas diárias. *Burnout* é mais observado em trabalhadores que possuem mais necessidade de auto realização e de se afirmar perante a si e à sociedade; quando seu desempenho não é reconhecido, entretanto, o profissional sofre desgastes de ordem física e psicológica, gerando fadiga e exaustão. Neste sentido, as afirmações referentes à Eficácia no Trabalho (ET) tiveram médias muito altas, ente 3,8 e 4,26.

Desta forma, em decorrência da média de resultados nestas afirmações referentes à Eficácia no Trabalho (ET), pode-se afirmar que os indivíduos sentem-se entusiasmados quando realizam algo em seus trabalhos e que sentem que dão contribuição efetiva para

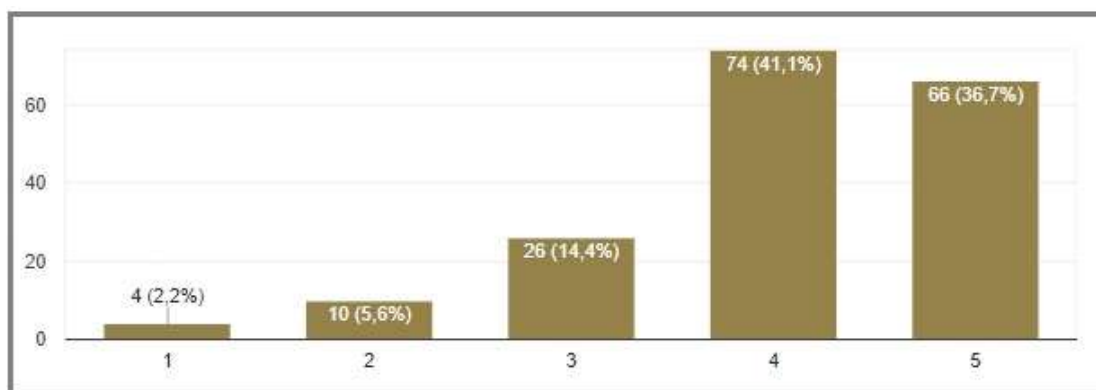
suas organizações. Não obstante, os indivíduos afirmaram que são bons no que fazem, o gráfico 11 abaixo demonstra as respostas obtidas nesta afirmação.



**Gráfico 11 – Respostas para ET5.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

Em segundo lugar, com as maiores médias, temos a dimensão de *Burnout* Exaustão Emocional (EE). De acordo com Carlotto e Câmara (2004), essa exaustão emocional está relacionada com a falta ou carência de energia, entusiasmo e esgotamento de recursos. Além disso, é sentir-se exausto físico e mentalmente, é sentir-se indisposto e sem energia para qualquer atividade. Com a maior média da exaustão emocional, temos a afirmação código EE2, representada no gráfico 12 abaixo, tal qual era afirmado que: “Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho”. Este sintoma de exaustão emocional vai muito ao encontro dos dilemas relativos à precarização da saúde, onde foi afirmado pelos entrevistados que as diversas problemáticas enfrentadas no dia-a-dia de trabalho afetam seus estados emocional/saúde mental e saúde física.

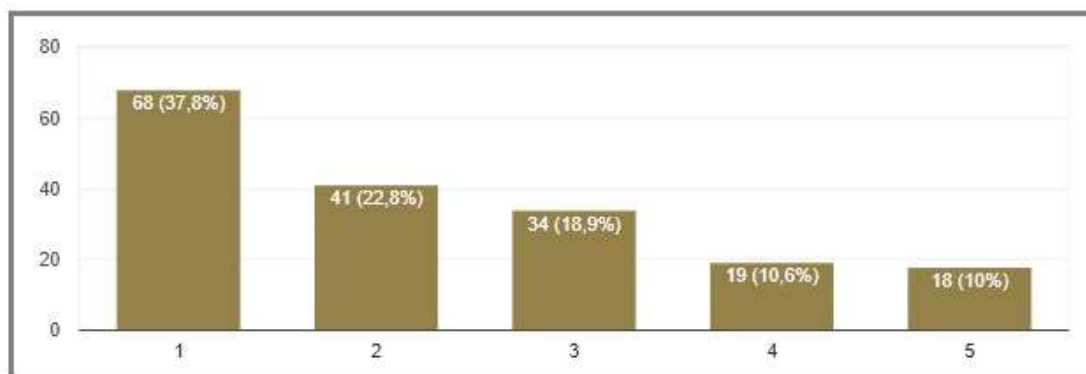


**Gráfico 12 – Respostas para EE2.**

Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

Já a dimensão de *Burnout* Cinismo, ou Despersonalização, obteve as menores médias no questionário aplicado. O cinismo está relacionado à personalidade do indivíduo

e o que o levou a ter um contato frio e impessoal com usuários de seus serviços, passando a denotar atitudes de cinismo e ironia em relação as pessoas e indiferença ao que pode vir aos demais. Assim, pode-se afirmar que os entrevistados apresentam poucos sinais de desinteresse no trabalho e na função desempenhada. Além disso, poucos indivíduos concordam totalmente com a afirmação CI4, tal qual era afirmado que: “Duvido da importância do meu trabalho”, como pode ser visualizado no gráfico 13 abaixo:



**Gráfico 13 – Respostas para CI4.**

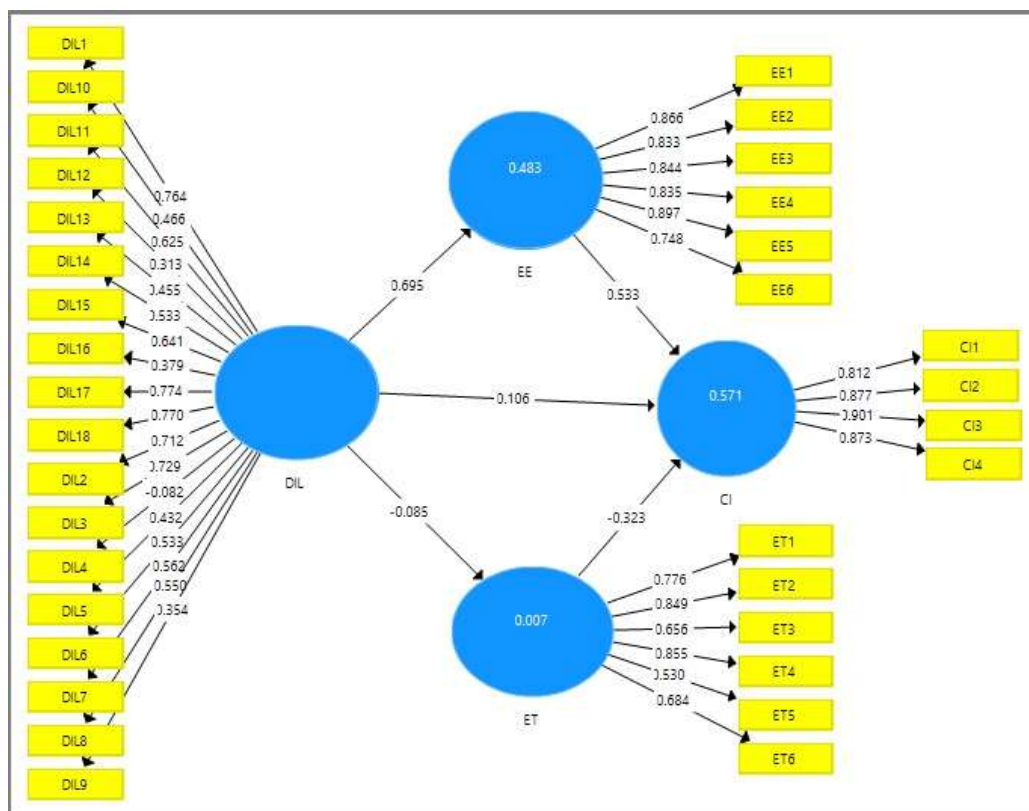
Fonte: Desenvolvido pela Autora através do *GoogleForms*.

Utilizando a visão de *Burnout* como algo multidimensional, observou-se nesta pesquisa que a dimensão Eficácia no Trabalho (ET) foi a mais frequente/forte dentre os respondentes desta amostra. Esta dimensão enfatiza a expectativa do colaborador com a eficácia em suas tarefas (FERREIRA, 2011). Posteriormente foi observada a dimensão de *Burnout* Exaustão Emocional (EE), que é sentir-se exausto físico e mentalmente, é sentir-se indisposto e sem energia para qualquer atividade e está relacionada com a falta ou carência de energia, entusiasmo e esgotamento de recursos. E por fim, temos a dimensão de *Burnout* Cinismo (CI), que foi pouco observada dentre os respondentes desta amostra, basicamente refere-se à indiferença ou distância com o próprio trabalho (FERREIRA, 2011). Ao analisar as respostas individualmente observou-se, entretanto, 8 indivíduos que tiveram médias elevadíssimas em todas dimensões de *Burnout*. Desta forma, levando em consideração que as respostas obtidas sejam fidedignas aos sentimentos dos indivíduos, podemos afirmar que 4,5% da amostra entrevistada possui a síndrome de *Burnout*.

#### **6.4. Comprovando a Relação entre as Variáveis**

Realizou-se técnica de Modelagem de Equações Estruturais, através do programa estatístico *SmartPLS*, permitindo a análise simultânea das diferentes variáveis presentes

no Modelo de Pesquisa aqui proposto. Neste sentido, utilizou-se o modelo de Mínimos Quadrados Parciais, do inglês “*Partial Least Square (PLS)*”, calculado para estimar as relações entre as variáveis do modelo, apresentados pela figura 3 abaixo.



**Figura 3 - Diagrama de Ligações para o Modelo Proposto.**

Fonte: Desenvolvido pela autora através do software estatístico Smart PLS.

A figura 3 possibilita a visualização do Modelo de Pesquisa e os valores obtidos por meio do cálculo de Modelagem de Equações Estruturais, obtidos no software *SmartPLS*, sendo as Variáveis Latentes (VL) representadas por círculos – Dilemas Pessoais Contemporâneos, Exaustão Emocional, Cinismo e Eficácia no Trabalho; enquanto as Variáveis Manifestas (VM) são representadas pelos retângulos – itens de cada VL. As relações causais entre as VLs e as VMs estão representadas pelas setas, indicando a direção da relação.

Ainda na figura 3, pode-se observar os valores atribuídos aos Coeficientes de Determinação de Pearson ( $R^2$ ), indicando a qualidade do modelo ajustado. A estrutura do modelo é considerada substancial para  $R^2 > 0,7$ ; moderada, para  $0,5 < R^2 < 0,7$ ; e fraca, para  $R^2 < 0,5$  (HAIR *et al.*, 2009). Abaixo, na tabela 5, encontram-se os valores obtidos para o modelo proposto:

<b>Constructo</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Exaustão Emocional – EE	0,483
Cinismo – CI	0,571
Eficácia no Trabalho – ET	0,007

**Tabela 5 - Dependência das Variáveis.**

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Observando a tabela 5, pode-se dizer que as variáveis exaustão emocional e cinismo possuem importância na composição da estrutura, entretanto a variável eficácia no trabalho demonstrou uma importância muito fraca com base nos resultados obtidos.

Não obstante, foi desenvolvida uma análise de confiabilidade do teste com o objetivo de avaliar a fidedignidade do instrumento aplicado. Através do cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach (AC)* é possível verificar a confiabilidade do instrumento e de seus constructos, relacionando os dilemas pessoais contemporâneos relativos à carreira bancária às dimensões de *Burnout*. Os valores de alfa estão compreendidos entre 0 e 1. Quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade; sendo posto um limite de 0,6 a 0,7 para aceitação do mesmo (MATTHIENSEN, 2011, p. 9). Neste sentido, é possível observar uma alta confiabilidade no instrumento de pesquisa, visto que o alfa encontrado para os constructos está contido no intervalo entre 0,842 e 0,915, conforme a tabela 6 abaixo:

<b>Fator</b>	<b>Constructo</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
1	Dilemas Pessoais Contemporâneos (DIL)	0,858
2	Exaustão Emocional (EE)	0,915
3	Cinismo (CI)	0,889
4	Eficácia no Trabalho (ET)	0,842

**Tabela 6 – Alpha de Cronbach dos Fatores do Instrumento.**

Fonte: Desenvolvido pela autora.

### **6.5. Validação das Hipóteses**

Para validação das hipóteses foi utilizada a técnica de reamostragem do tipo *Bootstrapping*, calculada através do software *SmartPLS*. A técnica *Bootstrapping* é



frequentemente utilizada para construir intervalos de confiança ou realizar contrastes de hipóteses sobre parâmetros de interesse. Através dos métodos de reamostragem é possível quantificar incertezas, calculando erros padrões e intervalos de confiança, e ainda, realizar testes de significância. A reamostragem requer menos suposições e permite a captação de respostas mais precisas do que os métodos tradicionais (MOORE, McCABE, DUCKWORTH, SCLOVE, 1996).

Neste sentido, a análise de tais resultados estima a significância entre as relações dos constructos em análise, conforme tabela 7 abaixo. Os valores de “p” revelam o nível de significância da amostra, bem como sua probabilidade de rejeitar a hipótese nula.

Hipótese	Relação entre as variáveis	Valores de “t”	Significância (p)	Avaliação
H1	DIL → EE	17.742	0.000	SUPPORTADA
H2	DIL → CI	1.667	0.096	NÃO SUPPORTADA
H3	DIL → ET	0.988	0.324	NÃO SUPPORTADA
H4	EE → CI	8.147	0.000	SUPPORTADA
H5	ET → CI	6.352	0.000	SUPPORTADA

**Tabela 7 - Avaliação das Hipóteses.**

Fonte: Desenvolvido pela autora.

A análise das hipóteses formuladas, conforme a técnica de *bootstrapping*, é considerada suportada pela pesquisa se o valor de “t” for maior que 1,96 e a significância (p) for menor do que 0,05. Assim, conclui-se que a hipótese 1, na qual era afirmado que a existência de dilemas pessoais contemporâneos possui influência sobre o desenvolvimento da dimensão de *Burnout* Exaustão Emocional foi suportada, conforme os resultados obtidos nesta amostra. Não obstante, conclui-se que a existência das dimensões de *Burnout* Exaustão Emocional e Eficácia no Trabalho possuem influência sobre o desenvolvimento da dimensão de *Burnout* Cinismo. Todavia, as hipóteses 2 e 3, nas quais era afirmado que os dilemas pessoais contemporâneos possuem influência sobre o desenvolvimento das dimensões de *Burnout* Cinismo e Eficácia no Trabalho, respectivamente, não foram suportadas por esta análise estatística.

## 7. Considerações Finais

A dinâmica de trabalho atual mostra que a construção de trajetórias pessoais e profissionais implica, inelutavelmente, na vivência e na confrontação de dilemas pessoais contemporâneos. Além disso, em um ambiente de trabalho que passa por diversas transformações tecnológicas, encontra-se o incremento do individualismo e da disputa por poder, e conseqüentemente, a manifestação de doenças ligadas à saúde do trabalhador bancário.

Neste sentido, em contrapartida a todas pressões decorrentes do ritmo acelerado do mercado de trabalho, atualmente, é necessário que cada indivíduo comprometa-se a buscar a excelência em sua carreira e a resolução de dilemas que possam surgir no decorrer da mesma, sem ferir princípios éticos e organizacionais da instituição financeira em que atua. No que tange a dinâmica dos dilemas pessoais contemporâneos na carreira bancária, observou-se que a existência deles não está diretamente ligada ao gênero, posição hierárquica, tempo de serviço ou idade; mas à própria natureza do trabalho imaterial bancário, podendo ocorrer em níveis diferentes para cada indivíduo de acordo com suas particularidades e com o ambiente de trabalho ao qual está inserido.

Neste trabalho, buscou-se mostrar a relação dos dilemas pessoais contemporâneos e das dimensões de *Burnout* no que tange à carreira bancária. Neste sentido, foram observados resultados impressionantes no questionário de dilemas pessoais contemporâneos, e ainda, no questionário MBI-GS, que visa medir *Burnout*. Além disso, a análise estatística mostrou efetiva relação dos dilemas pessoais contemporâneos com a dimensão de *Burnout* Exaustão Emocional, tal qual caracteriza-se pela exaustão física e emocional do trabalhador bancário, e ainda, pela sua indisposição e falta de energia para exercer suas tarefas.

Quanto à análise isolada do questionário de dilemas pessoais contemporâneos, as afirmativas mostraram grande relevância, visto que todas afirmações apresentaram médias de respostas acima de 3. Já no questionário MBI-GS, que visa medir *Burnout*, apenas as questões relativas à dimensão de *Burnout* Cinismo tiveram médias abaixo de 3; as demais afirmativas das dimensões Exaustão Emocional e Eficácia no Trabalho tiveram médias acima de 3.

Não obstante, objetivou-se verificar a existência da relação entre a existência de dilemas pessoais contemporâneos e o desenvolvimento de *Burnout*, através de aplicação de instrumentos estatísticos. Com a amostra de respostas analisada, pode-se afirmar que a existência de dilemas pessoais contemporâneos na carreira bancária tem influência

sobre o desenvolvimento da dimensão de *Burnout* Exaustão Emocional (EE). As hipóteses de que os dilemas pessoais contemporâneos teriam influência sobre as demais dimensões de *Burnout*, Cinismo e Eficácia no Trabalho, não foram suportadas. Ainda foi analisado o efeito das dimensões de *Burnout* Exaustão Emocional (EE) e Eficácia no Trabalho (ET) sobre a dimensão de *Burnout* Cinismo (CI) e ambas foram suportadas, mostrando que as primeiras duas dimensões, quando existentes, possuem influência sobre o desenvolvimento desta última dimensão de *Burnout*.

Tendo ciência das limitações intrínsecas ao presente estudo, principalmente em decorrência da amostra analisada, de apenas 180 respondentes, sugere-se o aprofundamento deste estudo em relação às Hipóteses H2 E H3, que não foram suportadas, avaliando a variação dos resultados quando a estrutura do Modelo Proposto é alterada. Por fim, imagina-se que a aplicação deste modelo de pesquisa em outras regiões do Brasil pode trazer resultados díspares, sendo de extrema importância para comparação de estudos.

## Referências

ABREU, KL; RAMOS, ISL; BAUMGARDT R A; KRISTENSEN, CH. Estresse ocupacional e síndrome de *burnout* no exercício profissional da Psicologia. **Psicol. Cienc. e Prof**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 2229, Jun. 2002. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932002000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932002000200004)>. Acesso em: 03 de abril de 2018.

ARAÚJO, A. M. C.; CARTONI, D. M.; JUSTO, C. R. D. M. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 1990. **Revista Brasileira de Ciências Sociais – RBCS**, v. 16, n. 45, p. 85-112, Fev. 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n45/4332.pdf>>. Acesso em: 16 de abril de 2018.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2001.

BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2007a.

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2007b.

BENEVIDES PEREIRA, Ana Maria T. **Burnout**: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. 3 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BERTANI, I. F. **Retratos da Saúde**: O relatório QUAVISSS. Franca: Legis Summa Ltda, 2006.

CARLOTTO, Mary Sandra.; CÂMARA, Sheyla Gonçalves. Análise fatorial do *Maslach Burnout Inventory* (MBI) em uma amostra de professores de instituições particulares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 9, n. 3, p. 499-505, dez. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-73722004000300018](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722004000300018)>. Acesso em: 04 de abril de 2018.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTRO, Fernando Gastal de; ZANELLI, José Carlos. Síndrome de burnout e projeto de ser. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 17-33, dez. 2007. Disponível em: < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v10n2/v10n2a03.pdf>>. Acesso em: 18 de abril de 2018.

CATALDI, Maria José Giannella. **O stress no meio ambiente de trabalho**. São Paulo: LTR, 2002.

CHAVES, Luciano Athayde. **Trabalho, tecnologia e ação sindical**: a condição bancária no panorama da acumulação flexível. São Paulo: Editora Annablume, 2005.

CHIODO, Paola Beatriz Guerreiro. **Cobrança por resultados no trabalho bancário**: as principais queixas dos executivos. 2011. 54 p. Dissertação (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77625/000894691.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 de maio de 2018.

Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. **Convenção Coletiva de Trabalho 2015/2016**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/convencoes/1527a14eddef77b8de98a2ed64461986/download>>. Acesso em: 06 de maio de 2018.

COSTA, Fernanda Pertence; HONÓRIO, Luiz Carlos. Fatores de pressão no trabalho e estratégias de combate ao estresse ocupacional: avaliando os gerentes de uma usina siderúrgica brasileira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR59.pdf>>. Acesso em: 10 de maio de 2018.

DEJOURS, Christophe. Addendum: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte I.. (Org.) **Chistophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Ed. Fiocruz, 2004.

DEJOURS, Christophe; JAYET, Christian; ABDOUCHELI, Elisabeth. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana a análise da relação de prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 150-173, 1996.

EDELWICH, J.; BRODSKY, A. **Burnout: stages of disillusionment in the helping profession**. Nova York-US: Human Sciences Press, 1980.

FEBRABAN. Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2017. Disponível em: [https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017\\_final.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017_final.pdf) Acesso em: 07 de maio de 2018.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, R. E. D. D. S. **A organização do trabalho na Unidade de Doenças Infecto-contagiosas e a ocorrência de *Burnout* nos trabalhadores de Enfermagem**. 2011. Dissertação (Mestrado em Enfermagem), Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.bdtd.uerj.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=3074](http://www.bdtd.uerj.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3074)>. Acesso em: 02 de junho de 2018.

FIGUEIREDO, Jussara Moore de. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES**. 2012. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STO\\_180\\_026\\_23217.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_180_026_23217.pdf)>. Acesso em: 17 de maio de 2018.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**. Integrando teoria e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLECK, Marcelo PA *et al.* Aplicação da versão em português do instrumento abreviado de avaliação da qualidade de vida "WHOQOL-bref". **Rev. Saúde Pública [online]**, v.34, n.2, p.178-183, 2000. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v34n2/1954.pdf>>. Acesso em: 10 de junho de 2018.

FONTENELLE, Isleide Arruda. “**Eu Proteu**”: **A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos**. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2005. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0448.pdf>>. Acesso em: 02 de maio de 2018.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Miriam; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FREUDENBERGER, H. J. *Staff burnout*. **Journal of Social Issues**, v. 30, p. 159-165, 1974.

FREUDENBERGER, H. J.; RICHELSON, G. **L'Épuisement professionnel: la brûlure interne**. Ottawa, ON: Gaëtan Morin, 1987.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ed. Idéias e Letras, 2007.

GRAVINA, M. E. R.; ROCHA, L. E. Lesões por Esforços Repetitivos em Bancários: reflexões sobre o retorno ao trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 41-55, 2006. Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/download/25964/27695>>. Acesso em: 28 de abril de 2018.

GRISCI, Carmem Lígia Iochins. Trabalho imaterial. In: CATTANI, A. D. e HOLZMAN, L. (Orgs.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**, p. 327-329. Porto Alegre : Ed. UFRGS, 2006.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE Eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482008000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100005)>. Acesso em: 20 de maio de 2018.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vania Gisele. Modos de trabalhar e ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222004000200007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200007)>. Acesso em: 16 de maio de 2018.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vania Gisele. Trabalho Imaterial e Resistência na Contemporaneidade. **Boletim da Saúde**. Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 35-47, jan./jun. 2006. Disponível em: <[http://www.boletimdasaude.rs.gov.br/download/20140521154756v20n1\\_05trabalhoimat.pdf](http://www.boletimdasaude.rs.gov.br/download/20140521154756v20n1_05trabalhoimat.pdf)>. Acesso em: 04 de maio de 2018.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; SCALCO, Priscila Daniel; KRUTER, Gabriela Elnecape. Dilemas Pessoais no Trabalho Imaterial Bancário. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 3, p. 564-573, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v23n3/14.pdf>>. Acesso em: 07 de maio de 2018.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 6ª ed., 2009.

HAIR Jr., Joseph F. *et al.* **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HAIR Jr, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C., SARSTEDT, M. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, 2014.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Império**. 2.ed.. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HELOANI, Roberto; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Prod. [online]**, v. 14, n. 3, p. 77-86, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a08.pdf>>. Acesso em: 26 de abril de 2018.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa.; AMAZARRAY, Mayte Raya. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. **Boletim da Saúde**. Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 93-105, 2006. Disponível em: <[http://www.medtrab.ufpr.br/arquivos%20para%20download/saude\\_mental/TRABALHO%20BANCARIO%20E%20SAUDE%20MENTAL%20NO%20PARADIGMA%20DA%20EXCELCANCIA.pdf](http://www.medtrab.ufpr.br/arquivos%20para%20download/saude_mental/TRABALHO%20BANCARIO%20E%20SAUDE%20MENTAL%20NO%20PARADIGMA%20DA%20EXCELCANCIA.pdf)>. Acesso em: 17 de abril de 2018.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; CASTILHO, I. V. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: pesquisa de metáforas e âncoras de carreira, associada à representação de competências profissionais. **Gestão e Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 1-38, 2008.

KOLTERMANN, Ione Teresa Altermann Pozeczek; TOMASI, Elaine; HORTA, Bernardo Lessa; KOLTERMANN, Annie Pozeczek. Estresse ocupacional em trabalhadores bancários: prevalência e fatores associados. **Revista Saúde**. Santa Maria, v. 37, n. 2, p. 33-48, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/revistasaude/article/download/2856/2752>>. Acesso em: 03 de maio de 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte. **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz/Brasília: Paralelo 15, nov. 2004.

Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/%0D/csp/v21n3/39.pdf>>. Acesso em: 05 de junho de 2018.

LARANGEIRA, Sonia M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, v.18, n. 61, p. 110-138, Dez. 1997. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4701.pdf>>. Acesso em: 27 de maio de 2018.

LAZARUS, R.S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**, New York, Springer, 1984.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEE, L., PETTER, S., FAYARD, D., ROBINSON, S. On the use of partial least squares path modeling in accounting research. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, n. 4, pp. 305–328, 2011.

LEITE, F. T. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. Aparecida – SP: Idéias e Letras, 2008.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. **Manual do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL)**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

LIPP, Marilda; LIPP, Novaes. Stress e suas implicações. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.1, n.3, p. 43-49, ago/dez, 1984. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/profile/Marilda\\_Lipp/publication/313768075\\_Stress\\_e\\_suas\\_implicacoes/links/5a4fcb93aca2725638c3ce2d/Stress-e-suas-implicacoes?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Marilda_Lipp/publication/313768075_Stress_e_suas_implicacoes/links/5a4fcb93aca2725638c3ce2d/Stress-e-suas-implicacoes?origin=publication_detail)>. Acesso em: 26 de abril de 2018.

MACIEL, R. H. *et al.* Relatório de pesquisa: assédio moral no trabalho. Impactos sobre a saúde dos Bancários e sua relação com gênero e raça. **Sindicato dos Bancários de Pernambuco**, Contraf, Pernambuco, 2006. Disponível em: < [http://www.bancariospe.org.br/assedio/relatorio\\_final.pdf](http://www.bancariospe.org.br/assedio/relatorio_final.pdf)>. Acesso em: 05 de maio de 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 2, p. 99-113, 1981. Disponível em: < [https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty\\_staff\\_docs/TheMeasurementofExperiencedBurnout.pdf](https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/TheMeasurementofExperiencedBurnout.pdf)>. Acesso em: 08 de maio de 2018.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

MANSANO, Sonia Regina Vargas. **Vida e Profissão: cartografando trajetórias**. São Paulo: Summus, 2003.



MATTHIENSEN, Alexandre. **Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por questionários**. Boa Vista: Embrapa, 2011, documento 48. Disponível em: < <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/68073/1/DOC-48-2011-ID-112.pdf>>. Acesso em: 24 de setembro de 2018.

MENDES, A. M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. cap. 1. Ministério da Saúde. **Doenças relacionadas ao trabalho: Manual de procedimentos para os serviços de saúde**. Brasília, DF, 2001.

MOORE, D. S.; McCABE, G. P.; DUCKWORTH, W. M.; SCLOVE, S. L. **The Practice of Business Statistics: Using Data for Decisions**. Ed 1. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

MORAES, L. F. R. *et al.* Estresse e qualidade de vida no trabalho na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. In: XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2001. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-grt-359.pdf>>. Acesso em: 08 de abril de 2018.

MUROFUSE, N. T.; MARZIALE, M. H. P. Mudanças no trabalho e na vida de bancários portadores de lesões por esforços repetitivos: LER. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 4, p. 19-25, 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v9n4/11478.pdf>>. Acesso em: 02 de junho de 2018.

NEGRI, Antonio. **Metamorphoses**. Radical Philosophy, Issue 149, May/June 2008.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. **Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões nas relações familiares**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

PÁDUA, Elisabete Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10. ed. Campinas, SP: Papirus, 2004.

PAPARELLI, R. Grupos de enfrentamento do desgaste mental no trabalho bancário: discutindo saúde mental do trabalhador no sindicato. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 36, n. 123, p. 139-146, 2011. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v36n123/a13v36n123.pdf>>. Acesso em: 01 de junho de 2018.

Pelbart, Peter Pál. **A vertigem por um fio: políticas da subjetividade contemporânea**. São Paulo: Iluminuras/FaPESP, 2000.

PENELLA, Isabela. **LER: Uma jornada de sofrimento no trabalho bancário**. 2000. 198 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000. Disponível em: < [http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-05102001-114209/publico/ISABELAPENNELLA\\_PRN.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-05102001-114209/publico/ISABELAPENNELLA_PRN.pdf)>. Acesso em: 05 de junho de 2018.

PEREIRA, Ana Maria T. Benevides. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalho**. 4 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

Portaria 1339, de 18 de novembro de 1999. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1999/prt1339\\_18\\_11\\_1999.html](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1999/prt1339_18_11_1999.html). Acesso em: 12 de abril de 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

REINHOLD, Helga Hinkenickel. **O sentido da vida: prevenção de stress e burnout do professor**. 2004, 207 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, PUC: Campinas, 2004. Disponível em: < [http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde\\_arquivos/6/TDE-2007-06-05T120857Z-1330/Publico/TESE%20COMPLETA-Doutorado%20-%20Helga%20Heinhold.pdf](http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_arquivos/6/TDE-2007-06-05T120857Z-1330/Publico/TESE%20COMPLETA-Doutorado%20-%20Helga%20Heinhold.pdf)>. Acesso em: 28 de maio de 2018.

RIO, R. P. **O fascínio do stress**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.

RODRIGUES, A. *Stress, trabalho e doenças de adaptação*. In: FRANCO, a.c.l.; RODRIGUES, a.l. **Stress e trabalho: guia prático com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, cap. 2, 1997.

RUEDIGER, Marco Aurélio; RICCIO, Vicente. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RUFFEIL, Neide Regina S.. **A reestruturação produtiva numa instituição financeira: novos modos de trabalhar e subjetivar**. 2002. 201 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Centro de Estudos Gerais – Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2002.

SANTOS, Marcelo Augusto Finazzi; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Imaginário organizacional e sofrimento no trabalho: um estudo de caso no setor bancário. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II, 2009, Curitiba, **Anais...** 2009.

SÁVIO, Silvana A. **El Síndrome del Burnout: un proceso de estrés laboral crónico**. Hologramática, Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ, v. 8, n.5, p.121-138, 2008. Disponível em: < [http://cienciared.com.ar/ra/usr/3/590/hologramatica08\\_v1pp121\\_138.pdf](http://cienciared.com.ar/ra/usr/3/590/hologramatica08_v1pp121_138.pdf)>. Acesso em: 19 de maio de 2018.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos do Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 67, p. 183-209, ago. 1999. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a06.pdf>>. Acesso em: 01 de junho de 2018.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SZNELWAR, L. I.; MASSETI, M. Agressões ao corpo e/ ou sofrimento psíquico? Um estudo construído a partir da experiência de trabalhadores com LER/DORT. **Travailleur, Paris**, v. 2, n. 8, p. 159-176, 2002. Disponível em: <[https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=TRAV\\_008\\_0153](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=TRAV_008_0153)>. Acesso em: 10 de maio de 2018.

TAMAYO. A.; LIMA, D.; SILVA, A. V. Clima organizacional e estresse no trabalho. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, p. 77-101, 2004.

TONELLI, Maria José. *Feitos pra não durar: emprego e casamento no final do século*. In: ENANPAD, 24., Florianópolis, 2000. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2000/ARH/2000\\_ARH1097.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ARH/2000_ARH1097.pdf). Acesso em: 16/10/2018

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007a.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. Fontes de Tensão no Olimpo Empresarial Brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração**. CD-ROM. Rio de Janeiro, Anais ... [S.I.]: 2007b.

VIEIRA, ISABELA. Conceitos de *burnout*: questões atuais da pesquisa e a contribuição da clínica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 269-276, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572010000200009&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572010000200009&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

XAVIER, Ernani Pereira. Um minuto de silêncio. **Réquiem aos bancários mortos no trabalho**. Edição do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, p.110, 1998.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

WALLAU, Sonia Maria. **Estresse Laboral e Síndrome de *Burnout* – Uma dualidade em estudo**. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA**  
**DE ADMINISTRAÇÃO**

**Questionário para avaliar Dilemas Pessoais Contemporâneos e o**  
**Desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* na Carreira Bancária**

---

Esta é uma pesquisa acadêmica, a qual tem por objetivo medir a frequência com que bancários se deparam com dilemas pessoais contemporâneos e como isso afeta sua vida. Além disso, medir os níveis e dimensões de *Burnout* em que se encontram os trabalhadores. Por gentileza, leia atentamente todas as questões assinalando a resposta que melhor representa sua opinião. Não é necessário identificar-se. Não existem respostas certas e erradas, o importante é que representem o que você realmente sente.

Valentine Byk Giovanella – aluna do curso de Administração da UFRGS.

E-mail: valentinebyk@gmail.com

Tempo estimado de resposta: 6 minutos

---

***Bloco 1:*** O primeiro bloco tem como objetivo analisar o perfil dos respondentes:

- Qual o seu sexo?
  - ( ) Feminino.
  - ( ) Masculino.
  
- Qual a sua idade?
  - ( ) De 18 à 25 anos.
  - ( ) De 26 à 33 anos.
  - ( ) De 34 à 41 anos.
  - ( ) De 42 à 50 anos.
  - ( ) Acima de 50 anos.
  
- Qual seu estado civil?
  - ( ) Solteiro(a).
  - ( ) Casado(a).

- Separado(a).
- Divorciado(a).
- União Estável.
- Viúvo(a).
  
- Você possui filhos?
  - Não.
  - Sim, 1 filho.
  - Sim, 2 filhos.
  - Sim, 3 filhos.
  - Sim, mais que 3 filhos.
  
- Você trabalha em qual tipo de instituição Financeira?
  - Pública.
  - Privada.
  
- Qual o atual cargo que você ocupa?
  - Estagiário.
  - Escriturário.
  - Caixa Executivo, Tesoureiro de Retaguarda, Secretário, Avaliador e Avaliador Executivo ou outro cargo equiparado.
  - Assistente Administrativo, Agente Empresarial, Secretário de Superintendência Regional, Auxiliar de Mercado, Auxiliar de Supervisão, Assistente de Operações, Técnico de Retaguarda, Técnico de Fomento, Técnico de Nível Médio ou outro cargo equiparado.
  - Assistente Geral, Supervisor, Supervisor de Habitação, Supervisor de Retaguarda, Assistente de Superintendência Regional ou outro cargo equiparado.
  - Gerente, Gerente de Atendimento, Gerente de Relacionamento, Supervisor de Logística, Gerente Adjunto, Analista Sênior, Gerente de Núcleo, Gerente de Negócios ou outro cargo equiparado.
  - Gerente Geral, Gerente de Filial ou outro cargo equiparado.
  - Superintendente Regional ou outro cargo equiparado.
  - Superintendente Estadual ou outro cargo equiparado.

- Há quantos anos você atua em instituições financeiras?
    - ( ) Até 5 anos.
    - ( ) Até 10 anos.
    - ( ) Até 15 anos.
    - ( ) Até 20 anos.
    - ( ) Mais que 20 anos.
- 

**Bloco 2:** O segundo bloco objetiva medir a frequência com que os funcionários se deparam com dilemas pessoais relativos à carreira bancária.

- Acredito que as diversas problemáticas enfrentadas no dia a dia do trabalho afetam meu estado emocional/saúde mental.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Acredito que as diversas problemáticas enfrentadas no dia a dia do trabalho afetam minha saúde física.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Costumo vivenciar dilemas no exercício do meu trabalho.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Considero-me autor de minhas escolhas, logo, autor do meu sucesso ou fracasso.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Já passei por dilemas profissionais, tais quais possuíam consequências sobre minha vida familiar.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Ao ter que fazer uma escolha, em detrimento de outra, tenho medo da incompetência.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Sinto que depois que tive certa ascensão profissional, fiquei mais exposto ao medo da incompetência.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Sinto que se eu ficar acomodado muito tempo no mesmo cargo, serei taxado de fracassado.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Observo que a mobilidade urbana, é um fator diferenciador para uma rápida ascensão profissional.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Acredito que negar uma vaga de trabalho pode causar uma estagnação profissional.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Sinto que no meu dia a dia de trabalho fico exposto a dilemas decorrentes do atingimento de metas, por exemplo: “Este produto realmente é a melhor opção para o meu cliente?”

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Quando atinjo as metas propostas, acredito que devo ser reconhecido por isso.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Muitas vezes fico na dúvida entre compartilhar uma demanda com o grupo, ou realiza-la individualmente.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Observo uma relação ambígua entre os membros da equipe, que ora parecem amigos, ora potenciais rivais.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Sinto que, muitas vezes, me encontro perante dilemas éticos no trabalho.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Sinto que, a cada ano, surgem novas demandas e maiores desafios no meu trabalho.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho afetam minha saúde.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho afetam minha vida pessoal.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

---



---

*Bloco 3: O terceiro bloco objetiva medir o nível e com que frequência ocorre cada dimensão de burnout com os bancários utilizando o Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS).*

- Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.

Nunca      1                      2                      3                      4                      5                      Sempre

- Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.

Nunca      1                      2                      3                      4                      5                      Sempre

- Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.

Nunca      1                      2                      3                      4                      5                      Sempre

- Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.

Discordo Totalmente      1                      2                      3                      4                      5                      Concordo Totalmente

- Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.

Nunca      1                      2                      3                      4                      5                      Sempre

- Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.

Discordo Totalmente      1                      2                      3                      4                      5                      Concordo Totalmente

- Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função.

Discordo Totalmente      1                      2                      3                      4                      5                      Concordo Totalmente

- Sou menos entusiasmado com o meu trabalho.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Sou mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- Duvido da importância do meu trabalho.

Nunca    1            2            3            4            5    Sempre

- Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho.

Nunca    1            2            3            4            5    Sempre

- Realizo coisas muito valiosas no meu trabalho.

Nunca    1            2            3            4            5    Sempre

- Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.

Nunca    1            2            3            4            5    Sempre

- Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.

Nunca    1            2            3            4            5    Sempre

- Na minha opinião, sou bom no que faço.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5    Concordo Totalmente

- No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.

Discordo Totalmente    1            2            3            4            5            Concordo Totalmente