



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Preditores de Desempenho no Trabalho de Gerentes Bancários

Amanda Campanati de Souza Couto

Orientador: Prof. Dr. Josemberg Moura de Andrade

Brasília - DF

2022



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Preditores de Desempenho no Trabalho de gerentes bancários

Predictors of work performance of bank managers

Amanda Campanati de Souza Couto

Orientador: Prof. Dr. Josemberg Moura de Andrade

Dissertação submetida ao Programa de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília (PPG-PSTO/UnB), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra.

Brasília - DF

2022

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Instituto de Psicologia

Dissertação de mestrado avaliada pela seguinte Banca Examinadora:

Prof. Dr. Josemberg Moura de Andrade (Presidente da banca)

Universidade de Brasília

Profª Dra. Elaine Rabelo Neiva (Membro interno)

Universidade de Brasília

Profª Dra. Sônia Guedes Gondim (Membro externo)

Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Emílio Peres Facas (Membro suplente)

Universidade de Brasília

Agradecimentos

“E, tudo quanto fizerdes, fazei-o de todo o coração”

Colossenses 3:23-24

Devo a Deus toda e qualquer dedicação e vitória aqui alcançadas. Eu não conseguiria nem redigir esta seção sem a permissão Dele. O mestrado foi um momento de muitas mudanças e descobertas. Pessoas queridas passaram na minha vida como instrumentos divinos e foram me mostrando um caminho a seguir para a conquista desse sonho de 2012, ainda quando me formei e disse que faria o meu mestrado na UnB. Muita coisa aconteceu e Deus colocou pessoas na minha vida, como Jaqueline, a qual me impulsionou e disse: é possível, sim, não sabe inglês? Estudaremos juntas.

Agradeço ao professor Emílio Facas, que me mostrou uma UnB que eu não conhecia e me disse: aqui tem, sim, um lugar para você. Aos meus companheiros de sala, em especial à Isabela e ao Gustavo, que seguraram poucas e boas de todas as minhas ansiedades. Agradeço, aqui, ainda, à professora Juliana Porto, quem me fez entender que nossa mente pode muito mais do que pensamos.

Ao meu orientador Josemberg Moura de Andrade, pela calma, paciência e simplicidade que me ensinou que podemos chegar, sim, é só seguir em frente. Sua empatia me encanta e, com seu jeito doce e gentil, apontou-me cada erro. Ensinou-me também que tudo que eu sabia poderia ser questionado e modificado e que tenho um grande valor. Você nunca me reduziu a uma matrícula e isso tem sido muito importante. Você tem um olhar de apreço por aqueles que estão sob a sua responsabilidade. Agradeço, ainda, ao meu chefe Vivas, pela compreensão, pela flexibilização de horários e pelos muitos incentivos para que eu pudesse

continuar e à Flávia Lucena, pela presteza e paciência em cada análise, além do profissionalismo e eficiência.

Passadas as pessoas que tiveram uma participação pontual neste momento de vida, deixo aqui um espaço, que não seria o suficiente, ainda que toda a minha dissertação se transcorresse em torno disso, para homenagear aqueles que sempre estão comigo. Um agradecimento àqueles que me apoiam, e muito, e que entendem que, mesmo parecendo impossível, se é o meu sonho, eles são os primeiros a levantarem a minha bandeira.

A família é a base para tudo. Deixo, aqui, um espaço para agradecer àquele que divide a vida comigo, meu esposo, Rafael, que nunca duvida e nunca se cansa de dizer “eu seguro as pontas, amor, vá atrás daquilo que você quer”. Sem o apoio interno, é muito mais difícil chegar e isso nunca me faltou. Desde a adolescência, você me apoia e me impulsiona para frente e como é bom construirmos a nossa história juntos. Eu te amo e muito obrigada por amar-me de várias formas, mostrar-me que está comigo e que as coisas podem ser mais simples do que parecem.

Agradeço também imensamente aos meus filhos. Pedrinho, que está ao meu lado desde o início deste projeto e fica sempre esperando a mamãe “parar de estudar” para ir dormir. Espera, mesmo cansado, para que tenha um momento só nosso antes de dormirmos. Muitas e muitas vezes fingi que ia dormir meu filho, só para não ficar cansado de me esperar. Você é realmente aquilo que seu nome significa, uma verdadeira rocha.

Presto homenagem também ao meu filho Matheus, que, mesmo tão pequenino e um dos frutos que colhi durante o mestrado, me mostra, a cada dia, que vale a pena continuar. Quantas noites tivemos juntos, não é mesmo? E você, sem nem ao menos entender, me dava força e, mesmo sem saber dizer uma só palavra, dizia-me, com o seu olhar, que tudo ficaria bem. Seu jeito de se aconchegar sem demora em meu colo e mamar como se nada mais no

mundo importasse mostrou-me que qualquer monstro que eu tivesse criado em minha mente poderia ser superado com amor e dedicação.

Aos meus pais, que me deram toda a base para ser o que eu quisesse ser e por me darem a segurança de que onde quer que eu esteja vocês sempre estarão comigo. Cada um a seu modo e, mesmo que separados, mantiveram a unidade dos valores e dos ensinamentos que são bases de uma família, mostraram-me que os filhos são uma prioridade.

Meu pai, por ter abdicado dos seus próprios estudos no nível superior para que eu pudesse ter minha graduação garantida e que, muito além de dinheiro, sempre me deu todo o apoio para seguir em frente naquilo que eu queria, até mesmo quando parecia inalcançável. Agradeço à minha mãe, que segurou uma grande barra e dividiu comigo as obrigações da maternidade e por ter dedicado o seu amor aos meus filhos, já que cuidou e cuida dos dois com o maior carinho para que eu possa seguir com os meus projetos pessoais. Eu sei bem que, com ela, eu posso contar.

Minha irmã Fernanda que não mede esforços para me abrigar e me ajudar no que for preciso. Entendo bem o que o Pedrinho sempre fala: você tem uma Sá? Pois é, eu tenho a minha Sá e esse é um dos maiores privilégios que tenho em minha vida.

Mariana, minha cunhada, você acreditou tanto em mim que me fez acreditar também, é tão bom ter ao meu lado alguém como você. Mostrou-me que o que nos separa de nossos sonhos é sempre a nossa ação. Não tem medo de ir atrás do que quer e mantém o mesmo olhar admirador por mim de quando ainda era uma menininha.

E, por último, e não menos importante, presto meus agradecimentos à tia Nani, tia Ixi (como a apelidei desde de minha infância) e Sabrina pelo apoio, oração e por me mostrar que não estou sozinha.

Resumo

O estudo sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho (DT) é de suma importância tanto para a organização, quanto para o funcionário. O DT diz respeito às atividades realizadas pelo funcionário em suas atividades laborais e que visam o alcance dos objetivos organizacionais. Tais atividades podem estar ou não descritas de maneira formal para o cargo exercido. A presente pesquisa teve como objetivo geral investigar o poder preditivo que a inteligência emocional (IE), a motivação no trabalho (MT) e os traços de personalidade (TPs) exercem sobre o DT em uma instituição financeira. A amostra foi composta por 175 participantes de uma instituição financeira de 18 (dezoito) unidades federativas (UF) do Brasil. Todos os participantes eram gerentes de relacionamento bancário que prestavam atendimento aos clientes por meio de canais digitais da instituição financeira escolhida, sendo que 50,29% (n = 88) eram do sexo masculino. Os resultados indicaram que os fatores preditores da variável critério “desempenho voltado para o contexto” foram “percepção das emoções” e “conscienciosidade”. Para o “desempenho voltado para a tarefa”, os fatores de “regulação de emoções de alta potência” e de “conscienciosidade” foram preditores positivamente significativos, enquanto o traço de personalidade “socialização” foi negativamente significativo. Em relação ao “desempenho total”, os fatores de “percepção das emoções” e “conscienciosidade” foram preditores positivamente significativos, enquanto o traço de personalidade “socialização” foi negativamente significativo. Em relação à variável predita “percentual de atingimento de metas” não foram verificados preditores significativos. Os fatores de MT não apresentaram predição significativa em nenhum dos modelos. A moderação entre as variáveis sexo e idade apresentou resultado significativo entre o traço de socialização e desempenho de tarefa. Diante dos resultados observados, é possível verificar que o estudo apresentou um bom modelo de predição do construto DT. As hipóteses foram parcialmente confirmadas. Os resultados encontrados ajudam a compreender os fatores

determinantes do DT no contexto bancário e ações práticas podem ser pensadas a partir de tais resultados.

Palavras-chave: desempenho no trabalho, inteligência emocional, motivação no trabalho, personalidade, moderação.

Abstract

The study of factors that influence work performance (WP) is of paramount importance for both the organization and the employee. The WP concerns the activities carried out by the employee in their work activities and aimed at achieving the organizational objectives. Such activities may or may not be formally described for the position held. This research aimed to investigate the predictive power that emotional intelligence (EI), work motivation (WM) and personality traits (PTs) have on WP in a financial institution. The sample consisted of 175 participants from a financial institution from 18 (eighteen) federative units (FU) in Brazil. All participants were bank relationship managers who provided customer service through digital channels of the chosen financial institution, with 50.29% (n = 88) being male. The results indicated that the predictors of the criterion variable “context-oriented performance” were “perception of emotions” and “conscientiousness”. For “task-oriented performance”, the factors of “high-power emotion regulation” and “conscientiousness” were positively significant predictors, while the personality trait “socialization” was negatively significant. Regarding “total performance”, the factors “perception of emotions” and “conscientiousness” were positively significant predictors, while the personality trait “socialization” was negatively significant. Regarding the predicted variable “percentage of goal achievement” no significant predictors were verified. MT factors did not show significant prediction in any of the models. The moderation between the gender and age variables showed a significant result between the socialization trait and task performance. Given the observed results, it is possible

to verify that the study presented a good prediction model of the WP construct. The hypotheses were partially confirmed. The results found help to understand the determinants of WP in the banking context and practical actions can be thought of based on these results.

Keywords: work performance, emotional intelligence, work motivation, personality, moderation.

Sumário

Agradecimentos	4
Resumo	7
Apresentação	13
Introdução	17
Desempenho no trabalho (DT)	20
Inteligência emocional (IE)	24
Motivação no trabalho (MT)	29
Traços de personalidade	33
Variáveis moderadoras	36
Os bancos e a era digital	37
Teletrabalho e a pandemia Covid-19	40
Objetivos	42
Método	42
Participantes	44
Instrumentos	46
Procedimentos	50
Análises de dados	52
Resultados	53
Discussão	70
Considerações Finais	79
Limitações da pesquisa e considerações futuras.....	81
Referências	82
Anexos	104
Anexo 1 – Instrumento de personalidade.....	104
Anexo 2- Instrumento de motivação no trabalho	105
Anexo 3 - Instrumento de inteligência emocional	109
Anexo 4 - Instrumento de desempenho no trabalho	114
Anexo 5 – Parecer de aprovação do comitê de ética em pesquisa	117

Lista de Tabelas

Tabela 1. Caracterização Demográfica dos Participantes	43
Tabela 2. Índices de Confiabilidade	48
Tabela 3. Resultados da Regressão Múltipla (‘Desempenho Total’)	54
Tabela 4. Resultados da Regressão Múltipla (‘Desempenho Contextual’)	58
Tabela 5. Resultados da Regressão Múltipla (‘Desempenho voltado para a Tarefa’).....	62
Tabela 6. Resultados da Regressão Múltipla (‘Percentual de Atingimento de Metas’)....	67
Tabela 7. Moderação (Variável Critério Desempenho total	71
Tabela 8. Moderação (Variável Critério Desempenho Contextual).....	72
Tabela 9. Moderação (Variável Critério Desempenho voltado para a Tarefa).....	73

Lista de Figuras

Figura 1. Caso Extremo (<i>Outlier</i>).....	66
Figura 2. Interação Entre Socialização e Sexo.....	74

Lista de siglas

CEP - Comitê De Ética em Pesquisa

Covid-19 - Doença do coronavírus 2019

DCo - Desempenho voltado para o contexto

DT - Desempenho no trabalho

DTa - Desempenho voltado para a tarefa

DTo - Desempenho total

ESPII - Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

IE - Inteligência Emocional

MT - Motivação no Trabalho

OMS - Organização Mundial de Saúde

PAB - Posto de Atendimento Bancári

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TPs - Traços de Personalidade

UnB - Universidade de Brasília

PAB - Posto de Atendimento Bancário

Apresentação

Inicialmente, contextualizarei a minha trajetória de envolvimento com a temática apresentada nesta dissertação. Ingressei na carreira bancária há sete anos; nesta época, eu já era psicóloga há 3 anos. Minha primeira experiência com o banco foi em uma agência de menor porte, conhecida como PAB, isto é, Posto de Atendimento Bancário. Nesse PAB, tive acesso ao atendimento ao público. Assim que entrei, interessei-me por entender como funcionava o cargo de gerência, como os gerentes eram cobrados, como funcionava o sistema de metas e a rotina desses profissionais.

Os anos foram passando e eu fui aprendendo cada dia mais sobre esse universo bancário tão desconhecido anteriormente. Tive oportunidade de substituição de gerência e aprendi bastante sobre gestão do tempo, organização e estratégia. Então, foi, nesse momento, que percebi que eu queria entender quais competências um gerente precisava ter para obter sucesso. Será que pessoas com traços de personalidades diferentes conseguiriam chegar ao resultado esperado do banco? Qual seria a melhor maneira de organização do trabalho para se conseguir êxito? Quais os maiores desafios? Antes que eu pudesse começar a ter essas respostas, o banco passou por uma grande reorganização que mudou completamente a forma de atendimento. As habilidades daqueles funcionários precisavam mudar para se encaixar à nova realidade.

O banco passaria pela maior transformação digital que eu já tinha presenciado, talvez uma das maiores da história das instituições financeiras. Com o avanço tecnológico, muitos bancos digitais foram criados, bancos que não estavam com o cliente na mesa do atendimento, que nem sequer tinham algum espaço físico para atendê-los. Essas instituições começaram a surgir e, juntamente com elas, surgiram também novas funcionalidades e novos aplicativos por meio dos quais o cliente poderia se auto atender. A necessidade de ir até uma agência bancária começou a desaparecer.

Os bancos transformaram-se para adaptarem-se ao novo cenário econômico. Diversas agências físicas foram desativadas e os funcionários foram realocados para escritórios de atendimento bancário. Cada um deles continha mais de sete agências que se unificaram em uma mesma unidade.

Essa ruptura com o atendimento presencial fez com que muitos dos meus colegas tivessem dificuldade de adaptação. Diversos funcionários tiveram o sentimento de ter perdido o vínculo, a quantidade de clientes que os gerentes ficariam responsáveis quase triplicou e um novo jeito de atender precisou nascer. O atendimento com aquele cliente que passava todos os dias na agência, aquela criança que estava sempre lá acompanhando o seu responsável e o idoso que sempre reclamava da demora da fila preferencial, agora, não estavam mais lá. A rotina tinha mudado e os gerentes teriam que aprender uma nova ferramenta de atendimento e um novo jeito de se comunicar.

Como em qualquer mudança, vieram as resistências, mas também muitas vantagens. Percebeu-se que o banco, ao diminuir a quantidade de agências, estava crescendo em sua estratégia. Mais uma vez, o melhor desempenho foi de quem melhor se adaptou. Passado esse momento, tive a oportunidade de ingressar na equipe de recrutamento e seleção da instituição. Esse é um trabalho adicional que realizo apenas quando há processo seletivo aberto. Trabalhando com a seleção de gerentes, intriguei-me ainda mais e tentei entender o que poderia influenciar o desempenho naquele cargo, que é o carro chefe de qualquer banco.

Resolvi, então, que aquele seria um bom momento de vida para ingressar no mestrado. A pergunta inicial de pesquisa já estava ligada ao desempenho dos gerentes de relacionamento, porém voltada à avaliação dos efeitos desses processos de seleção, ou seja, se estávamos alocando, de maneira assertiva e eficaz, aqueles funcionários. Ocorre que avaliar um processo seletivo implica a divulgação das etapas e o detalhamento das técnicas do trabalho. Por se tratar de algo sigiloso, precisei mudar a direção da pergunta. Foi, nesse

momento, que me dei conta que poderia ser feita essa pesquisa utilizando o que temos de mais valioso em toda e qualquer pesquisa, os próprios sujeitos e as suas percepções. Comecei a entender o momento histórico e econômico em que aqueles gerentes estavam incluídos: dificuldade de adaptação ao novo modelo; compreensão da plataforma de atendimento; aprendizagem de novas maneiras de trato ao cliente, que passaria a ser por telefone ou *chat*; técnicas de vendas por telefone; resistências dos clientes em atender ao telefone em meio a inúmeras tentativas de fraude; e outros tipos de resistências dos clientes, por exemplo, acreditar que, de fato, estavam falando com seu gerente. Os gerentes ainda precisaram lidar com as diversas reclamações de pessoas em razão do fato de não terem mais a sua agência física para atendimento. Diante disso, esse profissional precisou se adaptar e utilizar toda a nova tecnologia a seu favor e conquistar novamente os clientes que, com o tempo, perceberam o quão benéfico o novo modelo poderia ser.

Minhas indagações avançavam e ganhavam conteúdo de estudo quando fomos surpreendidos pela pandemia da Covid-19. Aqueles gerentes (também todos os outros funcionários, mas, aqui, estou enfatizando o público-alvo da minha pesquisa) tiveram de se adaptar a mais uma realidade, o atendimento remoto dos clientes e o distanciamento social. A grande maioria desse público passou a trabalhar em casa e, além de ter perdido o contato com o cliente, agora estava sem o contato presencial com os seus colegas de trabalho. Além disso, muitos gerentes precisavam conciliar o medo da doença com as tarefas domésticas e os filhos, os quais também passaram a estudar em casa e no mesmo horário de trabalho dos pais. É importante enfatizar que nesse momento histórico muitos funcionários assumiram o cargo de gerentes devido a um grande processo seletivo realizado na época.

Após a adaptação à nova realidade, chegou a hora do retorno ao trabalho presencial, panorama que configura o recorte exato desta pesquisa. Colhemos os dados de DT em um momento em que os gerentes estavam retornando ao ambiente presencial, com medos,

desafios e, muitos deles, adoecidos mentalmente. Foi então que essa pesquisa nasceu. O que pode influenciar o DT de gerentes bancários dentro desse contexto histórico? Elaborei o objetivo geral da pesquisa, que é avaliar em que medida os fatores de traços de personalidade, inteligência emocional e motivação no trabalho influenciam o DT. Assim, espera-se que esta pesquisa empírica possa contribuir para a compreensão do DT e o que pode afetá-lo para o exercício do cargo de gerentes bancários. Espero contribuir para que pesquisadores com interesses afins possam se beneficiar, além de ajudar na compreensão do fenômeno do desempenho sob a ótica da psicologia.

Introdução

Compreender a forma de funcionamento do desempenho dos funcionários, bem como o que pode aumentar a produtividade da empresa como um todo, é uma questão primordial para a organização. O Desempenho no Trabalho (DT) diz respeito a diferentes ramos de empresas e trata-se de algo dinâmico e multidimensional. Tal dinamismo é responsável por mudanças constantes na forma com que os funcionários desempenham e geram resultados. O desempenho então dependerá de uma série de fatores internos e externos (Sonntag & Frese, 2002).

A preocupação primordial de uma organização é o alcance das metas estabelecidas e, conseqüentemente, a sua posição no mercado competitivo. Para se alcançar esses propósitos, a empresa necessariamente depende de seus funcionários que, por sua vez, possuem características e individualidades diversas. Com base nisso, é possível verificar a importância do estudo sobre o DT. Em se tratando do setor bancário, o tema ganha ainda mais força, com a conscientização da necessidade de investimento no capital humano, que é o principal ativo de uma organização (Qureshi, 2015).

Até a década de 1980, pouco se estudava sobre o DT como um construto em si (Austin & Villanova, 1992). Após esse período, a situação começou a mudar e ocorreu a implementação de modelos com o objetivo de investigação do DT (Campbell & Wiernik, 2015). Dessa forma, o DT foi definido como as ações que os funcionários fazem em seu local de trabalho e que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, estejam tais ações prescritas ou não na descrição do cargo (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell et al., 1993; Murphy & Kroeker, 1988).

O foco de estudo da presente dissertação, é o DT no contexto bancário. É de conhecimento de todos que as instituições bancárias possuem metas de vendas de produtos para aumento de seus lucros e sobrevivência no mercado de trabalho. Desse modo, o mercado

bancário costuma ser agressivo no que diz respeito ao estabelecimento de metas e à cobrança para o seu alcance (Metzner & Matias, 2015).

Os funcionários são diariamente pressionados a atingirem as metas que são estabelecidas de forma crescente. É importante ressaltar que o setor bancário passou por grandes e significativas mudanças em sua forma de atender ao cliente. Trata-se da digitalização bancária. O grande intuito, atualmente, é substituir o atendimento presencial por serviços disponibilizados no aplicativo bancário. Novas funcionalidades no *mobile* são adicionadas diariamente para a inovação desse tipo de atendimento (Evdokimova & Bondarenko, 2019). Atualmente é possível, por exemplo, financiar um veículo enquanto espera na fila do mercado. Todo o procedimento de pedido, aprovação de crédito e análise documental é feito pelo aplicativo sem a necessidade de comparecimento em uma agência bancária.

A digitalização dos bancos e a facilidade no atendimento têm mudado completamente a experiência do cliente, definida por Klaus e Maklan (2013) como avaliação ou a impressão do cliente ao ter contato com o produto ou serviço de determinada empresa. Os bancos se reinventaram e para acompanhar as mudanças tecnológicas precisaram colocar o foco totalmente na inovação da experiência (Bradford, 2020). A concorrência passou a ficar mais agressiva e os clientes, cada vez mais, se tornaram multibancarizados, ou seja, mantendo movimentação bancária em mais de uma instituição financeira.

Além da digitalização neste setor, ocorreram as chamadas reestruturações nas instituições bancárias. Este fato levou muitos gerentes de contas, que trabalhavam no atendimento presencial, a serem realocados em escritórios de atendimento digital. Concomitante a isto, ocorreu uma crise global que afetou a saúde pública e a economia como um todo, causada pela Covid-19 (OPAS, 2020). Muitos funcionários passaram a realizar teletrabalho, como alternativa para continuar com suas atividades laborais a partir da adoção

de medidas de distanciamento, a fim de conter o contágio do coronavírus. Os efeitos psicológicos da pandemia foram de adoecimento psíquico e impacto na saúde mental, em muitos casos (Brooks et al., 2020; Zanini et al., 2021).

A presente pesquisa ocorreu neste cenário descrito. Verificou-se o poder preditivo das variáveis de inteligência emocional (IE), motivação no trabalho (MT) e traços de personalidade (TPs) sobre o DT. Estudos anteriores verificaram o poder preditivo da IE em relação ao DT (Aqqad et al., 2019; Chong et al., 2020; Nguyen et al., 2019). A variável de MT também foi apontada em estudos anteriores como preditora de DT (Eka, 2018; Ginting & Mirza, 2022; Rahmawati et al., 2021). Por fim, os TPs foram indicados como positivamente e significativamente relacionados ao DT, com especial poder preditivo para o traço de conscienciosidade, que apareceu com maior frequência na revisão de literatura (Babar & Tahir, 2020; Barrick & Mount, 1993; Barrick et al., 2001).

É importante salientar que, no presente estudo, o DT foi avaliado a partir do desempenho total (DT), desempenho voltado para a tarefa (DTa) e desempenho voltado para o contexto (DCo). Entende-se por DTa os comportamentos que foram designados e esperados para o cargo e que têm por objetivo o alcance da meta estabelecida. Já o DCo diz respeito aos demais comportamentos que envolvem o ambiente social e de contexto (Sonnentag & Frese, 2002).

Esta dissertação aborda um tema de grande importância e relevância social, que é o DT, aplicado ao contexto bancário. O objetivo geral deste estudo foi avaliar em que medida os TPs, os fatores de IE e os fatores de MT predizem o DT. A seguir são discutidos tais construtos de interesse.

Desempenho no trabalho (DT)

Na relação trabalhista existe uma dependência mútua entre a empresa e o funcionário, que ocorre para a obtenção de vantagens de ambas as partes, seja do ponto de vista organizacional, profissional ou de desenvolvimento de carreira. Por parte do funcionário, o trabalho possui uma importância social, já que, por meio dele, obtém-se reconhecimento dentro de um grupo social (Sonnetag & Frese, 2002). Por outro lado, a organização possui interesse na compreensão sobre os fatores que interferem no DT dos seus funcionários (Campbell, 2012). Essa compreensão possibilita o alcance de vantagem competitiva de mercado, tendo em vista que o capital humano é o bem mais valioso de qualquer empresa. Desse modo, investir em pessoas é o caminho de sucesso de uma organização (Behn, 2003).

Esta vantagem em relação aos concorrentes é alcançada por meio do planejamento estratégico (Porter, 1996). Trata-se de um plano de ação elaborado pela organização que considera as oportunidades e as ameaças do mercado, além da avaliação do comportamento dos concorrentes para nortear a formulação dos objetivos organizacionais e estratégias para o seu alcance. Desse modo, a empresa propõe índices de desempenho que, ao serem atingidos, agregam vantagens competitivas de mercado (Sonnetag & Frese, 2002). Além disso, os resultados desse desempenho servem como termômetro da organização em relação aos seus objetivos (Motowidlo et al., 1997).

Os desempenhos propostos para cada cargo e as tarefas descritas para as diferentes funções norteiam a organização em relação aos seus objetivos traçados no planejamento estratégico. Em suma, o DT é um construto amplamente difundido e aprimorado ao longo dos anos de estudo na temática. A compreensão acerca do que impulsiona os indivíduos a aumentarem sua produção auxilia tanto a organização quanto o funcionário (Campbell, 2012).

Por esse motivo, os estudos sobre DT cresceram durante os anos e passaram a objetivar a compreensão do próprio fenômeno e de suas nuances (Viswesvaran & Ones,

2000). Trata-se de uma temática com importância significativa, tendo em vista que se o indivíduo obtém um bom desempenho e age de forma alinhada aos objetivos organizacionais propostos, o impacto na empresa será de crescimento e de obtenção de vantagem competitiva de mercado (Campbell, 2012).

Há uma discussão teórica na psicologia do trabalho a respeito da definição de DT e quais dimensões fazem parte da composição deste construto. Essa discussão recebe ênfase diferenciada de acordo com a mudança do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Desse modo, a depender da atividade laboral exercida, o DT é um conceito que mudará de sentido e propósito (Murphy & Kroeker, 1988).

Um ponto de partida a ser considerado é que o DT não diz respeito a algo estável e imutável, mas a um fator que sofre variações com a passagem do tempo. Essas mudanças ocorrem pela interação entre o tempo e a execução da tarefa, além do importante fator que é a subjetividade do funcionário (Sonnetag & Frese, 2012). Desse modo, a forma com que o sujeito irá executar sua tarefa é particular. A postura ativa e única do funcionário em responder aos objetivos organizacionais com seus próprios planejamentos foi denominada por Frese (2008) como desempenho ativo. Tal desempenho é facilitado pela organização à medida que esclarece objetivamente o que se espera do funcionário. Este fato o auxiliará na elaboração e implementação do seu próprio plano de ação.

O indivíduo então é um ser ativo e transformador no processo de DT. Suas características individuais, tais como satisfação no trabalho, motivação, comprometimento e envolvimento alteram o resultado do DT. É importante ressaltar ainda que outros fatores ambientais também exercem influência sobre esse construto, tais como o clima e a cultura organizacional, dentre outros. Diante disso, o DT é um construto multidimensional com influência em diversos níveis da organização (Bateson, 1972).

A mudança de contexto de trabalho também exerce influência sobre o resultado do DT. Um mesmo indivíduo pode apresentar resultados diferentes se o seu ambiente de trabalho for modificado. Um bom exemplo é a produtividade do indivíduo que pode ser completamente alterada e afetada em razão de uma mudança de setor ou até mesmo pela troca do seu chefe imediato. Sendo assim, o DT não pode ser considerado tendo como único ponto de partida as características do indivíduo, pois o contexto traz uma grande carga e alteração neste construto (Coelho & Borges-Andrade, 2011).

O DT foi caracterizado por Campbell (1990) como a competência ou habilidade relacionada ao cargo, cuja finalidade é a execução de tarefas voltadas para o alcance dos objetivos organizacionais. Ocorre que esta definição acaba por reduzir o DT em DTa, que é apenas uma das dimensões do DT geral. Em um relatório escrito para a Marinha americana, Murphy e Kroecker (1988) investigaram a definição de DT dentro do contexto das forças armadas. Os autores questionaram exatamente a tendência de redução do DT em DTa, proposta à época. Murphy e Kroecker assinalaram que o DT não se tratava apenas do desenvolvimento da tarefa prescrita e sim de algo mais complexo e multidimensional. Essa contribuição foi de grande valia para a área.

É importante dizer que a dimensão de DTa faz parte da composição de DT e diz respeito à execução de atividades formais inerentes às atribuições do cargo. Trata-se do desenvolvimento técnico e cognitivo das atividades centrais e inerentes ao cargo ou à função. É a execução do produto ou serviço final, ou seja, o que se é esperado que o(a) trabalhador(a) faça porque está previsto como obrigação do cargo. São exemplos de DTa a venda de mercadoria pelo vendedor de uma loja de departamento ou a realização de cirurgia cardíaca por um cardiologista cirurgião em um determinado hospital. Tais atividades citadas como exemplos são inerentes e fazem parte do papel principal desses profissionais, trata-se da finalidade de atuação de tais funções (Borman & Motowidlo, 1993).

O DTa é um ponto de partida para se compreender o DT como um todo, mas não poderá ser o resumo deste construto (Viswesvaran & Ones, 2000). O DT não pode ser reduzido à execução da tarefa central, já que envolve outros tipos de competências acessórias e que são essenciais para uma boa execução da tarefa central a qual o indivíduo foi contratado para desempenhar (Murphy & Kroecker, 1988).

Diante disso, é importante ressaltar que o desempenho da tarefa central, proposto pela organização para determinado cargo, exige ainda outras competências do funcionário e habilidades que não estão diretamente ligadas à tarefa central, mas que são necessárias para a sua execução, como é o exemplo do desempenho contextual (DCo). Este tipo de desempenho vai além da execução da tarefa em si e diz respeito às demais competências inerentes e necessárias que estão nas entrelinhas da execução da tarefa principal. São comportamentos que não estão descritos para o cargo, mas que se relacionam a ele (Borman & Motowidlo, 1993). Estão ligados ao núcleo social de ambiência organizacional, à rede social do trabalho e às características psicossociais do sujeito. Diz respeito àquelas ações que não foram previstas para a execução do cargo e que fogem do desenvolvimento técnico de atividades prescritas. Por esse motivo envolve certo grau de originalidade por parte do indivíduo e planejamento da ação (Borman & Motowidlo, 1997).

O DCo sofre significativa influência das características de personalidade. Isso ocorre porque a personalidade interfere na percepção e adaptação de comportamentos mais apropriados à determinada situação. Essa habilidade é mais exigida para lidar com questões ligadas indiretamente à execução da função, ou seja, nos pormenores envolvidos no processo (Borman & Motowidlo, 1997). É importante ressaltar que os comportamentos de DCo são mais observados pelos pares, enquanto os superiores prestam uma maior atenção para o DTa (Conway, 1999). Em um contexto bancário, pode ser dado como exemplo de DCo o desenvolvimento de resolução de conflitos, a representação da organização para o público

externo de forma favorável e o trato com a equipe de trabalho. Todas essas competências relacionam-se com o alcance das metas estabelecidas, mas não são diretamente mensuradas (Motowidlo et al., 1997).

A apresentação das dimensões que compõem o DT possui o intuito de levar o leitor a um conhecimento mais aprofundado sobre a complexidade da compreensão deste fenômeno. De todo modo, compreender e medir o DT e os seus fatores motivadores é uma necessidade latente das organizações seja qual for o contexto em que ela está inserida. Essa medição serve como norte do posicionamento que a organização está frente ao mercado e às perspectivas futuras, além de indicar os pontos que necessitam de melhorias. Além disso, é possível comparar resultados de forma a identificar progressos em direção ao atingimento de metas, tendo em vista que o intuito não é apenas de medir o desempenho e sim de planejar o resultado que se pretende atingir a partir dessa medição (Behn, 2003). Sendo assim, o estudo sobre DT auxilia a organização em larga escala e eleva o nível de compreensão do fenômeno para um melhor posicionamento no mercado, além de auxiliar o indivíduo em seu planejamento de carreira (Sonnentag & Frese, 2002).

A variável central a ser estudada e medida nesta dissertação é o DT geral, além dos seus fatores específicos de DTa e DCo. A fim de se ter uma melhor compreensão do fenômeno no contexto bancário foi realizado um levantamento das variáveis preditoras de IE, MT e TPs. A seguir, tais variáveis são discutidas.

Inteligência Emocional (IE)

A primeira variável preditora de DT a ser apresentada é a de IE. Em pesquisas recentes, a IE foi apontada como significativamente e positivamente relacionada ao DT e, por esse motivo, tal variável foi incluída nesta pesquisa como possível preditora de DT (Alheet & Hamdan, 2021; Dođru, 2022). Além disso, uma organização com o maior número de

funcionários com IE elevada possui maior vantagem competitiva de mercado (Gong et al., 2019), o que corrobora a ideia de que a IE é uma forte preditora de DT.

A origem dos estudos sobre IE ocorreu na década de 90 com Salovey e Mayer (1990) que foram os pioneiros na definição desse construto. Os autores descrevem a IE como a capacidade de gerenciamento das emoções em si e no outro, sendo que a emoção é caracterizada como uma resposta a um evento que pode ocorrer dentro do indivíduo ou em seu ambiente externo. A proposta destes autores é de que as emoções estão ligadas ao raciocínio e auxiliam no seu desenvolvimento, sendo assim, a inteligência e as emoções caminham lado a lado. Esta ideia trazida pelos autores estava na contramão do julgamento social presente à época de que uma pessoa considerada inteligente não expressava seus sentimentos (Fabian, 1999; Reddy & Reddy, 2001).

A temática de IE foi desenvolvida e consolidada ao longo de anos, no período entre 1990 até 2007, com o desenvolvimento de estudos que corroboram a influência da emoção sobre a cognição (Cacioppo & Gardner, 1999; Lubinski, 2000; Sternberg & Kaufman, 1998). Naquele momento histórico, o termo IE ainda era pouco utilizado, tendo em vista que o raciocínio era compreendido como habilidades cognitivas que se separavam das emoções sentidas pelo indivíduo.

O conceito de IE ficou popularizado após a publicação do livro *best seller* escrito por Goleman (1998), intitulado de “Inteligência Emocional”. O autor inspirava seus escritos no então conhecido conceito de IE estudado por Mayer e Salovey (1990), o qual chamou bastante a sua atenção. Apesar da popularidade e contribuição na divulgação do termo de IE, existem críticas acadêmicas quanto à validade científica da abordagem de Goleman. Os maiores apontamentos quanto a sua abordagem transcorreram em relação a se tratar de um conceito misto, que envolve motivação, autoestima, disposição e capacidade de resolução de problemas. Tais termos estão mais intimamente ligados a outras competências sociais e não à

medição de IE (Mayer et al., 1999). As críticas e estudos em torno do tema fizeram com que a IE fosse cada vez mais popularizada na sociedade em geral, sendo abordada em empresas e escolas.

A IE envolve diversos conceitos ligados às habilidades mentais. Em sua origem possui uma íntima relação com o conceito de inteligência social, que é um termo complexo e que envolve uma série de habilidades ligadas à compreensão de gerenciamento de emoções do outro. A empatia, por exemplo, é uma habilidade social que é predita pela IE, sendo assim, quanto maior a IE do sujeito, maior será sua capacidade de se colocar no lugar do outro (Thorndike & Stein, 1937).

A emoção influencia o desenvolvimento do raciocínio e altera diretamente a cognição; um bom exemplo disso é a memória que é alterada pela atenção. É comum que o sujeito tenha uma atenção seletiva, ou seja, que preste mais atenção a determinados objetos ou situações na medida em que possui envolvimento emocional. Sendo assim, o indivíduo prestará mais atenção naquilo com que está emocionalmente envolvido e isso fará com que a sua memória seja reforçada neste quesito. É mais fácil se lembrar do número de telefone de uma pessoa querida do que de uma numeração aleatória e que não faz sentido emocional para a pessoa (Phelps, 2006).

A IE, portanto, auxilia a cognição e está ligada à compreensão das próprias emoções e das emoções dos outros, utilizando-as para orientar pensamentos e ações de forma adaptativa frente às pressões ambientais. A consciência desses sentimentos é que guiará as ações dos indivíduos e o auxiliará na resolução de conflitos. A IE é constante e ativa, à medida que o indivíduo ganha experiência na identificação e controle de emoções, consegue evoluir na interpretação dos sentimentos dos outros e de si mesmo de maneira mais assertiva (Mayer & Salovey, 1999). Funcionários com habilidades de gerenciamento de emoções em si e nos outros estão mais comprometidos e dispostos a realizarem comportamentos de ajuda aos

colegas de trabalho. Esse fato influencia positivamente os resultados (Doğru, 2022), tanto em organizações privadas quanto em públicas (Sendaro & Baharun, 2020).

A definição de IE envolve, ainda, um autoconhecimento e reflexão complexa para distinção e controle de expressões (Mayer & Salovey, 1993). A regulação das emoções é a influência que o indivíduo tem sobre suas emoções, na forma e na medida em que irá senti-las e de como será essa experiência. Essa ação pode se dar de forma consciente ou inconsciente (Gross, 1998). Thompson (1991) descreve a regulação da emoção como um processo tanto interno quanto externo que monitora e modifica as reações ou as respostas emocionais. É importante salientar que a regulação das emoções é intermediada e facilitada pelo apoio social recebido pelo indivíduo. Desse modo, um sujeito que recebe amparo social de sua rede de apoio, possui maior suporte para regular suas emoções (Gondim & Borges-Andrade, 2004). Segundo Toro (2016), a regulação das emoções é essencial para o trabalho em equipe.

As habilidades de IE possuem quatro níveis propostos por Mayer e Salovey (1997), sendo eles: (i) perceber, (ii) usar, (iii) compreender e (iv) gerenciar emoções. O primeiro nível diz respeito à capacidade de percepção emocional, ou seja, de identificação das emoções em si e nos outros, como, por exemplo, por meio de rostos e imagens. Este é o aspecto mais básico da IE. O segundo nível, classificado como “usar”, diz respeito à utilização de emoções como facilitadora de atividades cognitivas, incluindo regulação e canalização de humor de forma a direcionar a atenção do indivíduo no nível de seu pensamento. A terceira habilidade, por sua vez, diz respeito à compreensão das diferenças entre as emoções, ou seja, não somente no nível da compreensão, mas também da racionalização das emoções sentidas. Por fim, a quarta habilidade citada relaciona-se à regulação e gerenciamento das emoções em si mesmo e nos outros, o que está relacionada à capacidade de influência social. Neste nível, há uma capacidade do sujeito não só de perceber e identificar as suas emoções, mas um passo além,

que é o de regular ou canalizar essas emoções para o direcionamento das ações (Mayer & Salovey, 1997; Mayer et al., 1999).

As quatro habilidades da IE podem ser observadas em diferentes contextos. Neste estudo será dado foco para o ambiente corporativo, mas especificamente no contexto bancário. Neste nicho, o estudo das emoções é de grande importância, tendo em vista a alta relação que o tema tem com o desempenho dos funcionários (Grandey, 2000; Mayer et al., 2008). A IE está altamente relacionada com o DT. Estudos anteriores indicaram uma relação positiva e significativa entre os dois construtos (Aqqad et al., 2019; Chong et al., 2020; Grobelny et al., 2021; Nguyen et al., 2021).

Um estudo realizado por Farh et al. (2012) corroborou a perspectiva de que IE possui relação positiva com o aumento de DT, em especial com o trabalho em equipe. Este fato ocorre uma vez que os indivíduos que começam a agir de maneira emocionalmente inteligente facilitam a fluidez do seu desempenho em grupo. Outro estudo que corroborou esta afirmação foi o realizado por Li et al. (2018), no qual obtiveram resultados que apontaram uma relação positiva e significativa entre IE e DT em equipes de professores.

Outra habilidade facilitada pela IE é a capacidade de empatia (Mayer et al., 1999). Uma pessoa emocionalmente inteligente tem maior facilidade em distinguir o que sente e o que o outro sente e, por esse motivo, costuma ter uma convivência agradável com os mais próximos. Por outro lado, uma baixa IE é expressa na dificuldade do sujeito de entender e lidar com os seus sentimentos de maneira a favorecer seus processos cognitivos internos e as interações com as demais pessoas. Comumente, pessoas com baixa EI são identificadas como não possuindo manejo social (Salovey & Mayer, 1990).

O DT de cargos de vendas de alta autonomia são os que mais aparecem como fortemente preditos pela IE (Goswami & Mahanta, 2021). Indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a facilitar o DT como um todo. Além disso, a IE sofrerá influência direta

da cultura do indivíduo, porém, no geral, está diretamente ligada aos comportamentos que favorecem a execução da tarefa e a diminuição de comportamentos que transgridem as regras da organização (Miao et al., 2020).

Em se tratando do segmento bancário, a IE foi apontada como causadora de impacto positivo sobre o DT em bancários na Romênia (Tănăsescu & Ramona-Diana, 2019). Outro estudo, realizado por Alferaih (2017), identificou que gestores com alta IE possuem maior facilidade com relações de trabalho e melhor desempenho entre o setor bancário. Outro estudo que corroborou a relação positiva e significativa entre IE e DT foi o de Davar e Singh (2014), realizado no segmento bancário da Índia. Mediante tais apontamentos da relação de predição do DT, a IE foi testada na presente dissertação como variável preditora de DT no contexto bancário. A seguinte hipótese foi proposta: Espera-se que os fatores de IE sejam preditores positivos de DT.

Motivação no Trabalho (MT)

A segunda variável preditora proposta refere-se à MT. Uma das maiores preocupações dos gestores é sobre como motivar os seus funcionários. A princípio, é necessário que se tenha em mente que o indivíduo e a organização não podem ser analisados separadamente. Não se pode compreender o comportamento do sujeito, em um contexto de trabalho, sem levar em consideração o comportamento organizacional. O contrário também é verdadeiro. Diante disso, a preocupação primordial do gestor é compreender essa interdependência entre o comportamento do sujeito e o comportamento organizacional (Moorhead & Griffin, 2008). Partindo desse ponto, surge a indagação acerca dos motivos que levam à ação do indivíduo. Tal preocupação não é exclusiva dos gestores, mas de diversas pessoas, em especial, no contexto organizacional. Saber o que estimula o interesse e preferências a partir das diferenças individuais desperta ainda o interesse de estudiosos de diferentes áreas (Gondim & Silva, 2004).

Em uma revisão de literatura realizada por Ambrose e Kulik (1999) sobre motivação na década de 1990, foi indicado que as pesquisas realizadas contendo o tema de motivação, na verdade possuíam um intuito de investigar DT e não a motivação em si. Esse fato mostra que já nesse período histórico a motivação estava altamente relacionada com o DT. Em um contexto mundial, a importância dos estudos sobre MT deixaram de ter uma característica norte americana para ganhar importância em todo o mundo (Latham & Pinder, 2005).

A palavra motivação, no âmbito da psicologia, foi definida pelo dicionário Michaelis (2022) como fatores que determinam o comportamento, sejam eles de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica. Vernon (1969) ressalta que a motivação é uma força interna e, por isso, não pode ser diretamente medida. Para ele, são as ações ou os comportamentos motivados por essas forças que podem ser observados e medidos.

Pinder (1998) definiu a motivação como um conjunto de forças internas e externas do indivíduo e que determinam o comportamento do trabalho de forma a canalizá-lo para o direcionamento pretendido. A motivação então irá controlar a direção, força e duração do impulso traduzido em comportamento. Trata-se de processos psicológicos que resultam da interação entre o indivíduo e o seu meio e que direcionam o comportamento da pessoa (Pinder, 2014).

Amabile (1997) também classificou a motivação entre fatores internos e externos. Segundo Amabile, a motivação interna ou intrínseca diz respeito aos interesses e envolvimento pessoais do indivíduo com o trabalho e a motivação externa ou extrínseca é o desejo de atingir um objetivo ou recompensa além do trabalho em si. A combinação dos dois tipos de motivação se dá por três determinantes: o estado motivacional que a pessoa se encontra inicialmente, o tipo de motivador extrínseco recebido e o momento em que está sendo utilizada a motivação extrínseca. Uma pessoa pode estar muito motivada na tarefa inicial de seu trabalho por um envolvimento pessoal e isso facilitará a sua criatividade para o

desenvolvimento da tarefa proposta. O tipo de motivação extrínseca faz a diferença no efeito dos motivadores internos, tendo em vista que pode estar de acordo e por isso reforçar os motivadores internos do indivíduo, como por exemplo, o reconhecimento. O momento em que a motivação externa aparece, também faz diferença para o indivíduo, seja por trazer um certo grau de novidade ou para adequar o comportamento (Amabile, 1997). É importante ressaltar ainda que a motivação sofre impacto de forças sociais e é somada aos aspectos individuais (Krech et al., 1962).

No contexto laboral, o estudo de motivação tem como objetivo compreender o comportamento dos indivíduos e os motivos que os levam a agir dentro do trabalho. Compreender o que é MT perpassa primeiramente a necessidade de cada indivíduo e as suas aspirações (Haslam et al., 2000). No trabalho, a MT engloba as características da pessoa e todos os processos envolvidos em seu comportamento e ação intencional. Compreende a forma com que os funcionários alocam seus recursos de maneira a mudar a direção de seu comportamento (Kanfer et al., 2017).

Muitas são as teorias elaboradas com o objetivo de explicar o que é a motivação, como por exemplo a teoria das necessidades adquiridas, desenvolvida por McClelland (1987). Trata-se da caracterização de forças internas e necessidades adquiridas socialmente para explicar a motivação das pessoas. Segundo o autor, o indivíduo poderá ser motivado por três diferentes necessidades: de realização, poder e associação. Indivíduos motivados pela realização estão em constante busca de desafios e autonomia e podem se utilizar do retorno financeiro oferecido pelo seu trabalho como forma de medição do seu sucesso profissional. A necessidade de poder está ligada à influência sobre o outro e à capacidade de impulsioná-lo, além da propensão à competitividade e agressividade. Enquadra-se em um nível social e, por isso, há uma preocupação com a reputação. Já a terceira necessidade, que é a de afiliação, a

motivação se dá pelo desejo de pertencer a um grupo e ser aceito socialmente (McClelland, 1987).

Outro exemplo de teoria motivacional é a de Locke e Latham (1981), denominada de teoria da definição de metas, que relaciona a importância da criação de metas para a motivação do indivíduo. Segundo o autor, para que o indivíduo se sinta motivado ele precisa receber uma tarefa desafiadora, mas não inalcançável, para que gere um certo grau de impulso para a ação, pois à medida que as metas são atingidas, aumenta o comprometimento e o compromisso do indivíduo.

Diversas outras teorias motivacionais foram criadas para tentar explicar e prever a motivação do indivíduo, entretanto todas elas carecem de validação e medição clara e precisa do comportamento do indivíduo. O que o gestor precisa ter em mente é o questionamento do que pode motivar a sua equipe, ou seja, o que leva os seus funcionários à ação, dentro daquele contexto de trabalho. É importante saber que os objetivos do sujeito precisam se entrelaçar com os objetivos organizacionais. De alguma forma o funcionário precisa encontrar identidade na atividade desenvolvida para que haja o processo de motivação (Gondim & Silva, 2004).

Diante desse contexto, a variável MT foi incluída na presente pesquisa por ter apresentado relação positiva com o DT em estudos realizados anteriormente (Bintang & Musa, 2018; Eka, 2018; Ginting & Mirza, 2022; Rahmawati et al., 2021; Widarko & Anwarodin, 2022), em especial, tratando-se de desempenho gerencial (Widodo, 2021). Dentro do contexto bancário, um estudo feito com bancários na Indonésia corroborou os achados de que a MT está relacionada positivamente com o DT. Indivíduos motivados, em geral, possuem um maior comprometimento no trabalho e isto, por sua vez, reflete positivamente no resultado (Sudiardhita, 2018).

Além disso, indivíduos motivados tendem a ser mais criativos no ambiente de trabalho (Manuti & Giancaspro, 2019). Por outro lado, a baixa produtividade pode estar relacionada a baixa motivação do funcionário (Shaban et al., 2017). Desse modo, quanto mais motivado o funcionário estiver, maior será a sua produtividade (Nguyen et al., 2021) e quanto mais motivados, maiores serão as chances de agirem de forma criativa e isso intensifica o DT (Moon et al., 2019). Diante disso, a hipótese 2 é elencada: Espera-se que os fatores de MT sejam preditores positivos do DT.

Traços de Personalidade (TPs)

A última variável incluída como preditora do DT são os traços de personalidade (TPs). Estudos anteriores relacionam os TPs com o DT (Babar & Tahir, 2020; Barrick et al., 2001; Delima, 2019; Rothmann & Coetzer, 2003; Zeigler-Hill et al., 2015). Esta relação sofrerá alterações a depender do cargo ou situação e o efeito entre as duas variáveis dependerá do contexto. Dentre os TPs, alguns podem se sobressair em detrimento dos outros no quesito de previsão do DT (Judge & Zapata, 2015).

Os estudos sobre TPs tiveram seu início no século XIX, no qual houve uma grande investigação dos termos linguísticos usados por diversas culturas e regiões para a classificação semântica dos TPs (Goldberg, 1993). Alguns autores dedicaram-se ao estudo da temática (Banks, 1948; Cattell, 1946; Cattell, 1947) e muitas foram as classificações e os enquadramentos desses termos linguísticos até se chegar ao modelo de cinco grandes fatores de personalidade, o *Big Five* (Fiske, 1949; Digman, 1990; Norman, 1963; Tupes & Christal, 1958).

O início dessas classificações foi iniciado por Tupes e Christal (1958), porém seus achados permaneceram sob custódia da força aérea por anos e só ficaram conhecidos por meio do trabalho de Norman (1963), que replicou o estudo desses autores, corroborando a

classificação em cinco grandes fatores. Essa divisão foi amplamente discutida e questionada. Nos anos 1980, Goldberg (1981) reafirmou a classificação da personalidade em cinco grandes fatores e acrescentou que essa divisão encaixar-se-ia em diversos contextos. A partir disso, foram surgindo estudos que reforçaram essa divisão dos TPs em cinco grandes fatores e o modelo foi amplamente aceito (Banks, 1948; Cattell, 1948; Digman, 1990; Goldberg, 1993; John et al., 1988; McCrae & Costa, 1985; Norman, 1963).

Grande parte dos estudos de classificação dos cinco grandes fatores de personalidade foram realizados nos Estados Unidos e Canadá e, por esse motivo, necessitaram de confirmação em outros contextos para identificar possíveis influências culturais (Barrick et al., 2001). Na África, por exemplo, Van Aarde et al (2017) realizaram um estudo que corroborou a influência dos cinco grandes fatores sobre o DT na África do Sul.

Tal modelo propõe uma divisão dos TPs em cinco grandes fatores. Embora existam variações na nomenclatura dos cinco grandes fatores, são eles: extroversão, socialização, conscienciosidade, neuroticismo e abertura à mudança (Andrade, 2008; Laros et al., 2018; McCrae & Costa, 1985). A extroversão descreve um traço de personalidade enérgico e alegre, com base em uma constante busca de estímulos. A socialização diz respeito às habilidades sociais, alto nível de altruísmo e confiança nos outros. A conscienciosidade, por sua vez, está ligada a indivíduos mais organizados e persistentes no alcance de metas. O neuroticismo está vinculado ao negativismo e à tendência a vivenciar sentimentos negativos. Por fim, a abertura à mudança tem relação com sujeitos criativos e não convencionais (Andrade, 2008; Costa & McCrae, 2007; Laros et al., 2018).

Um estudo metanalítico realizado por Zell e Lesick (2022), incluiu mais de 2.000 pesquisas sobre a associação entre os cinco fatores de personalidade e o DT. Os autores sugeriram que os TPs contidos no *big five* são uma estrutura válida para a previsão de DT. O traço de personalidade de conscienciosidade apresenta uma correlação de maior destaque na

previsão do desempenho em geral quando comparada aos outros TPs, superando em pelo menos 46% o poder de previsão. Outro dado importante desta pesquisa foi a forte associação entre os traços de extroversão e neuroticismo com o desempenho em contexto de trabalho.

O traço de conscienciosidade foi apontado como relacionado positivamente com o DT (Mount, 1998). Funcionários que em um questionário de personalidade assinalam maiores valores nas características ligadas à conscienciosidade, apresentaram melhor desempenho do que outros que não marcaram maiores pontuações a estes itens (Hurtz & Donovan, 2000). Outros estudos corroboram maior associação do traço de extroversão com o DT, indicando que a extroversão está positivamente e significativamente relacionada ao DT (Barrick & Mount, 1993; Delima, 2019; Huang et al., 2014). Em um estudo realizado por Lado e Alonso (2017), a conscienciosidade apareceu como principal preditora de DT, seguido da extroversão.

A depender do contexto, o TPs de maior predição de DT pode mudar. Um exemplo a ser citado é o de um estudo realizado por Barrick e Mount (1993) que apontou que os traços de conscienciosidade e extroversão estão mais ligados a cargos com maior autonomia. Em seguida, no ano de 2001, Barrick et al. (2001) realizaram nova metanálise sobre a influência da personalidade representada nos cinco fatores. A extroversão, caracterizada como sociabilidade e busca de excitação, foi apontada como preditora apenas em alguns contextos de trabalho, não sendo possível a generalização. Já o traço de conscienciosidade esteve associado ao planejamento e confiabilidade e apresentou validade preditiva em todos os contextos. O estudo sugeriu, ainda, que a estabilidade emocional é preditora positiva do DT geral, tendo em vista que se trata de um traço que caracteriza ausência de ansiedade e insegurança pessoal (Barrick et al., 2001).

Por fim, um estudo realizado no setor bancário da Ásia teve entre os seus achados a relação significativa e positiva entre os traços de conscienciosidade e extroversão com o DT. Nesse mesmo estudo, o traço de neuroticismo apresentou relação negativa com o DT,

atribui-se a este fato a necessidade de um certo grau de segurança, responsabilidade e cuidado com o trabalho, características contrárias à definição de neuroticismo, e que normalmente levarão a um maior desempenho geral em qualquer contexto (Rodrigo & Jayasekara, 2016). Mediante o exposto, foram criadas as seguintes hipóteses: hipótese 3: espera-se que os traços de conscienciosidade, abertura, extroversão e amabilidade sejam preditores positivos de DT. Hipótese 4 : Espera-se que o neuroticismo seja preditor negativo de DT.

Variáveis moderadoras

Mediante a revisão da literatura apresentada, a influência sobre o DT pode sofrer alteração, de maneira adicional, por características do indivíduo, como sexo e idade. A idade do funcionário é um fator que merece atenção para a avaliação de predição do DT. Quanto maior a idade do indivíduo, maiores são as chances de que ele tenha experiências profissionais, satisfação pessoal, tranquilidade no desempenho e baixa intenção de rotatividade (Meyers et al., 2020). Por outro lado, os funcionários com maior idade têm maior chance de apresentar debilidades físicas e mentais que podem prejudicar o seu desempenho (Shirom et al., 2008).

Em uma metanálise realizada por Gilboa et al. (2005), a idade apareceu como moderadora de DT. As experiências no trabalho, que possuem uma relação positiva com a idade do indivíduo, se apresentam como influenciadoras do DT. Espera-se que quanto mais experiências profissionais o indivíduo tiver, maiores são as chances de aumento do seu DT (Quinones et al., 1995). Além disso, funcionários com maior idade são apontados como portadores de maior confiabilidade e credibilidade e este fato também sofre influência sobre o resultado do trabalho (Bal et al., 2011).

O sexo do funcionário também é apresentado nesta dissertação como um possível moderadora (Indartono & Chen, 2010; Nasir et al., 2011). Há uma diferença apontada em

estudos anteriores a respeito da forma de enfrentamento no trabalho vivida pelos dois sexos. O estresse no trabalho é mais intensamente relatado por mulheres em comparação aos homens, em especial em trabalhos com maior predominância masculina e esse fato tem um impacto direto sobre o DT (Shirom et al., 2008).

A diferença entre os dois sexos está pautada nas diversidades culturais vividas. O DT das mulheres, em especial, sofrerá alterações a depender do seu momento de vida. A etapa de vida, como por exemplo, a formação familiar é diferentemente vivida entre homens e mulheres. A dedicação exigida para o cuidado com os filhos pode sofrer impacto sobre o DT de forma mais significativa pelo sexo feminino (Quinones et al., 1995). Além disso, em se tratando do contexto pandêmico, as mulheres tiveram mais impacto na divisão de trabalho, além de enfrentarem maiores dificuldades para conciliar os diversos papéis sociais (Daraba et al., 2021).

Tanto o sexo quanto a idade dos funcionários apresentam impacto sobre o DT (Zell & Lesick, 2022) e, por esse motivo, foram incluídos nesta dissertação como possíveis variáveis moderadoras. Uma variável moderadora é incluída no estudo para que se possa analisar o seu efeito das variáveis preditoras sobre a variável critério, a fim de verificar se há uma mudança na força ou direção das correlações (Baron & Kenny, 1986). Diante disso, a hipótese 5 é apresentada: Espera-se que os moderadores sexo e idade apresentem efeito sobre o DT e as variáveis preditoras do estudo, IE, MT e TPs.

Os bancos e a era digital

O DT discutido anteriormente, com todos os seus possíveis preditores, está especificado nesta dissertação ao contexto bancário. É importante conhecer um pouco mais sobre a grande transformação que este setor passou nos últimos anos, que é a digitalização bancária. A tradicional agência bancária tem sido substituída por um aplicativo que possibilita

ao cliente realizar transações antes permitidas apenas em um ambiente de atendimento presencial. O modelo ganha ainda mais força devido ao crescente avanço tecnológico (Noor et al., 2019). Além disso, a implementação de serviços de tecnologia bancária aumenta a lucratividade com a economia de recursos e melhoria na segmentação dos clientes (Ky et al., 2019).

Somado a estes fatos, ocorreu um fenômeno observado pela população que é a criação de bancos digitais. O intuito principal é deixar à disposição do cliente facilidades que agilizam e simplificam o seu atendimento, com soluções nunca antes vividas como, por exemplo, a abertura de conta bancária de forma totalmente digital (Evdokimova & Bondarenko, 2019). O principal público alvo dessas mudanças foram as chamadas gerações Y e Z. Por serem de uma era digital e com necessidades diferentes das gerações mais antigas, este público é a principal mola propulsora de mudanças e transformações no meio bancário (Windasari et al., 2022).

Desse modo, as transformações não ocorreram apenas por parte dos bancos, mas também pelos clientes que com todo o avanço tecnológico, mudaram suas necessidades. Os bancos então mudaram o seu papel, que antes era de um intermediador financeiro, ou seja, possuía o intuito de fornecer custódia do dinheiro daqueles que desejavam poupar e de ser um agente financiador para aquelas pessoas com poder de compra insuficiente para a necessidade ou desejo vivido (Freixas & Rochet, 2018). Essa função básica passou a ser ampliada e atualmente o papel prioritário de uma instituição financeira perpassa em torno da melhoria da experiência do cliente. Desse modo, a rentabilidade da instituição é gerada pelo consumo de seus produtos e serviços constantemente ajustados à melhor experiência do cliente (Marques et al., 2022).

Entende-se por experiência do cliente, segundo Klaus e Maklan (2013), a avaliação afetiva e cognitiva que o indivíduo faz ao ter um contato com produtos e serviços da empresa

e, por meio dela, é possível prever o comportamento do consumidor e sua intenção de fidelização. Esse fenômeno sofreu grandes mudanças com o avanço tecnológico e a evolução da maturidade digital, o que resultou em um cliente que, cada vez mais, se auto atendia por meio de um aplicativo bancário, sem a intervenção do seu gerente de conta (Evdokimova & Bondarenko, 2019).

Diante de tantas mudanças, os bancos tradicionais tiveram de lidar com a urgente necessidade de adaptação ao novo contexto ao invés de apenas temerem a extinção do atual modelo (Ohene & Nyanhongo, 2017). A situação exigiu uma robusta adaptação sob pena dos bancos deixarem de ser atrativos tanto para os antigos quanto para os novos clientes (Wewege & Thomsett, 2019).

Essa adaptação ao digital já era emergente em 2015. Por exemplo, um estudo de Broeders e Khanna (2015) mostrou que os bancos que se adaptassem rapidamente ao modelo digital poderiam ver um aumento de 40% em seus lucros. Nesse mesmo ano, as transações digitais superaram as transações físicas e isso marcou definitivamente a história bancária (Marques, 2022). Atualmente, as maiores transações bancárias estão ocorrendo fora do ambiente físico de uma agência (Fathima, 2020). Este fato se deu principalmente porque as transações digitais apresentaram baixo custo para o banco e agilidade para o cliente (Marques, 2022).

Atendendo aos dois lados, a digitalização bancária ganhou enorme força para o seu crescimento (Evdokimova & Bondarenko, 2019). Soluções digitais trouxeram economia de tempo, agilidade e assertividade aos serviços bancários (Bradford, 2020). Os bancos começaram a se reinventar frente às mudanças e à necessidade de nutrir a experiência do cliente. Para tanto, passaram a oferecer serviços que fugiam do modelo tradicional (Marques et al., 2022).

Uma das principais medidas desta grande mudança foi o fechamento de agências físicas, que foram substituídas por atendimento em escritórios digitais. A nova realidade propõe um modelo totalmente inovador de atendimento ao cliente de forma remota. Os funcionários precisaram se reinventar e descobrir uma nova maneira de acesso ao cliente, com novas técnicas de vendas e trato ao telefone. Esta adaptação é de grande valia para a organização, quanto mais os funcionários se envolverem e contribuírem para a digitalização, maior será o desempenho e resultado do banco (Chen et al., 2021). A tendência bancária atual é o investimento em tecnologia e o aprimoramento da experiência do cliente, para melhorar sua vantagem competitiva de mercado (FEBRABAN, 2022).

Teletrabalho e a pandemia Covid-19

Além de tantos avanços tecnológicos, o mundo inteiro acompanhou mais um marco que mudou a história de todos os setores, e em especial, o bancário. Essa mudança foi iniciada com o surgimento de vírus que desencadeou a tão conhecida pandemia da Covid-19.

O ano de 2019 ficou marcado na história mundial. Um grave problema de saúde pública impactou toda a população. Em 31 de dezembro de 2019, os primeiros casos da doença foram identificados na China e rapidamente se espalharam pelo mundo. Pouco tempo depois, 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o surto instalado pelo novo coronavírus caracterizava o mais alto nível de alerta emitido pela organização. Nesse contexto, estabeleceu-se uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII). Esse tipo de alerta exigiu uma resposta internacional de forma imediata para a contenção de risco de saúde pública global. Em março de 2020, a OMS classificou o surto da Covid-19 como uma pandemia, ou seja, informou que o surto havia se espalhado geograficamente por todo o mundo (OPAS, 2020).

Com o advento da pandemia da Covid-19, um processo que já estava em implementação teve seu progresso acelerado, que é o trabalho à distância (Kniffin et al., 2021). O trabalho de forma remota já em 2020 foi apontado como uma tendência de mercado por causa da economia de recursos, mesmo após a pandemia (Gartner, 2020). Diante dessa realidade, diversos trabalhadores tiveram de enfrentar a conciliação das atividades laborais com as inúmeras tarefas domésticas (Queiroga, 2020).

O trabalho remoto causou impacto na saúde mental do trabalhador. O distanciamento da equipe e a solidão no local de trabalho, que no caso passou a ser na própria residência do trabalhador, causou impacto negativo sobre o DT (Ozcelik & Barsade, 2018). A falta de contato físico até mesmo para conversas informais, não relacionadas diretamente ao trabalho, auxiliam na manutenção do bem-estar mental do sujeito (Brooks et al., 2020).

Além disso, a personalidade do indivíduo também tem influência no desempenho de um trabalho à distância. Achados dos estudos de Evans et al. (2022) relataram que pessoas com traços de extroversão e conscienciosidade apresentaram declínio em seu DT na modalidade de *home office* durante a pandemia da Covid-19. Esse fato se deu pela falta de contato com a equipe e engajamento.

O isolamento pode causar sensação de solidão e, com o passar do tempo, um sentimento de não pertencimento à organização. Esse fato também interfere na conexão com a cultura organizacional. Além disso, outro fator que se somou a essas dificuldades foi a falta de preparação para que esses trabalhadores fossem para casa e tivessem um ambiente satisfatório de trabalho. O fechamento das escolas e das creches agravou ainda mais esse planejamento (Larson et al., 2020).

Diante do exposto, é possível avançar na compreensão do DT no contexto bancário, mediante os acontecimentos globais e de cunho tecnológico e de saúde pública que revolucionaram a forma de funcionamento do atendimento dos bancos.

Objetivos

Dado o contexto histórico em que esta pesquisa foi desenvolvida, são apresentados a seguir os objetivos do estudo. O objetivo geral deste estudo foi avaliar em que medida os TPs, os fatores de IE e os fatores de MT predizem o DT. A fim de atingir tal objetivo geral foram considerados os seguintes objetivos específicos:

- (1) Descrever a predição do DT a partir dos TPs, fatores de IE e fatores de MT; e
- (2) Verificar o efeito da moderação das variáveis sexo e idade sobre o DT.

Método

Esta pesquisa adotou o método correlacional com análise de dados quantitativos. Além disso, possui delineamento transversal.

Participantes

A amostra foi composta por 175 participantes de uma instituição financeira de 18 (dezoito) unidades federativas (UF) do Brasil, sendo elas: AM, AP, BA, CE, DF, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PE, PI, RJ, RS, SC, SE e SP. Todos os participantes eram gerentes de relacionamento bancário que prestavam atendimento aos clientes por meio de canais digitais (telefone, *chat*, *e-mail* e *WhatsApp*) da instituição financeira escolhida, sendo que 50,29% (n = 88) eram do sexo masculino e 49,71% (n = 87) do sexo feminino.

Critérios de inclusão

Para composição da amostra de participantes da pesquisa, o critério de inclusão foi ser funcionário que exerce a função de gerente de relacionamento digital na instituição escolhida.

Critério de Exclusão

Os sujeitos que não completaram o questionário foram excluídos da base de dados. Para as informações de atingimento de metas, os participantes que não informaram os dados ou que forneceram a numeração errada para a identificação de sua carteira de clientes, foram excluídos da avaliação de desempenho com dados brutos da organização. Nestes casos, seguimos com a avaliação da variável desempenho apenas com a escala geral de desempenho no trabalho - EGDT. A Tabela 1 apresenta os dados demográficos obtidos dos participantes.

Tabela 1

Caracterização Demográfica dos Participantes

Variáveis Sociodemográficas	Categoria	F (%)
Idade	Entre 18 e 24 anos	2 (1,14)
	Entre 25 e 34 anos	32 (18,28)
	Entre 35 e 44 anos	102 (58,28)
	Entre 45 e 54 anos	33 (18,7)
	Acima de 54 anos	6 (3,43)
Escolaridade	Ensino médio	2 (1,14)
	Superior incompleto	7 (4)
	Superior completo	26 (14,86)
	Pós-graduação	140 (80)
Estado Civil	Solteiro(a)	38 (21,71)
	Casado(a)	116 (66,3)

Variáveis Sociodemográficas	Categoria	F (%)
	Divorciado(a)	15 (8,57)
	Prefiro não informar	6 (3,42)
Renda familiar	Entre 3 e 5 salários mínimos	6 (3,42)
	Entre 5 e 10 salários mínimos	77 (44)
	Entre 10 e 20 salários mínimos	52 (29,58)
	Maior de 20 salários mínimos	40 (23)

Conforme observado na Tabela 1, há uma concentração de faixa etária dos participantes entre 35 e 44 anos 58,28% ($n = 102$); em relação à escolaridade, 80% da amostra possuía pós-graduação ($n = 140$). Além disso, 66,28% eram do estado civil casados ($n = 116$) e 44% ($n = 77$) ganhavam entre 5 e 10 salários mínimos.

Instrumentos

Para a presente pesquisa foram considerados os seguintes instrumentos de coleta de dados.

EGDT - Escala Geral de Desempenho no Trabalho. O instrumento utilizado para avaliação da variável critério/predita - DT - foi a Escala Geral de Desempenho no Trabalho (EGDT) (Queiroga et al., 2015), composta por 20 itens respondidos em uma escala de respostas Likert de 5 pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). Esta escala foi originalmente aplicada em uma população de 1.617 respondentes. Deste total, 57,50% eram servidores de uma instituição bancária e 42,50% empregados de uma sociedade anônima do ramo do petróleo. Em média, 80% dos participantes eram do sexo masculino com nível superior completo.

Os itens da escala são divididos em dois fatores. O primeiro é denominado de DCo, possui alfa de Cronbach de 0,88 e está relacionado a um desempenho voltado ao contexto organizacional, proatividade e comportamento estratégico. Este fator é composto por onze (11) itens, a saber: itens 4, 6, 8, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18 e 19. O segundo fator denominado de DTa, possui alfa de Cronbach igual a 0,82 e diz respeito a comportamentos voltados ao alcance de metas e execução da tarefa. Este fator é composto por (9) itens, a saber: itens 1, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 15 e 20.

Percentual de atingimento das metas organizacionais - Foram utilizados os dados das metas dos gerentes contabilizadas em um acompanhamento semestral para todos aqueles gerentes que informaram a numeração da sua carteira de clientes. A carteira de clientes é a fração de correntistas vinculados àquele determinado gerente e que está ligado ao seu atendimento. Sendo assim, as pessoas que abrem uma conta corrente em uma instituição bancária ficam vinculadas a um determinado gerente. Esta divisão além de facilitar o atendimento do cliente, personifica e personaliza seu atendimento. O cliente ao falar com o banco por canais digitais, tem acesso ao nome do gerente ao qual está vinculado e pode mandar mensagens com dúvidas e solicitações para que seu gerente o auxilie. Os clientes identificados com maturidade digital, ou seja, que fazem uso de meios à distância de acesso ao banco, ficam vinculados a este

atendimento digital e o acesso ao seu gerente é por meio de *internet bank*, *mobile*, telefone e *chat* em horário comercial. Essa é uma vantagem do atendimento remoto e difere do expediente bancário tradicional. Os clientes do modelo digital tem atendimento das 08:00h às 18:00h.

Todas as vezes que esses clientes contratam produtos bancários tais como cheque especial, cartão de crédito, empréstimo bancário, seguro de residência, seguro de automóvel, seguro de vida, dentre outros, esses contarão para a meta do gerente a que estão vinculados. Esta pontuação é recebida pelo gerente em casos de autoatendimento, ou seja, o cliente contratou o produto sem a interferência de um funcionário do Banco ou quando o produto é vendido por algum funcionário, seja fisicamente ou digitalmente. A pontuação de cada produto é contabilizada separadamente em blocos agrupados por afinidade do produto. Por exemplo, todos os produtos ligados à seguridade, como seguro de vida, automóvel, casa, títulos de capitalização são contados em um só bloco. O gerente recebe a pontuação por produto vendido ou contratado pelo cliente.

Existem os atingimentos máximos de pontuação por cada produto de 120%, acima disso o gerente deixa de somar pontuação naquele item no mês de vigência. A meta é contabilizada mensalmente, mas para fins de efeito de participação nos lucros pelos funcionários, considera-se a meta semestral e, por esse motivo, este foi o período escolhido para a análise. Para fins de comparação com a pesquisa utilizamos a pontuação de atingimento de vendas.

IIE - Inventário de Inteligência Emocional. Para a avaliação da variável IE foi utilizado o Inventário de Inteligência Emocional de Bueno et al. (2021). O instrumento possui 34 itens, respondidos em uma escala de respostas Likert de cinco pontos, na qual a resposta um (1) equivale a “absolutamente não se aplica ao seu caso” e a resposta cinco (5) equivale a “o

conteúdo se aplica perfeitamente ao seu caso”. Tal instrumento é composto por cinco fatores que serão listados a seguir com seus respectivos valores de alfa de Cronbach. São eles: (1) percepção das emoções (0,76), (2) expressividade emocional (0,79), (3) regulação das emoções em outras pessoas (0,88), (4) regulação de emoções de baixa potência, em si mesmo (0,87) e (5) regulação das emoções de alta potência em si mesmo (0,71). Tais fatores juntos explicaram 38,10% da variância total. O primeiro fator é composto por frases afirmativas da percepção de si e dos outros e essa característica é comum a todos os itens. No segundo fator de regulação das emoções, os itens estão ligados à regulação de emoções que são ruins ou desagradáveis, como por exemplo a tristeza. O fator 3 diz respeito à expressividade das emoções sentidas. O quarto fator está ligado à percepção e modificação das emoções no outro. Por fim, o quinto fator se assemelha ao segundo fator de regulação das emoções com a diferenciação que se trata de emoções de alta potência, ou seja, que geralmente são levadas por impulsos, como por exemplo, a raiva.

O instrumento original foi aplicado em 409 participantes brasileiros, em sua maioria mulheres (76,50%), a média de idade dos participantes foi de 30,2 anos. A maioria dos participantes residia no estado do nordeste (60,4%) e estava cursando ou já tinha concluído o nível superior (91,9%).

Multi -Moti - Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho. Utilizamos a Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) com evidências de validade apresentadas por Ferreira et al. (2006). O instrumento possui 28 itens, respondidos em uma escala de respostas Likert de cinco pontos, sendo um 1 equivalente a “discordo totalmente” e cinco 5 equivalente a “concordo totalmente”. O instrumento possui quatro (4) fatores, sendo eles: (1) motivação tendo em vista a organização do trabalho, (2) motivação para o desempenho, (3) motivos de realização e poder e (4) motivação ligados ao envolvimento,

sendo que o alfa de Cronbach variou de 0,72 a 0,84, com 49,02% da variância explicada. Originalmente o instrumento foi aplicado em uma população portuguesa de 444 respondentes, todos eles funcionários de uma empresa de tecnologia. A maioria considerável da amostra foi do sexo feminino, 88,30%. A média de idade dos participantes foi de 24 anos. As recomendações futuras dos autores aconselharam a aplicação do instrumento em outro setor econômico e com uma amostra mais heterogênea em relação ao sexo dos participantes. Esses princípios foram seguidos na presente pesquisa.

MR - 5 - Marcadores Reduzidos de Personalidade. Para avaliação dos TPs foi utilizado o instrumento MR-5 - Marcadores Reduzidos da Personalidade - de Hauck et al. (2012). A Escala é composta por 21 itens, respondidos em uma escala Likert de cinco (5) pontos, sendo 1 para “discordo totalmente” e cinco “5” para “concordo totalmente”. Em relação aos fatores, o alfa de Cronbach foi de 0,83 para extroversão, 0,79 para socialização, 0,79 para conscienciosidade, 0,69 para neuroticismo e, por fim, 0,61 para abertura. Este instrumento foi derivado de um estudo original com 64 marcadores respondido por 674 estudantes universitários. Os autores reduziram o instrumento original utilizando critérios semânticos e teóricos e elegeram um conjunto reduzido de 25 marcadores que explicaram 53,92% da variância. A proposta de redução se deu com o objetivo de facilitar a compreensão dos itens e praticidade na aplicação.

Questionário sociodemográfico. O questionário teve como objetivo investigar os seguintes aspectos sociodemográficos: idade, escolaridade, estado civil, renda familiar, entre outros aspectos.

Importante destacar que objetivamos, inicialmente, realizar análises fatoriais exploratórias, mas devido ao tamanho da amostra ($n = 175$) não chegamos a um resultado

conclusivo. Em virtude de tal resultado, optamos por realizar análises de confiabilidade, adotando as dimensões propostas pelos instrumentos originais. A Tabela 2, a seguir, apresenta os resultados das análises dos índices de confiabilidade dos fatores das escalas consideradas no presente estudo.

Tabela 2

Índices de Confiabilidade

Escala	Fator	Alfa de Cronbach	Ômega de McDonald
Personalidade	Extroversão	0,77	0,78
	Socialização	0,78	0,79
	Conscienciosidade	0,80	0,79
	Neuroticismo	0,76	0,76
	Abertura	0,70	0,71
Motivação no Trabalho	Organização no trabalho	0,81	0,82
	Motivação para o desempenho	0,65	0,69
	Motivos de realização e poder	0,75	0,76
	Motivação ligada ao envolvimento	0,62	0,66
Desempenho	Desempenho contextual	0,90	0,90
	Desempenho voltado para a tarefa	0,86	0,86
Inteligência Emocional	Regulação de emoções em si e em outras pessoas	0,90	0,91
	Regulação das emoções de baixa potência	0,84	0,85

Escala	Fator	Alfa de Cronbach	Ômega de McDonald
	Expressividade emocional	0,74	0,74
	Percepção das emoções	0,73	0,74
	Regulação das emoções de alta potência	0,61	0,71

Podemos observar que em relação aos TPs, os índices de alfa de Cronbach variaram de 0,70 a 0,80, enquanto os índices de Ômega de McDonald variaram de 0,71 a 0,79. Já em relação à MT, os índices de alfa variaram de 0,62 a 0,81, enquanto os índices de Ômega variaram de 0,66 a 0,82. Em relação à IE, por sua vez, os índices de alfa variaram de 0,61 a 0,90, enquanto os índices de Ômega variaram de 0,71 a 0,91. Por fim, o fator de DTa apresentou ambos os índices iguais a 0,86. De acordo com o parâmetros estabelecidos por Landis e Koch (1977), os valores de 0,0 a 0,21 possuem uma confiabilidade pequena; 0,21 a 0,40 razoável; de 0,41 a 0,60 moderada; de 0,61 a 0,80 substancial; e, de 0,81 a 1,0 quase perfeita. Baseados nestes indicadores, os índices de confiabilidade foram satisfatórios de maneira geral.

Procedimentos

O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade de Brasília (UnB), bem como à Diretoria de Gestão de Pessoas da instituição bancária escolhida. Ainda, o pedido de aprovação de consulta de dados institucionais de metas dos participantes foi enviado à instituição bancária. As solicitações foram autorizadas pela instituição financeira e pelo CEP (número do CAAE - 54996022.0.0000.5540). Após a aprovação, iniciou-se a aplicação dos instrumentos.

A coleta de dados se deu por meio do uso da plataforma *ESFSurvey Questback*. Os participantes foram contactados por meios digitais, inicialmente por *e-mail* corporativo disparado aos funcionários que desempenham a função de gerentes de relacionamento da instituição. O retorno de resposta a este canal foi pouco significativo e diante da ausência de respostas, iniciaram-se os contatos via *whatsapp*, primeiramente em grupos e depois por convite individual, tendo em vista que o contato por grupos também resultou em uma baixíssima taxa de resposta. A pesquisa então foi divulgada em dezoito estados brasileiros.

Todos os participantes contactados receberam um *link* para acesso à pesquisa. Ao clicarem no *link* os participantes foram direcionados a darem anuência ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Após a assinatura do termo o indivíduo era convidado a participar de uma pesquisa sobre DT composta por quatro (4) instrumentos que avaliavam TPs, MT, capacidade de gerenciamento da IE e avaliação de DT. Todos os participantes consentiram em participar da pesquisa por meio da anuência ao TCLE.

Foi solicitado ao participante, sendo opcional a resposta, a numeração de identificação de sua carteira de clientes. Esta informação permitiu a busca do percentual da meta atingida por aquele gerente nos períodos mensais e semestrais. Carteira de clientes é a fração de correntistas vinculados àquele determinado gerente e que está ligado ao seu atendimento.

Foi assegurado o total sigilo das informações prestadas e ainda esclarecido que o uso dos dados informados seria para consulta do resultado das metas em portal de aferição interno, sem que houvesse qualquer identificação pessoal do participante ou informações individualizadas sobre metas. Os participantes que não relataram o número de identificação de sua carteira de clientes não foram excluídos da pesquisa, sendo considerados para a aferição da variável desempenho apenas a escala de desempenho no trabalho (EGDT).

Inferiu-se que alguns participantes tiveram resistência em concluir os questionários pela extensão de perguntas ou por temor a possíveis represálias dentro da organização, ainda

que assegurado o sigilo das informações. Esta suposição está baseada na experiência na qual os participantes questionaram, por diversas vezes, como seriam usados os dados do atingimento de metas, sendo que alguns entraram em contato via telefone para confirmar se o *link* enviado via *whatsapp* era verdadeiro e sem vínculo à instituição ou que esses dados não seriam utilizados para um possível descomissionamento. O receio apresentado pelos participantes era de uma implementação de punição aos gerentes com desempenho abaixo do acordado para exercício do cargo.

Para aqueles que informaram a numeração da carteira de clientes, foi realizada uma pesquisa ao portal de aferição de metas da instituição com a obtenção de informações das metas alcançadas pelos gerentes no período de julho a dezembro de 2021. As informações foram planilhadas e informadas em percentual de atingimento. Enfatizamos que o acesso ao portal de metas foi formalmente autorizado pela diretoria de gestão de pessoas da instituição estudada e, ainda, autorizado pelos gerentes que concordaram com a coleta desses dados em específico.

Análises de dados

O banco de dados foi inspecionado para verificar se todos os pressupostos das análises foram cumpridos, utilizando o *software* SPSS, versão 24. A distribuição dos dados não foi normal, mas não houve problemas quanto à multicolinearidade, homocedasticidade, linearidade e presença de outliers multivariados. Com isso, foram realizados procedimentos de *bootstrapping* (1000 reamostragens; 95% IC BCa) para se obter uma maior confiabilidade dos resultados, para corrigir desvios de normalidade da distribuição da amostra e diferenças entre os tamanhos dos grupos e, também, para apresentar um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias (Haukoos & Lewis, 2005).

Foram realizadas análises de Regressão Linear Múltipla com as variáveis critério ‘DCo’, ‘DTa’, ‘Desempenho total (DTo)’ (criada a partir da média das duas variáveis

anteriores) e ‘Percentual de atingimento de metas’, pelo método *Enter*. As variáveis testadas como preditoras foram inseridas da seguinte maneira: a) Modelo 1 (Bloco 1): Fatores da Escala de IE (‘Regulação de emoções em si e em outras pessoas’, ‘Regulação das emoções de baixa potência’, ‘Expressividade emocional’, ‘Percepção das emoções’, ‘Regulação das emoções de alta potência’); b) Modelo 2 (Bloco 2): Fatores da Escala de MT (‘Organização no trabalho’, ‘Motivação para o desempenho’, ‘Motivos de realização e poder’, ‘Motivação ligadas ao envolvimento’); c) Modelo 3 (Bloco 3): Fatores da Escala de Personalidade (‘Extroversão’, ‘Socialização’, ‘Conscienciosidade’, ‘Neuroticismo’ e ‘Abertura’).

Também foram realizadas análises de moderação, com a utilização do *Process* no software *SPSS*, versão 24 (IBM), entre as variáveis critério ‘DCo’, ‘DTa’ e ‘DTo’ e as variáveis preditoras que foram significativas nas análises de regressão múltipla.

Resultados

Em relação à variável critério de DTo, quando inserido no Modelo 1 (inclusão dos fatores da Escala de IE) na regressão múltipla, teve um poder de explicação de 32%, $F(5, 169) = 17,33, p < 0,00$. Quando os fatores da Escala de MT foram inseridos (Modelo 2), o poder de explicação aumentou para 33,10%, $F(9, 165) = 10,56, p < 0,00$. Por fim, no Modelo 3 (fatores das escalas de IE, MT e TPs), o poder de explicação foi de 38,10%, $F(14, 160) = 8,65; p < 0,00$. No Modelo 3, apenas as variáveis ‘Percepção das emoções’, ‘Socialização’ e ‘Conscienciosidade’ foram significativas, sendo que esta apresentou maior valor de explicação, $\beta = 0,26, p < 0,00$. Os resultados podem ser vistos na Tabela 3.

Tabela 3

Resultados da Regressão Múltipla (‘Desempenho Total’)

Variáveis	B	EP de B	β	<i>p</i>	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Modelo 1							0,33	0,34	0,32
Constante	1,94	0,26		0,00	1,41	2,46			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	0,04	0,07	0,05	0,58	-0,10	0,18			
Regulação das emoções de baixa potência	0,15	0,07	0,19	0,05	0,00	0,30			
Expressividade emocional	0,11	0,06	0,12	0,11	-0,02	0,23			
Percepção das emoções	0,17	0,09	0,18	0,05	-0,00	0,35			
Regulação das emoções de alta potência	0,16	0,09	0,17	0,07	-0,01	0,34			
Modelo 2							0,37	0,03	0,33
Constante	1,61	0,30		0,00	1,02	2,20			

Variáveis	B	EP de B	β	p	IC 95%		R^2	ΔR^2	R^2_{aj}
					LI	LS			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	0,01	0,07	0,01	0,94	-0,14	0,15			
Regulação das emoções de baixa potência	0,10	0,08	0,13	0,20	-0,05	0,25			
Expressividade emocional	0,11	0,07	0,13	0,09	-0,02	0,24			
Percepção das emoções	0,15	0,09	0,16	0,10	-0,03	0,32			
Regulação das emoções de alta potência	0,20	0,09	0,21	0,03	0,02	0,38			
Organização no trabalho	-0,06	0,05	-0,09	0,28	-0,17	0,05			
Motivação para o desempenho	0,11	0,08	0,12	0,20	-0,06	0,27			
Motivos de realização e poder	0,08	0,06	0,12	0,20	-0,05	0,21			

Variáveis	B	EP de B	β	p	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Motivação ligadas ao envolvimento	0,02	0,10	0,02	0,84	-0,17	0,21			
Modelo 3							0,43	0,06	0,38
Constante	1,32	0,36		0,00	0,60	2,04			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	0,02	0,07	0,02	0,79	-0,12	0,16			
Regulação das emoções de baixa potência	0,09	0,08	0,11	0,27	-0,07	0,25			
Expressividade emocional	0,12	0,07	0,14	0,08	-0,01	0,25			
Percepção das emoções	0,19	0,09	0,20	0,03	0,02	0,36			
Regulação das emoções de alta potência	0,13	0,09	0,14	0,16	-0,05	0,31			
Organização no trabalho	-0,08	0,05	-0,11	0,16	-0,18	0,03			

Variáveis	B	EP de B	β	p	IC 95%		R^2	ΔR^2	R^2_{aj}
					LI	LS			
Motivação para o desempenho	0,10	0,08	0,11	0,22	-0,06	0,26			
Motivos de realização e poder	0,07	0,06	0,10	0,24	-0,05	0,20			
Motivação ligadas ao envolvimento	0,00	0,09	0,00	0,10	-0,18	0,18			
Extroversão	0,11	0,07	0,11	0,12	-0,03	0,25			
Socialização	-0,13	0,06	-0,15	0,04	-0,25	-0,00			
Conscienciosidade	0,21	0,06	0,26	0,00	0,10	0,33			
Neuroticismo	-0,03	0,04	-0,05	0,50	-0,12	0,06			
Abertura	-0,03	0,04	-0,05	0,44	-0,12	0,05			

Notas. EP = Erro padrão; IC = Intervalo de confiança; LI = Limite inferior; LS = Limite superior; R^2_{aj} = R ao quadrado ajustado

Desempenho Contextual

Em relação à variável critério ‘DCo’, o Modelo 1 (inclusão dos fatores da Escala de IE) da regressão múltipla teve um poder de explicação de 32%, $F(5,169) = 17,34, p < 0,00$. Quando as variáveis da Escala de MT foram inseridas (Modelo 2), o poder de explicação aumentou para 32,4%, $F(9, 165) = 10,25, p < 0,00$. Por fim, no Modelo 3 (fatores das escalas de IE, MT e TPs), o poder de explicação foi de 35,10%, $F(14, 160) = 7,73, p < 0,01$. No Modelo 3, apenas as variáveis ‘Percepção das emoções’ ($\beta = 0,21, p = 0,03$) e ‘Conscienciosidade’ ($\beta = 0,21, p = 0,00$) foram significativas. Os resultados podem ser vistos na Tabela 4.

Tabela 4

Resultados da Regressão Múltipla (‘Desempenho Contextual’)

Variáveis	B	EP de B	β	p	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Modelo 1							0,34	0,34	0,32
Constante	1,94	0,27		0,00	1,38	2,47			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	0,07	0,07	0,10	0,32	-0,07	0,22			
Regulação das emoções de baixa potência	0,18	0,08	0,22	0,02	0,03	0,33			
Expressividade emocional	0,10	0,07	0,12	0,12	-0,03	0,24			

Variáveis	B	EP de B	β	p	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Percepção das emoções	0,19	0,09	0,19	0,04	0,10	0,37			
Regulação das emoções de alta potência	0,09	0,09	0,09	0,33	-0,09	0,28			
Modelo 2							0,36	0,02	0,32
Constante	1,63	0,31		0,00	1,01	2,25			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	0,04	0,07	0,06	0,58	-0,11	0,19			
Regulação das emoções de baixa potência	0,13	0,08	0,16	0,10	-0,03	0,30			
Expressividade emocional	0,11	0,07	0,12	0,11	-0,02	0,25			
Percepção das emoções	0,17	0,09	0,17	0,08	-0,02	0,35			
Regulação das emoções de alta potência	0,12	0,09	0,12	0,20	-0,06	0,31			
Organização no trabalho	-0,05	0,06	-0,07	0,40	-0,16	0,06			

Variáveis	B	EP de B	β	<i>p</i>	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Motivação para o desempenho	0,06	0,09	0,07	0,46	-0,11	0,23			
Motivos de realização e poder	0,08	0,07	0,11	0,22	-0,05	0,22			
Motivação ligadas ao envolvimento	0,04	0,10	0,04	0,70	-0,16	0,23			
Modelo 3							0,40	0,04	0,35
Constante	1,37	0,39		0,00	0,60	2,14			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	0,05	0,07	0,07	0,50	-0,10	0,20			
Regulação das emoções de baixa potência	0,12	0,09	0,15	0,16	-0,05	0,29			
Expressividade emocional	0,12	0,07	0,13	0,10	-0,02	0,26			
Percepção das emoções	0,20	0,09	0,21	0,03	0,02	0,39			
Regulação das emoções de alta potência	0,06	0,10	0,07	0,50	-0,13	0,26			
Organização no trabalho	-0,06	0,06	-0,09	0,26	-0,18	0,05			

Variáveis	B	EP de B	β	p	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Motivação para o desempenho	0,06	0,08	0,06	0,49	-0,11	0,23			
Motivos de realização e poder	0,07	0,07	0,10	0,28	-0,06	0,21			
Motivação ligadas ao envolvimento	0,02	0,10	0,02	0,80	-0,17	0,22			
Extroversão	0,12	0,08	0,11	0,12	-0,03	0,27			
Socialização	-0,11	0,07	-0,12	0,09	-0,24	0,02			
Conscienciosidade	0,17	0,06	0,21	0,00	0,05	0,29			
Neuroticismo	-0,04	0,05	-0,06	0,45	-0,13	0,06			
Abertura	-0,02	0,05	-0,04	0,60	-0,12	0,07			

Notas. EP = Erro padrão; IC = Intervalo de confiança; LI = Limite inferior; LS = Limite superior; R²aj = R ao quadrado ajustado.

Desempenho voltado para a tarefa

Quanto à variável critério ‘DTa’, o Modelo 1 (somente fatores da Escala de IE) da regressão múltipla teve um poder de explicação de 27,80%, $F(5, 169) = 14,37, p < 0,00$. Quando as variáveis da Escala de MT foram inseridas (Modelo 2), o poder de explicação aumentou para 29,60%, $F(9, 165) = 9,13, p < 0,00$. Por fim, no Modelo 3 (fatores das escalas de IE, MT e Personalidade), o poder de explicação foi de 36,70%, $F(14, 160) = 8,22; p < 0,00$. No Modelo 3, apenas as variáveis ‘Regulação de emoções de alta potência’, ‘Socialização’ e ‘Conscienciosidade’ foram significativas, sendo que ‘conscienciosidade’

apresentou maior valor de explicação, $\beta = 0,31$, $p < 0,00$ e ‘Socialização’, apresentou carga negativa, $\beta = -0,16$, $p < 0,00$. Os resultados podem ser vistos na Tabela 5.

Tabela 5

Resultados da Regressão Múltipla (‘Desempenho voltado para a Tarefa’)

Variáveis	B	EP de B	β	p	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Modelo 1							0,2	0,30	0,28
Constante	1,95	0,28		0,00	1,40	2,50			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	-0,00	0,07	-0,00	0,96	-0,15	0,14			
Regulação das emoções de baixa potência	0,11	0,08	0,14	0,15	-0,04	0,27			
Expressividade emocional	0,11	0,07	0,12	0,12	-0,03	0,24			
Percepção das emoções	0,15	0,09	0,16	0,11	-0,03	0,34			
Regulação das emoções de alta potência	0,25	0,09	0,26	0,01	0,06	0,44			
Modelo 2							0,3	0,03	0,30
Constante	1,59	0,31		0,00	0,97	2,21	3		

Variáveis	B	EP de B	β	p	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	-0,04	0,08	-0,05	0,61	-0,19	0,11			
Regulação das emoções de baixa potência	0,06	0,08	0,07	0,48	-0,10	0,22			
Expressividade emocional	0,11	0,07	0,13	0,11	-0,02	0,25			
Percepção das emoções	0,12	0,09	0,13	0,19	-0,06	0,31			
Regulação das emoções de alta potência	0,29	0,10	0,30	0,00	0,10	0,48			
Organização no trabalho	-0,07	0,06	-0,11	0,21	-0,19	0,04			
Motivação para o desempenho	0,16	0,09	0,18	0,07	-0,01	0,33			
Motivos de realização e poder	0,08	0,07	0,11	0,23	-0,05	0,22			
Motivação ligadas ao envolvimento	-0,01	0,10	-0,01	0,95	-0,20	0,19			

Variáveis	B	EP de B	β	p	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Modelo 3							0,4 2	0,09	0,37
Constante	1,25	0,38		0,00	0,50	1,10			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	-0,02	0,07	-0,03	0,77	-0,16	0,12			
Regulação das emoções de baixa potência	0,05	0,08	0,06	0,54	-0,11	0,22			
Expressividade emocional	0,12	0,07	0,13	0,09	-0,02	0,26			
Percepção das emoções	0,17	0,09	0,18	0,06	-0,02	0,35			
Regulação das emoções de alta potência	0,20	0,09	0,21	0,03	0,02	0,39			
Organização no trabalho	-0,09	0,05	-0,13	0,10	-0,20	0,02			
Motivação para o desempenho	0,15	0,08	0,16	0,08	-0,02	0,31			
Motivos de realização e poder	0,08	0,07	0,10	0,25	-0,05	0,21			

Variáveis	B	EP de B	β	p	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Motivação ligadas ao envolvimento	-0,03	0,09	-0,03	0,75	-0,22	0,16			
Extroversão	0,11	0,07	0,10	0,15	-0,04	0,25			
Socialização	-0,14	0,06	-0,16	0,02	-0,27	-0,01			
Conscienciosida de	0,26	0,06	0,31	0,00	0,14	0,38			
Neuroticismo	-0,02	0,05	-0,04	0,62	-0,11	0,07			
Abertura	-0,05	0,05	-0,07	0,31	-0,14	0,05			

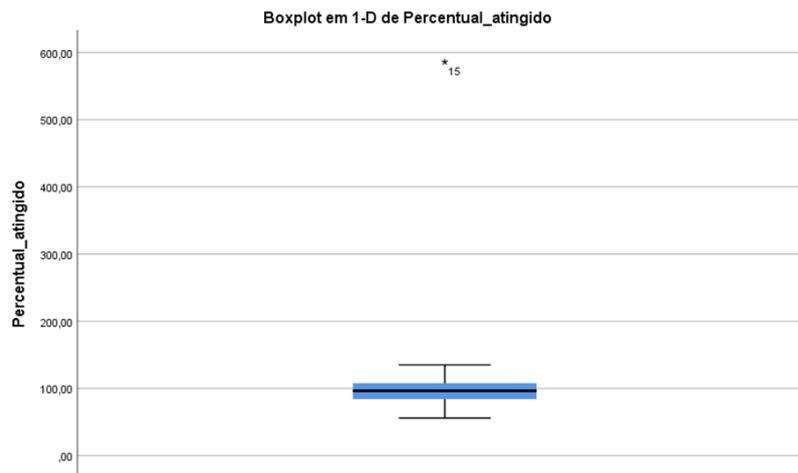
Notas. EP = Erro padrão; IC = Intervalo de confiança; LI = Limite inferior; LS = Limite superior; R²aj = R ao quadrado ajustado.

Percentual de atingimento de metas

Em relação à variável ‘Percentual de atingimento de metas’, do total de 175 respondentes, 118 (67,40%) apresentaram respostas válidas e 57 (32,60%) casos foram omissos. Quando a quantidade de dados omissos é superior a 10%, os resultados das análises estatísticas podem sofrer viés (Hair et al, 2019). Não foi possível afirmar se essas ausências eram completamente aleatórias ou se ocorriam de forma sistemática. Entretanto, as análises descritivas indicaram que o caso 15 apresentou um percentual de 585,78, muito acima do valor esperado de 120%. Isso pode ser visto na Figura 1. Dessa forma, esse caso foi desconsiderado para as análises que envolviam a variável ‘Percentual de atingimento de metas’.

Figura 1

Caso Extremo (Outlier)



Para a variável critério ‘Percentual de atingimento de metas’, nenhum dos modelos foi significativo. O Modelo 1 (inclusão dos fatores da Escala de IE) da regressão múltipla teve um poder de explicação de 3,80%, $F(5, 111) = 1,93$, $p = 0,10$. Quando as variáveis da Escala de MT foram inseridas (Modelo 2), o poder de explicação diminuiu para 1,10%, $F(9, 107) = 1,14$, $p = 0,34$. Por fim, no Modelo 3 (fatores das escalas de IE, MT e TPs), o poder de explicação foi de -1,50%, $F(14, 102) = 0,88$; $p = 0,59$. Nenhuma das variáveis foram significativas. Os resultados podem ser vistos na Tabela 6.

Tabela 6

Resultados da Regressão Múltipla (‘Percentual de Atingimento de Metas’)

Variáveis	B	EP de B	β	<i>p</i>	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Modelo 1							0,08	0,08	0,04
Constante	119,80	12,33		0,00	95,36	144,23			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	2,08	3,40	0,09	0,54	-4,66	8,82			
Regulação das emoções de baixa potência	6,53	3,55	0,28	0,07	-0,51	13,56			
Expressividade emocional	-2,95	2,92	-0,11	0,31	-8,75	2,84			
Percepção das emoções	-8,61	4,64	-0,29	0,07	-17,81	0,60			
Regulação das emoções de alta potência	-2,93	4,26	-0,09	0,49	-11,37	5,51			
Modelo 2							0,09	0,01	0,01
Constante	118,69	14,67		0,00	89,60	147,77			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	1,94	3,52	0,09	0,58	-5,04	8,92			

Variáveis	B	EP de B	β	<i>p</i>	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Regulação das emoções de baixa potência	5,65	4,02	0,20	0,16	-2,31	13,63			
Expressividade emocional	-2,79	3,01	-0,10	0,35	-8,76	3,17			
Percepção das emoções	-8,26	4,75	-0,28	0,08	-17,68	1,16			
Regulação das emoções de alta potência	-2,43	4,55	-0,08	0,59	-11,46	6,59			
Organização no trabalho	2,50	2,78	0,11	0,37	-3,01	8,01			
Motivação para o desempenho	-2,10	3,97	-0,07	0,60	-9,97	5,77			
Motivos de realização e poder	1,02	3,08	0,04	0,74	-5,08	7,12			
Motivação ligadas ao envolvimento	-0,96	4,51	-0,03	0,83	-9,90	7,99			
Modelo 3							0,11	0,02	-0,01
Constante	103,71	20,72		0,00	62,61	144,81			

Variáveis	B	EP de B	β	<i>p</i>	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Regulação de emoções em si e em outras pessoas	0,97	3,69	0,04	0,79	-6,34	8,29			
Regulação das emoções de baixa potência	6,90	4,31	0,25	0,11	-1,64	15,45			
Expressividade emocional	-4,04	3,30	-0,15	0,22	-10,59	2,52			
Percepção das emoções	-9,14	4,89	-0,30	0,06	-18,83	0,55			
Regulação das emoções de alta potência	-3,35	5,14	-0,11	0,52	-13,55	6,84			
Organização no trabalho	3,20	2,99	0,14	0,29	-2,73	9,13			
Motivação para o desempenho	-2,38	4,07	-0,08	0,56	-10,44	5,69			
Motivos de realização e poder	1,21	3,19	0,05	0,70	-5,12	7,55			
Motivação ligadas ao envolvimento	-0,27	4,63	-0,01	0,95	-9,45	8,91			

Variáveis	B	EP de B	β	p	IC 95%		R ²	ΔR^2	R ² aj
					LI	LS			
Extroversão	-1,30	3,73	-0,04	0,73	-8,70	6,11			
Socialização	2,16	3,43	0,07	0,53	-4,66	8,97			
Conscienciosidade	0,86	3,09	0,03	0,78	-5,28	6,99			
Neuroticismo	2,59	2,46	0,12	0,29	-2,28	7,47			
Abertura	1,79	2,34	0,09	0,45	-2,86	6,44			

Notas. EP = Erro padrão; IC = Intervalo de confiança; LI = Limite inferior; LS = Limite superior; R²aj = R ao quadrado ajustado.

Moderação - desempenho total

Em relação à variável critério 'DTo', nenhuma das interações entre as variáveis preditoras 'Percepção das emoções', 'Socialização' e 'Conscienciosidade' e as variáveis moderadoras 'Sexo' e 'Faixa etária' foram significativas. Isso indica que não houve moderação em nenhuma das interações. Os resultados das análises em relação à variável critério 'DTo' podem ser vistas na Tabela 7.

Tabela 7

Moderação (Variável Critério Desempenho total)

Interação	B	EP	t	p	IC 95%	
					LI	LS
‘Percepção das emoções’ X ‘Sexo’	-0,02	0,13	-0,15	0,88	-0,27	0,23
‘Percepção das emoções’ X ‘Faixa etária’	-0,04	0,08	-0,46	0,65	-0,19	0,12
‘Socialização’ X ‘Sexo’	0,25	0,13	1,92	0,06	-0,01	0,50
‘Socialização’ X ‘Faixa etária’	-0,04	0,09	-0,47	0,64	-0,23	0,14
‘Conscienciosidade’ X ‘Sexo’	0,15	0,11	1,29	0,20	-0,08	0,37
‘Conscienciosidade’ X ‘Faixa etária’	-0,11	0,09	-1,16	0,25	-0,29	0,07

Notas. EP = Erro Padrão; IC = Intervalo de Confiança; LI = Limite Inferior; LS = Limite Superior.

Moderação - DCo.

Em relação à variável critério ‘DCo’, nenhuma das interações entre as variáveis preditoras ‘Percepção das emoções’ e ‘Conscienciosidade’ e as variáveis moderadoras ‘Sexo’ e ‘Faixa etária’ foram significativas. Isso indica que não houve moderação em nenhuma das interações. Os resultados das análises em relação à variável critério ‘DCo’ podem ser vistas na Tabela 8.

Tabela 8

Moderação (Variável Critério Desempenho Contextual)

Interação	B	EP	t	p	IC 95%	
					LI	LS
‘Percepção das emoções’ X ‘Sexo’	0,00	0,13	0,00	0,10	-0,26	0,26
‘Percepção das emoções’ X ‘Faixa etária’	-0,02	0,08	-0,30	0,77	-0,19	0,14
‘Conscienciosidade’ X ‘Sexo’	0,14	0,12	1,14	0,25	-0,10	0,38
‘Conscienciosidade’ X ‘Faixa etária’	-0,12	0,10	-1,26	0,21	-0,32	0,07

Notas. EP = Erro Padrão; IC = Intervalo de Confiança; LI = Limite Inferior; LS = Limite Superior.

Moderação - DTa

Os resultados das análises de moderação em relação à variável critério ‘DTa’ apresentaram interação significativa apenas entre a variável preditora ‘Socialização’ e a variável moderadora ‘Sexo’. As demais interações não foram significativas. Esses resultados podem ser vistos na Tabela 9.

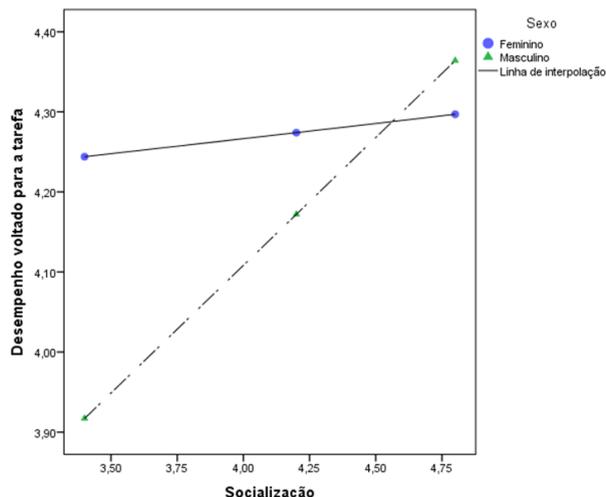
Tabela 9*Moderação (Variável Critério Desempenho voltado para a Tarefa)*

Interação	B	EP	t	p	IC 95%	
					LI	LS
‘Regulação de emoções de alta potência’ X ‘Sexo’	0,05	0,13	0,36	0,72	-0,21	0,31
‘Regulação de emoções de alta potência’ X ‘Faixa etária’	-0,15	0,08	-1,78	0,08	-0,32	0,02
‘Socialização’ X ‘Sexo’	0,28	0,13	2,12	0,04	0,02	0,54
‘Socialização’ X ‘Faixa etária’	-0,06	0,10	-0,61	0,54	-0,25	0,13
‘Conscienciosidade’ X ‘Sexo’	0,16	0,11	1,36	0,17	-0,07	0,38
‘Conscienciosidade’ X ‘Faixa etária’	-0,09	0,09	-0,93	0,36	-0,27	0,10

Notas. EP = Erro Padrão; IC = Intervalo de Confiança; LI = Limite Inferior; LS = Limite Superior.

Com a finalidade de melhor compreender a interação entre as variáveis de socialização e sexo foi elaborada a Figura 2, apresenta a seguir.

Figura 2
Interação entre Socialização e Sexo



Como pode ser observado na Figura 2, para o sexo masculino, a relação entre ‘Socialização’ e ‘Desempenho voltado para a tarefa’ foi positiva e significativa, $B = 0,32$, $p = 0,00$, IC 95% [0,12 - 0,52]. Para o sexo feminino, por sua vez, essa relação foi positiva e não significativa, $B = 0,04$, $p = 0,66$, IC 95% [-0,13 - 0,21].

Discussão

A presente dissertação teve como objetivo principal avaliar a predição de DT a partir das variáveis IE, MT e TPs. O uso da inserção como primeiro modelo nos blocos de avaliação da regressão linear múltipla dos fatores de IE, se deu pelo maior relação dessa variável com o DT, segundo estudos anteriores (Dhliwayo & Coetzee, 2020; Nguyen et al., 2019; Roy & Tiwari, 2019) e em especial no setor bancário (Davar & Singh, 2014).

Os métodos utilizados permitiram compreender, de forma mais robusta, a variável predita dentro de um contexto bancário, tendo como cenário a digitalização bancária e a pandemia da COVID-19. A pesquisa ganhou mérito devido à combinação das três variáveis predictoras em um mesmo estudo, com o objetivo de prever DT. É importante ressaltar ainda que, na esfera nacional, existe pouco investimento em estudos sobre DT, tendo maior destaque na literatura internacional para este assunto, em especial no Oriente Médio (Ahmed & Ramzan, 2013; Bashir & Ismail Ramay, 2010; Dajani & Zaki, 2015).

É digno de nota o fator inovador da pesquisa, não apenas para a compreensão de DT de maneira geral, mas para o contexto bancário. Existe uma necessidade latente de estudos e compreensão do tema para qualquer tipo de organização. Em se tratando de instituições financeiras, essa necessidade se torna ainda mais urgente, pelo alto grau de exigência de resultados.

De forma preliminar à discussão sobre as hipóteses do estudo e suas confirmações, é salutar descrever as características marcantes da amostra para que se possa compreender, com maior detalhamento, os participantes da pesquisa. A amostra de conveniência é composta por sujeitos de todo o país. As características dos participantes foram formadas majoritariamente por pessoas de faixa etária de 35 a 44 anos, com alto grau de escolaridade de pós-graduação.

O nível de escolaridade elevado da amostra se deu pela própria exigência do cargo. Para prestar concorrência interna no cargo de gerente de contas, é necessário o título de pós-graduação, a fim de se obter pontuação para classificação em processos seletivos do cargo. Essa exigência passou a ser realidade há pouco menos de cinco (5) anos, quando as concorrências internas começaram a ser mais exigentes devido à alta competitividade.

O tempo no cargo também chamou a atenção nesta pesquisa, a maioria dos participantes tinham entre dois (2) e três (3) anos de exercício da comissão de gerentes de relacionamento, ou seja, significa dizer que esses gerentes assumiram a carteira de clientes em uma mesma época. Este fato ocorreu devido a uma reestruturação de cargos e salários vivida pela organização. Desse modo, o banco passou por uma significativa renovação de seu quadro de pessoas nas diferentes funções. Outro destaque dentre as características da amostra foi a renda familiar elevada, entre cinco (5) e dez (10) salários mínimos, o que é representativo da população de gerentes bancários do setor público, mas não do setor privado. Ocorre que existe uma diferenciação de salário entre o setor público e privado, sendo que, em geral, há maior

remuneração entre cargos do setor público quando comparado aos do setor privado (Foguel et al., 2015).

É importante contextualizar o momento em que ocorreu a coleta de dados. Os questionários foram aplicados logo após o retorno de muitos funcionários que estavam em trabalho remoto devido à pandemia da Covid-19. Todos os funcionários que se autodeclararam do grupo de risco ou que conviviam com pessoas do grupo de risco, tiveram o direito de trabalhar em casa durante o surto de transmissão da doença, o que contabilizou uma média de (2) anos de afastamento do trabalho presencial. Passado esse tempo, o banco solicitou aos funcionários que retornassem do *home office*, mesmo as pessoas autodeclaradas pertencentes ao grupo de risco. Neste momento, ainda nos primeiros meses de retorno, foram aplicados os questionários desta pesquisa.

Sabe-se que a pandemia acometeu diversos problemas à saúde mental dos funcionários. O trabalho em casa de forma remota e repentina aumentou o índice de desmotivação no trabalho por parte dos funcionários (Imdad & Duffy, 2021). Os bancos tradicionais já vinham de uma transformação digital provocada pelo surgimento das *fintechs*, empresas de tecnologia bancária e, por esse motivo, ao surgir a necessidade de trabalho em casa, os maiores bancos já estavam preparados, tecnologicamente falando, para atender ao cliente de forma totalmente digital. Esse preparo não era recíproco para a maioria dos funcionários, que foram pegos totalmente desprevenidos. A surpresa não se deu apenas pelo trabalho à distância, mas pelo medo e assombro oriundos das ameaças à sobrevivência, o que impactou diretamente na motivação e no desempenho desses funcionários (Rodrigues Pinto et al., 2021). O desafio de conciliação do trabalho com a vida pessoal e a falta de separação entre trabalho e tarefas domésticas tiveram impacto direto na saúde mental do trabalhador (Di Assis, 2022).

Diante desse cenário, algumas dificuldades foram enfrentadas para a coleta de dados. A primeira delas foi a aplicação de extensos questionários de forma *online*, que exigia do participante uma reserva de tempo relativamente longa para conseguir responder às perguntas em sua totalidade. Este fato pode ter estimulado a desistência da finalização dos questionários (De Boni, 2020). A localização geográfica também foi motivo de resistência por parte dos participantes. Muitos deles, ao receberem mensagem via *whatsapp* de outra localidade, acabaram por pedir confirmação de dados ou por não responderem as mensagens simplesmente pelo fato de serem originados de um número desconhecido. Por fim, outro obstáculo encontrado, que justificou o número reduzido da amostra, é o pedido da numeração da carteira de clientes. Muitos gerentes apresentaram resistência e medo de represálias junto à instituição.

No que diz respeito às hipóteses de pesquisa, para a hipótese 1 “Espera-se que os fatores de IE sejam preditores positivos de DT”, foi parcialmente confirmada. A variável preditora IE apresentou resultados positivamente significativos para o DT no contexto bancário, o que corrobora o estudo de Kappagoda (2012), porém nem todos os fatores foram significativos.

O fator 4 “percepção das emoções” apresentou poder de predição para o DCo e DTo, com resultados positivamente significativos. Em se tratando de gerentes bancários, o fator de percepção das emoções auxilia em grande escala o DCo. Nas vendas com o cliente, por exemplo, a capacidade de identificação da emoção e disposição do outro, auxilia no momento do fechamento da venda. Perceber se o cliente está ou não envolvido no assunto ou se está com interesse e real intenção de venda é primordial para o sucesso da negociação (Stone, 1992).

A percepção das emoções está relacionada à identificação de como as outras pessoas influenciam nas próprias emoções e à percepção das emoções elucidadas em si mesmo. Essa

análise é dificultada pelo contexto de atendimento do cliente à distância. Por esse motivo, os gerentes precisam desenvolver habilidades de filtro de clientes que são mais propícios ao negócio. Tal ação permite que se tenha uma otimização da base de clientes disponíveis e direcionamento de ofertas para os mais propensos à contratação de determinado produto (Moro & Rita, 2014). Para o sucesso dessa abordagem, o gerente precisa necessariamente fazer uma análise gerencial para a obtenção de sucesso e otimização do tempo, a fim de alcançar a meta proposta (Rust & Bhalla, 2010). A regulação da emoção em si e no outro o auxiliará nesta tarefa.

Para o DTa, a variável de IE teve o fator 5 “regulação das emoções de alta potência” como positivamente significativo. Tal fator diz respeito aos sentimentos de euforia e ansiedade, como é o exemplo do item “consigo controlar a minha irritação”. A canalização de impulsos de euforia, auxilia o funcionário em cargos gerenciais. O controle de emoções de raiva e irritabilidade facilita o desempenho da tarefa.

Em se tratando do cenário de digitalização bancária, os bancários precisam ter outras habilidades, nunca antes exigidas. Somado a um contexto altamente competitivo e de melhorias e vantagens constantemente oferecidas pela concorrência. Um estudo realizado por Frizon (2020), com gerentes bancários que estavam em transição para o modelo digital, apontou um alto nível de estresse em decorrência da sobrecarga e do aumento do volume de trabalho e da diminuição da equipe de pessoal. A frustração, decorrente do aumento do número de clientes, impacta diretamente na motivação do funcionário. Por outro lado, quando o funcionário percebe a satisfação do cliente, isso impacta positivamente na sua motivação e, por consequência, no seu desempenho (Ladeira et al., 2016).

Neste cenário ao qual se somou o contexto pandêmico, o controle das emoções se tornou ainda mais essencial. A emoção é uma resposta a um evento externo e que influencia a forma com que o sujeito reage às situações (Kring & Bachorowski, 1999). Ocorre que essa

resposta pode ou não ser adequada e, por isso, se faz necessária a regulação emocional (Gross & Thompson, 2007). As emoções estão intimamente ligadas ao cotidiano organizacional (Izard, 2010). Nas situações rotineiras, o gerente se depara com uma série de desafios, em especial de resolução de conflitos. Clientes com insatisfação, desesperados por alto endividamento ou com extremo nervosismo devido a uma fraude sofrida na conta são casos comuns a serem enfrentados pelo gerente. Esses são exemplos que exigem do gerente o reconhecimento da emoção que o outro provoca nele a partir das reclamações, bem como a capacidade de canalizar e controlar a sua irritabilidade consequente, para que consiga responder de forma resolutiva ao cliente.

A hipótese 2, “espera-se que os fatores de MT sejam preditores positivos de DT”, não foi confirmada, tendo em vista que não apresentou resultados significativos para nenhum dos modelos de predição de DT. Esse fato não corrobora com estudos anteriores que elencam essa variável como preditora válida de DT em geral (Bernanthos, 2018; Paais & Pattiruhu, 2020) e também no contexto bancário (Dharma, 2018; Santoso & Riyanto, 2020; Siddiqi & Tangem, 2018).

O insucesso na predição pode ser explicado pela escolha do instrumento de MT. A escala original de Ferreira et al. (2006) foi aplicada em um contexto da população de Portugal. Esse fato pode ter interferido e enviesado os resultados da presente análise. Apesar do bom índice de consistência interna, com valores entre 0,72 e 0,84, a escala não se mostrou eficaz para medir MT dentro do contexto bancário brasileiro. Sugere-se a aplicação do referido instrumento em amostras maiores e heterogêneas a fim de se obter evidências de validade baseadas na estrutura interna para o contexto brasileiro (Andrade & Valentinim 2018).

Outra questão que pode ter influenciado este resultado é o contexto pandêmico. Os participantes podem ter respondido às questões de motivação com um viés de estarem com

sentimento de pouco pertencimento e baixo engajamento com a organização. Esse fenômeno é comum nos casos de isolamento social que pode causar sensação de solidão e, com o passar do tempo, um sentimento de não pertencimento à organização. Esse fato também interfere na conexão com a cultura organizacional (Larson et al., 2020).

Apesar do trabalho remoto ser um projeto e tendência que já se mostrava no mercado antes mesmo da pandemia, a maneira como diversas áreas precisaram se adaptar ao modelo de forma compulsória e sem preparação prévia, trouxe algumas dificuldades. Um bom exemplo é o ato de tirar dúvidas com um colega de trabalho, tarefa simples e de fácil acesso em um trabalho presencial, mas que no contexto remoto se tornou mais difícil e moroso, devido à distância e dependência de canais de comunicação. Outro exemplo a ser citado é a falta de proximidade da equipe, que por muitas vezes, dificulta a empatia entre os colegas de trabalho. Isso ocorre porque em contatos à distância há uma dificuldade maior em perceber possíveis situações de sofrimento apresentadas pelo colega, sendo que no trabalho presencial, essa troca se torna mais simples e rápida (Larson et al., 2020). Desse modo, a motivação e a identificação com o trabalho pode ter sido prejudicada e impactado fortemente os resultados desta variável preditora.

A hipótese 3 “Espera-se que os traços de conscienciosidade, abertura, extroversão e amabilidade sejam preditores positivos de DT” foi confirmada parcialmente. Apenas o fator de conscienciosidade apresentou resultados positivamente significativos para a predição de DCo, DTa e DTo, o que corrobora o estudo de Lado e Alonso (2017). A conscienciosidade envolve característica de organização, disciplina e responsabilidade (Ashton, 2013), além de estar relacionada diretamente com o comprometimento com a meta e orientação para o resultado (Mount et al., 1999). Essas são habilidades essenciais para a gestão da carteira de clientes e dos múltiplos canais de atendimento, além de diversas demandas que um gerente precisa se deparar em seu cotidiano.

O fator de socialização aparece como negativamente significativo para o DTa e DT0. E, algumas traduções desse termo de socialização é identificado como amabilidade. Trata-se de habilidades interpessoais de socialização e agradabilidade, além de ser prestativo ao próximo. Este foi um curioso achado e que está em contramão às expectativas sociais por se tratar de características desejáveis para um DCo. Em se tratando de DTa, essa característica está inversamente ligada ao aumento de desempenho. Significa dizer que para o desempenho de tarefas formais e prescritas para o cargo, esse traço de personalidade pode não contribuir para o seu aumento.

Pessoas amáveis e prestativas com o próximo, em um contexto de gerente bancário, podem estar na contramão da entrega do resultado. Esse fato pode ocorrer pelas altas cobranças de metas e desejável perfil agressivo para o seu atingimento. O ambiente de metas, pode interferir diretamente nesse traço, sendo que pessoas com maior agressividade e menos confiança no outro podem entregar com maior rapidez a meta estabelecida. A hipótese 4 “ Espera-se que o neuroticismo seja preditor negativo de DT”, não foi confirmada, tendo em vista que o traço de neuroticismo não apresentou resultados significativos com o DT.

Conforme mencionado anteriormente, a variável atingimento de metas foi medida seguindo os resultados alcançados pelos funcionários durante o semestre antecessor ao questionário *online*, portanto, trata-se de dados brutos da organização. O tamanho da amostra para esses casos foi de 117, que é o número de respondentes da numeração da carteira de clientes, o que representa 66,86% da amostra.

O poder de explicação de todas as variáveis preditoras quase inexistiu para esta variável de atingimento de metas, o que mostra que esse não foi um modelo adequado de predição. Os dados apresentados despertaram a curiosidade e atenção da pesquisadora, tendo em vista que, a métrica de avaliação utilizada pela própria instituição apresentou dados completamente contrários às expectativas. Faz-se necessário aqui ilustrar ao leitor a respeito

do contexto da instituição estudada. Diversos são os motivos que podem explicar os resultados aqui apresentados. O primeiro deles é o tamanho amostral. Pode ser que o recorte da amostra não seja suficiente para representatividade da população, além disso, houve um valor superior a 30% de desistentes, dentro da própria amostra, em informar a numeração da carteira de clientes. O segundo fator pode ser atribuído à possíveis mudanças, durante o período de recorte avaliado. Pode ter ocorrido mudança de gerentes responsável por aquela determinada numeração de carteira.

É importante lembrar que os dados brutos acessados se referem ao desempenho da carteira de clientes, não sendo possível identificar se houve troca de responsável pela carteira durante os seis (6) meses de recorte da amostra. Contudo, é possível que o resultado não represente as características pessoais do respondente da pesquisa, pois ele pode ter assumido a carteira recentemente, e então todo o recorte do desempenho não tenha tido a influência pessoal daquele funcionário avaliado.

Outro ponto a ser discutido são as diversas formas de negócios que podem alavancar ou derrubar uma carteira de clientes. Os clientes podem contratar ou cancelar produtos bancários de forma totalmente digital e sem interferência do gerente, sendo assim, se o cliente contratar um empréstimo de 400 mil reais pelo aplicativo, grande parte da meta do gerente foi alcançada sem que ele tenha tido participação ativa no fechamento negocial. O contrário também pode ocorrer, ainda que o gerente apresente um ótimo desempenho e seja engajado e disposto a bater sua meta da melhor maneira possível e de fato atinja a sua máxima pontuação, um cliente pode liquidar uma operação de crédito com importância monetária significativa e isso tirará o atingimento daquela carteira e muitas vezes de forma definitiva para o alcance da meta semestral.

Por fim, um outro possível elemento influenciador para o resultado da carteira é o assistente do gerente, um funcionário que o auxilia nos negócios da carteira. Este funcionário

pode contratar operações sem que o gerente tenha participação e acabar por atingir boa parte da meta estabelecida pela carteira e isso configura mais um exemplo de que o atingimento de metas é uma variável com muitos vieses.

Diante do exposto, é importante discutir que o percentual de atingimento pode não ser bem avaliado de maneira quantitativa, apesar de essa ser a forma empregada pela organização. Diversos são os fatores que interferem na meta e isso pode não ter gerência sobre o desempenho individual do gerente. Em estudos futuros é interessante implementar uma métrica de avaliação qualitativa e se possível longitudinal, com acompanhamento entre o gerente e possíveis mudanças de carteiras de clientes. Diante disso, vale sugerir à organização uma mudança na base para descomissionamento de gerentes de conta.

É regulamentado na instituição estudada, o pedido de descomissionamento do gerente de contas após três (3) ciclos de avaliações ruins, ou seja, se ele ficar três (3) semestres sem entregar a meta proposta. Entende-se, após este estudo, que a meta está avaliando na verdade o desempenho da carteira e não o desempenho individual do funcionário. Sendo assim, a sugestão é de que o gerente tenha a oportunidade de ser mudado de carteira para que se possa proporcionar-lhe a oportunidade de atingimento da meta em um outro contexto de clientes, antes que possa ser formalizado um pedido de retirada de seu cargo exercido.

A hipótese 5 “Espera-se que os moderadores sexo e idade apresentem efeito sobre o DT”, foi parcialmente confirmada devido ao resultado significativo entre as variáveis socialização e o sexo do participante para a variável DTa. Observamos que quando consideramos os sujeitos do sexo masculino, o traço de socialização ajuda a melhorar o DTa. Já para as mulheres essa relação não foi significativa. Os resultados parecem indicar que, no caso específico das mulheres, por terem o traço de sociabilidade naturalmente mais elevado (Andrade, 2008), pode ser que seu DTa seja prejudicado. A socialização é necessária e importante para o DTa, porém se essa característica for demasiada, acaba por prejudicar e

atrapalhar o funcionário. Esse fato é maximizado no contexto bancário em que se espera do funcionário certo grau de agressividade e menor socialização com pares para o alcance do resultado. No entanto, no caso dos gerentes do sexo masculino, parece ser que quando apresentam características de sociabilidade, também apresentam maior DTa.

Considerações Finais

Ao observar, durante anos, o trabalho dos gerentes de relacionamento lotados na mesma instituição financeira na qual eu exerço minhas atividades laborais, o interesse por saber mais sobre o que poderia influenciar o desempenho das funções que eles exercem, ficou latente. Vários são os casos observados de discrepância de desempenho por diversos fatores que suscitaram a curiosidade e o impulso para adentrar nesta temática. As metas exigidas e a quantidade de clientes atendidos fizeram com que o cenário de ideias para a investigação científica fosse sendo desenhado.

A pesquisa ganhou forma quando a digitalização dos serviços bancários ocasionou a reorganização das agências bancárias em locais de atendimento digital ao cliente, denominado de escritórios. Nesses espaços, os gerentes de diversos pontos de atendimento presencial foram realocados para dividirem um espaço físico único de atendimento virtual. Um escritório comporta em média de oito a dez agências que antes subsistiam em locais de atendimento presencial e que tiveram as suas atividades encerradas.

Neste contexto, iniciou-se a pesquisa. O meu envolvimento pessoal e experiência no assunto necessitou de cuidados para evitar possíveis vieses de pesquisa. Ao final, foi notável meu crescimento pessoal e profissional em relação ao tema. A pesquisa empírica teve início com patrocínio da instituição que identificou o interesse na área. Nesse ínterim, fui contemplada com uma bolsa de estudos com custeio material para melhores condições de

pesquisa. A instituição disponibilizou ainda flexibilização de horários e dispensas para um melhor aproveitamento das aulas e aprofundamento no tema.

O estudo sobre DT contribui para as áreas da psicologia do trabalho e administração de empresas, dentre outras áreas de interesse. O contexto bancário carece de pesquisa e aprofundamento no tema. O trabalho e os desafios diários do cargo de gerente, em especial, merecem total atenção, tendo em vista que é o cargo central de qualquer banco ou instituição financeira. Por meio dos gerentes, o banco se personaliza para o cliente, por isso o investimento nesta função é de prioridade para a perenidade da organização bancária.

Implicações da Pesquisa

O estudo nesta temática contribui para o avanço da ciência na área e possíveis implicações práticas. Portanto, deve ser considerado e aprofundado o conhecimento, em especial no contexto bancário, para auxílio tanto das organizações como dos funcionários. Dentre as contribuições da presente dissertação, destaca-se o avanço na temática do estudo sobre DT de gerentes de bancos, bem como a estimativa de fidedignidade dos instrumentos utilizados no contexto bancário. Acredita-se que a temática é de importância e interesse social.

Limitações da Pesquisa e considerações futuras

Dentre o rol de limitações desta pesquisa, é importante destacar o tamanho amostral. A pesquisa se limitou a apenas uma instituição financeira de economia mista com 175 respondentes. A solicitação de uso dos dados da instituição apesar de ter sido aprovada pelo banco prontamente, não foi bem recebida pelos participantes que apresentaram resistência quanto à informação de identificação da carteira de clientes. Ainda que assegurados quanto ao sigilo, os participantes tiveram resistência e desconfiança no fornecimento dos dados. Muitos atribuíram a pesquisa à instituição e temeram as possíveis consequências da identificação.

Em pesquisas futuras pode se tomar como partida a presente pesquisa e ampliar o rol de atuação em mais de uma instituição bancária. É importante ainda ressaltar a relevância da investigação de outras variáveis contextuais que possam influenciar o DT. Espera-se que esta dissertação contribua para estudos na área e formação de debates com o tema de DT, especificamente aplicado aos bancários.

A partir desse estudo, as empresas podem se valer das implicações empíricas para implementação de novas políticas de desenvolvimento de pessoal, além de contribuir para a formulação de desenho de cargos e perfil profissiográfico nos processos seletivos para gerentes de relacionamento bancário. É notável a relevância social e científica do tema e a contribuição para a academia. Os resultados encontrados ajudam a compreender os fatores determinantes do DT no contexto bancário e ações práticas podem ser pensadas a partir de tais resultados.

Referências

- Ahmed, A., & Ramzan, M. (2013). Effects of job stress on employees job performance a study on banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(6), 61-68. <https://doi.org/10.9790/487X-1166168>
- Alferaih, A. (2017). Conceptual model for measuring saudi banking managers' job performance based on their emotional intelligence (EI). *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 123-145. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2014-0807>
- Alheet, A. F., & Hamdan, Y. (2021). Exploring the relationship between emotional intelligence and job performance: A study of Jordanian retail industry. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(3), 1-16.

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292. <https://doi.org/10.1177/014920639902500302>
- Andrade, J. M. (2008). *Evidências de validade do inventário dos cinco grandes fatores de personalidade para o Brasil* [Tese de Doutorado não publicada]. Universidade de Brasília.
- Andrade, J. M., & Valentini, F. (2018). Diretrizes para a construção de testes psicológicos: a resolução CFP no 009/2018 em destaque. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(núm. esp.), 28-39. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000208890>
- Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 225-265
- Ashton, M. C. (2013). *Individual differences and personality*. Academic Press.
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.836>
- Babar, M., & Tahir, M. (2020). The effects of big five personality traits on employee job performance among university lecturers in Peshawar city. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2(1), 43-50. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v2i1.110>
- Bal, A. C., Reiss, A. E., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *Journals of Gerontology Series*

- B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66(6), 687-698.
<https://doi.org/10.1093/geronb/gbr056>
- Banks, C. (1948). Primary personality factors in women: A re-analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 1(3), 204-218. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1948.tb00237.x>
- Barbosa, L. N. F., Melo, M. C. B. D., Cunha, M. D. C. V. D., Albuquerque, E. N., Costa, J. M., & Silva, E. F. F. D. (2021). Frequência de sintomas de ansiedade, depressão e estresse em brasileiros na pandemia Covid-19. *Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil*, 21, 413-419. <https://doi.org/10.1590/1806-9304202100S200005>
- Barlow, D. H. (2004). *Anxiety and its disorders: The nature and treatment of anxiety and panic*. Guilford press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111-118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.111>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30.
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Bashir, U., & Ismail Ramay, M. (2010). Impact of stress on employees job performance: A study on banking sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 122-126. <https://doi.org/10.5539/ijms.v2n1p122>
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind Nova York*. Ballantine Books.

- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606.
<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Bernanthos, B. (2018). The direct and indirect influence of leadership, motivation and job satisfaction against employees' performance. International Strategic Management Association. <https://doi.org/10.35808/ersj/998>
- Bintang, C., & Musa, H. (2018). The role of incentive, work satisfaction and employment motivation with implications on performance of marketing employees at Bank DKI. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 83(11), 114-120.
<https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-11.13>
- Bloom, N. (2020). How working from home works out. Institute for economic policy research (SIEPR). *Policy Brief June, 1*(9). <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Psychology Faculty Publications.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Bradford, T. (2020). Neobanks: Banks by any other name? Federal reserve bank of Kansas city. *Payments System Research Briefing*, 12.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710–725. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>
- Broeders, H., & Khanna, S. (2015). Strategic choices for banks in the digital age. *McKinsey & Company*.

- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The lancet*, 395(10227), 912-920.
[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Bueno, J. M. H., Correia, F. M. D. L., & Peixoto, E. M. (2021). Propriedades psicométricas do inventário de competências emocionais-versão revisada breve (ICE-R). *Psico-USF*, 26, 519-532. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260310>
- Cacioppo, J. T., & Gardner, W. L. (1999). Emotions. *Annual Review of Psychology*, 50. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.191>.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, 3570, 35-70.
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, (pp. 159-194). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Cattell, R. B. (1946). *Description and measurement of personality*. World Book Company.
<https://doi.org/10.1007/BF02289253>

- Chen, X., You, X., & Chang, V. (2021). FinTech and commercial banks' performance in China: A leap forward or survival of the fittest?. *Technological Forecasting and Social Change*, *166*, 120645. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120645>
- Chong, S. C., Falahat, M., & Lee, Y. S. (2020). Emotional intelligence and job performance of academicians in Malaysia. *International Journal of Higher Education*, *9*(1), 69-80. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p69>
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. *Psico-USF*, *16*, 135-142. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712011000200002>
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, *84*(1), 3. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.3>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2007). *NEO PI-R: Inventário de personalidade NEO revisado e inventário de cinco fatores NEO revisado NEO-FFI-R [versão curta]*. Vetor Editora Psico-Pedagógica.
- Dajani, D., & Zaki, M. A. (2015). The impact of employee engagement on job performance and organizational commitment in the Egyptian banking sector. *Journal of Business and Management Sciences*, *3*(5), 138-147. <https://doi.org/10.12691/jbms-3-5-1>.
- Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business & Management*, *8*(1), 1885573. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1885573>
- Davar, S. C., & Singh, N. (2014). Emotional intelligence & job performance in banking & insurance sector in India. *The Indian Journal of Industrial Relations*, *722-733*.

- Dharma, Y. (2018). The effect of work motivation on the employee performance with organization citizenship behavior as intervening variable at bank Aceh Syariah. *Emerald Publishing Limited*, 7(12). <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>
- De Boni, B. R. (2020). Web surveys in the time of covid-19. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(7). <https://doi.org/10.1590/0102-311X00155820>
- Delima, V. J. (2019). Impact of personality traits on employees' job performance in batticaloa teaching hospital. *Iconic Research and Engineering Journals*, 2(12), 86-97. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4182213>
- Dhliwayo, P., & Coetzee, M. (2020). Cognitive intelligence, emotional intelligence and personality types as predictors of job performance: Exploring a model for personnel selection. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1348>
- Di Assis, C. (2022). *Teletrabalho nas agências bancárias digitais: os desafios de concretização do direito à saúde do trabalhador*. Editora Dialética. <https://doi.org/10.48021/978-65-252-1287-6>
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
- Doğru, Ç. (2022). A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and employee outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Eka, P. D. (2018). The effect of work discipline and motivation on employee performance (at PT. Bank Mandiri ciledug branch). *Pinisi Discretion Review*, 2(1), 61-68. <https://doi.org/10.26858/pdr.v2i1.13231>

- Evans, A. M., Meyers, M. C., De Calseyde, P. P. V., & Stavrova, O. (2022). Extroversion and conscientiousness predict deteriorating job outcomes during the Covid-19 transition to enforced remote work. *Social Psychological and Personality Science*, *13*(3), 781-791. <https://doi.org/10.1177%2F19485506211039092>
- Evdokimova, Y., Shinkareva, O., & Bondarenko, A. (2019). Digital banks: Development trends. In *2nd International scientific conference on new industrialization: Global, national, regional dimension* (SICNI 2018) (pp. 151-153). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/sicni-18.2019.30>
- Fabian, J. C. (1999). *Emotion works as instrumental action: The pursuit of goals in an organizational context*. [doctoral dissertation]. George Washington University.
- Farh, C. I. C. C., Seo, M.-G., & Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology*, *97*(4), 890–900. <https://doi.org/10.1037/a0027377>
- Fathima, J. S. (2020). Challenge management of banking services—with special reference to virtual banking service challenges. *Shanlax International Journal of Management*, *7*(3), 57-66. <https://doi.org/10.34293/management.v7i3.1620>
- Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN (2022). Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022: Tendências em tecnologia, *1*, 3-10.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (multi-moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, *12*(2), 187-198.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *44*, 329-344. <https://doi.org/10.1037/h0057198>

- Foguel, M. N., Gill, I. S., Pinto de Mendonça, R. S., & de Barros, R. P. (2015). The public-private wage gap in Brazil. *Institute for Applied Economic Research (IPEA)*. 45, 2000.
- Fontaine, J. R., Scherer, K. R., Roesch, E. B., & Ellsworth, P. C. (2007). The world of emotions is not two-dimensional. *Psychological Science*, 18(12), 1050-1057.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.02024.x>
- Freixas, X., & Rochet, J. C. (2008). *Microeconomics of banking*. MIT press.
- Frese, M. (2008). The word is out: We need an active performance concept for modern workplaces. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 67-69.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00012.x>
- Frizon, J. A., Brum, F. F., & Wendt, G. W. (2020). Como o avanço tecnológico afeta o trabalho no setor bancário? um estudo empírico. *Caderno de Administração*, 28(1), 64-79.
<https://doi.org/10.4025/cadm.v28i1.53306>
- Gartner. (2020). Gartner HR survey reveals 41% of employees likely to work remotely at least some of the time post coronavirus pandemic. *Newsroom*. News Release
- Gilboa, S., Shirom, A., & Fried, Y. (2005). A meta-analysis of stress and performance at work: Moderating effects of gender, age, and tenure. *Academy of Management Proceedings*. 1, A1-A6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18780289>
- Ginting, A., & Mirza, D. F. (2022). The influence of leadership, motivation, and work discipline on employee performance in the era of the covid-19 pandemic at PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. *International Journal of Comparative Accounting and Management Science (IJCAMS)*, 1(2), 56-63.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of Personality and Social Psychology*, 2(1), 141-165.

- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.26>
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Bantam Books.
<https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
- Gong, Z., Chen, Y., & Wang, Y. (2019). The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: Mediating effect of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 2707. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02707>
- Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2004). *Motivação no trabalho*. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Artmed.
- Goswami, K., & Mahanta, M. (2021). Exploring the role of emotional labor and job autonomy in the relation between emotional intelligence and job performance. *International Management Review*, 17(1), 26-38.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grobelny, J., Radke, P., & Paniotova-Maczka, D. (2021). Emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2021.10037977>
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299. <https://doi.org/10.1037%2F1089-2680.2.3.271>
- Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). Emotion Regulation: Conceptual Foundations. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 3-24). The Guilford Press.
<https://psycnet.apa.org/record/200701392-001>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.

<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: bootstrapping confidence intervals for statistics with "difficult" distributions. *Academic Emergency Medicine*, *12*(4), 360-365. <https://doi.org/10.1197/j.aem.2004.11.01>

Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology*, *49*(3), 319-339. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00018>

Hauck Filho, N., Machado, W., Teixeira, M., & Bandeira, D. (2012). Evidências de validade de marcadores reduzidos para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *28*(4), 417-423. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722012000400007>

Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach*. Guilford Press.

Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, *99*(1), 162. <https://doi.org/10.1037/a0034285>

Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, *85*(6), 869. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>

Imdad, L., & Duffy, V. G. (2021). A systematic literature review of potential and emerging links between remote work and motivation. *In International Conference on Human-Computer Interaction*, *1*, 494-508. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90966-6_34

- Indartono, S., & Chen, C. H. V. (2010). Moderation of gender on the relationship between task characteristics and performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(4).
- Izard, C. E. (2010). The many meanings/aspects of emotion: Definitions, functions, activation, and regulation. *Emotion Review*, 2(4), 363-370.
<https://doi.org/10.1177/1754073910374661>
- John, O. P., Angleitner, A., & Ostendorf, F. (1988). The lexical approach to personality: A historical review of trait taxonomic research. *European Journal of Personality*, 2, 171–203. <https://doi.org/10.1002%2Fper.2410020302>
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0017286>
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
- Kanfer R., Frese M., Johnson R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355.
<https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kappagoda, U. W. M. R. (2012). Emotional intelligence and its impact on task performance and contextual performance. *International Journal of Research in Computer Application & Management*, Volume, (2), 2231-1009.
- Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18, 429-456. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035146>

- Klaus, P. P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.
<https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
<https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Krech, D., Crutchfield, R. S., & Ballachey, E. L. (1962). *Individual in society: A textbook of social psychology*. McGraw-Hill.
- Kring, A. M., & Bachorowski, J. A. (1999). Emotions and psychopathology. *Cognition & Emotion*, 13(5), 575-599. <https://doi.org/10.1080/026999399379195>
- Ky, S. S., Rugemintwari, C., & Sauviat, A. (2019). Is fintech good for bank performance? The case of mobile money in the east African community. *The Case of Mobile Money in the East African Community*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3401930>
- Ladeira, W. J., Santini, F. D. O., Sampaio, C. H., Perin, M. G., & Araújo, C. F. (2016). A meta-analysis of satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6). <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0166>
- Lado, M., & Alonso, P. (2017). The five-factor model and job performance in low complexity jobs: A quantitative synthesis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 175-182. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.07.004>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. <https://doi.org/10.2307/2529310>

- Laros, J. A., Peres, A. J. S., Andrade, J. M., & Passos, M. F. D. (2018). Validity evidence of two short scales measuring the big five personality factors. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 31(32). <https://doi.org/10.1186/s41155-018-0111-2>.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18(2), 27-35.
- Latham, C. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation: Theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Li, M., Pérez-Díaz, P. A., Mao, Y., & Petrides, K. V. (2018). A multilevel model of teachers' job performance: Understanding the effects of trait emotional intelligence, job satisfaction, and organizational trust. *Frontiers in Psychology*, 9, 2420. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02420>
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Lubinski, D. (2000). Scientific and social significance of assessing individual differences: “Sinking shafts at a few critical points.” *Annual Review of Psychology*, 51, 405–44. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.405>
- Manuti, A., & Giancaspro, M. L. (2019). People make the difference: An explorative study on the relationship between organizational practices, employees' resources, and organizational behavior enhancing the psychology of sustainability and sustainable development. *Sustainability*, 11(5), 1499. <https://doi.org/10.3390/su11051499>
- Marques, F. B., Freitas, V., & Paula, V. A. F. D. (2022). Where is the bank that was here? the impact of digital banks on Brazil on the brazilian market. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 19. <https://doi.org/10.4301/S1807-1775202219002>

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
[https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 507-536.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Meyers, M. C., Kooij, D., Kroon, B., de Reuver, R., & van Woerkom, M. (2020). Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 485-502.
<https://doi.org/10.1007/s11482-018-9702-4>
- Metzner, T. D., & Matias, A. B. (2015). *O setor bancário brasileiro de 1990 a 2010*. Editora Manole.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1985). Comparison of EPI and psychoticism scales with measures of the five-factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, 6(5), 587-597. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(85\)90008-X](https://doi.org/10.1016/0191-8869(85)90008-X)
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2020). The cross-cultural moderators of the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and counterproductive

- work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 213-233.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21385>
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2-3), 145-165. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668029>
- Mount, M.K., Barrick, M.R. and Strauss, J. (1999). The joint relationship of conscientiousness and ability with performance: Test of the interaction hypothesis. *Journal of Management*, 25 (5), 707-721. <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch2>
- Moon, T. W., Hur, W. M., & Hyun, S. S. (2019). How service employees' work motivations lead to job performance: The role of service employees' job creativity and customer orientation. *Current Psychology*, 38(2), 517-532.
<https://doi.org/10.1007/s12144-017-9630-8>
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). *Organizational behavior managing people and organizations*. Dreamtech Press.
- Motivation (2022). In *Michaelis. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*. Editora Melhoramentos Ltda.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Moro, S., Cortez, P., & Rita, P. (2014). A data-driven approach to predict the success of bank telemarketing. *Decision Support Systems*, 62, 22-31.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.03.001>

- Murphy, K. R., & Kroecker, L. P. (1988). Dimensions of job performance. Colorado state university fort collins. <https://doi.org/10.21236/ADA194951>
- Nasir, R., Fatimah, O., Mohammadi, M. S., Shahrazad, W. S., Khairudin, R., & Halim, F. W. (2011). Demographic variables as moderators in the relationship between job satisfaction and task performance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 19.
- Nguyen, T. H., Nguyen, N. D., & Tran, B. V. (2021). Impacts of organizational factors on work motivation and job performance: Evidence from SMEs in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 285-295. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no10.0285>
- Noor, U., Anwar, Z., Amjad, T., & Choo, K. K. R. (2019). A machine learning-based FinTech cyber threat attribution framework using high-level indicators of compromise. *Future Generation Computer Systems*, 96, 227-242. <https://doi.org/10.1016/j.future.2019.02.013>
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574-583. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040291>
- Ohene-Afoakwa, E., & Nyanhongo, S. (2017). *Banking in Africa: Strategies and systems for the banking industry to win in the fourth industrial revolution*. Bank Seta: Africa Expansion Project 2017.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4282145>
- Organização Mundial de Saúde (2020). *Opas: folha informativa - Covid 19 (doença causada pelo novo coronavírus)*. Organização Mundial da Saúde.
- Ozcelik, H., & Barsade, S. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and employee performance. *Academy of Management Journal*, 61, 2343–2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>

- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pinder CC. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Phelps, E. A. (2006). Emotion and cognition: Insights from studies of the human amygdala. *Annual Review of Psychology*, 57, 27-53. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070234>
- Porter, M. E. (1996). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.
- Queiroga, F. (2020). *Orientações para o home office durante a pandemia da Covid-19*. (Vol. 1). Artmed Editora.
- Quinones, M. A., Ford, J. K. & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48(4), 887–910. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x>
- Qureshi, M. A. (2015). Human resource practices in Pakistan banking sector: A conceptual framework including personality traits, emotional intelligence and employee performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1), 78-87.
- Rahmawati, D. P., Darmantyo, D. A., & Sumardjono, S. (2021). The influence of motivation and work environment on the performance of service unit employees at bank BNI syariah bogor branch office. *Journal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 622-631. <https://doi.org/10.56457/jimk.v9i2.220>
- Reddy, W. M., & Reddy, W. M. (2001). *The navigation of feeling: A framework for the history of emotions*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511512001>

- Rodrigo, B. D. P., & Jayasekara, P. (2016). The impact of personality on job performance: Study on senior managers in state owned commercial banks in Colombo district, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 4(2).
<https://doi.org/10.31357/hrmj.v4i2.3570>
- Rodrigues Pinto, A., Alves dos Santos, T., & Dai Prá Martens, C. (2021). Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: Uma análise à luz das forças isomórficas. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 113-125. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4446>
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v29i1.88>
- Roy, D. A., & Tiwari, D. (2019). Emotional intelligence and job performance. *GIS Business*, 14(6), 543-552. <https://doi.org/10.26643/gis.v14i6.14508>
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard business review*, 88(1/2), 94-101.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190%2FDUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Santoso, N. B. A., & Riyanto, S. (2020). The effect of work motivation, organizational commitment, and job satisfaction on the contract employees performance of pt bank rakyat Indonesia branch office of jakarta daan mogot. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(1), 561-568.
- Shaban, O. S., Al-Zubi, Z., Ali, N., & Alqotaish, A. (2017). The effect of low morale and motivation on employees' productivity & competitiveness in Jordanian industrial companies. *International Business Research*, 10(7), 1-7.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v10n7p1>

- Shirom, A., Shechter Gilboa, S., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2008). Gender, age and tenure as moderators of work-related stressors' relationships with job performance: A meta-analysis. *Human Relations, 61*(10), 1371–1398.
<https://doi.org/10.1177/0018726708095708>
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. E.P.U.
- Siddiqi, T., & Tangem, S. (2018). Impact of work environment, compensation, And motivation on the performance of employees in the insurance companies of bangladesh. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, 15*(5), 153-162.
- Sendaro, A. A., & Baharun, R. (2020). Mediating role of individual market orientation in emotional intelligence and job performance relationship for banking industry. *Global Business Review, 21*(1), 18-30. <https://doi.org/10.1177/0972150919850406>
- Sternberg, R. J., & Kaufman, J. C. (1998). Human abilities. *Annual Review of Psychology, 49*(1), 479-502. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.479>
- Stone, B. (1992). *Telemarketing*. NBL Editora.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Org.). *Psychological management of individual performance* (pp. 3-27). John Wiley & Sons, LTD. <https://doi.org/10.1002/0470013419>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2012). Dynamic performance. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (pp. 548–575). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0017>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653–663.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.
- Tănăsescu, R. I., & Ramona-Diana, L. E. O. N. (2019). Emotional intelligence, occupational stress and job performance in the Romanian banking system: A case study approach. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 323-335.
<https://doi.org/10.25019/MDKE/7.3.03>
- Thompson, R. A. (1991). Emotional regulation and emotional development. *Educational Psychology Review*, 3(4), 269-307. <https://doi.org/10.1007/BF01319934>
- Thorndike, R. L. & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275–285. <https://doi.org/10.1037/h0053850>
- Toro, A. F. (2016). Regulación cognitiva de emociones: Propuesta de una estrategia para mejorar el bienestar y el desempeño en equipos de trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(1), 35–46.
- Tupes, E. C, & Christal, R. E. (1958). *Stability of personality trait rating factors obtained under diverse conditions*. Lackland Air Force Base.
- Uppal, N. (2014). Moderation effects of job characteristics on the relationship between neuroticism and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(4), 411-421. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12087>
- Van Aarde, N., Meiring, D., & Wiernik, B. M. (2017). The validity of the Big Five personality traits for job performance: Meta-analyses of South African studies. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(3), 223-239. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12175>
- Vernon, M. D. (1969). *Human motivation*. Cambridge University Press.

- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wewege, L., & Thomsett, M. C. (2019). *The digital banking revolution: how fintech companies are transforming the retail banking industry through disruptive financial innovation*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. . (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as a mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123 - 138.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Widodo, D. S. (2021). Influence of managerial performance: Work motivation, leadership style and work experience (literature review study). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(6), 1079-1089.
- Windasari, N. A., Kusumawati, N., Larasati, N., & Amelia, R. P. (2022). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100170. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100170>
- Zanini, D. S., Peixoto, E. M., Andrade, J. M. de, Campos, M. M., & Ribeiro, J. L. P. (2021). Social isolation in Brazil: analysis of adherence, influence of personality, well-being and psychological distress. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 26(1), 23-32. <https://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20210004>
- Zeigler-Hill, V., Besser, A., Vrabel, J. & Noser, A. E. (2015). Would you like fries with that? the roles of servers' personality traits and job performance in the tipping behavior of customers. *Journal of Research in Personality*, 57, 110-118.
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2015.05.001>

Zell, E., & Lesick, T. L. (2022). Big five personality traits and performance: A quantitative synthesis of 50+ meta-analyses. *Journal of Personality*, *90*(4), 559-573.

<https://doi.org/10.1111/jopy.12683>

Anexos

Anexo 1 - Instrumento de Personalidade - Marcadores Reduzidos da Personalidade (MR-5) (Hauck Filho et al., 2012).

Instruções: A seguir, há uma lista com adjetivos que representam características comuns a diversas pessoas. Seja sincero(a) e assinale o quanto cada um deles descreve você. Quanto maior o número assinalado, mais adequada a descrição e vice-versa. Não existem respostas certas ou erradas.

1 - discordo totalmente

5 - concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1 Comunicativa	<input type="radio"/>				
2 Amável	<input type="radio"/>				
3 Dedicada	<input type="radio"/>				
4 Pessimista	<input type="radio"/>				
5 Criativa	<input type="radio"/>				
6 Quieta	<input type="radio"/>				
7 Gentil	<input type="radio"/>				
8 Esforçada	<input type="radio"/>				
9 Deprimida	<input type="radio"/>				
10 Artística	<input type="radio"/>				
11 Tímida	<input type="radio"/>				
12 Simpática	<input type="radio"/>				
13 Responsável	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
14 Insegura	<input type="radio"/>				
15 Filosófica	<input type="radio"/>				
16 Desembaraçada	<input type="radio"/>				
17 Bondosa	<input type="radio"/>				
18 Organizada	<input type="radio"/>				
19 Ansiosa	<input type="radio"/>				
20 Aventureira	<input type="radio"/>				
21 Inibida	<input type="radio"/>				
22 Compreensiva	<input type="radio"/>				
23 Cuidadosa	<input type="radio"/>				
24 Aborrecida	<input type="radio"/>				
25 Audaciosa	<input type="radio"/>				

Anexo 2- Instrumento de motivação no trabalho- Multi -Moti - Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Ferreira et al., 2006).

Instruções: A seguir faça a marcação com um número de 1 a 5 conforme o seu nível de concordância e identificação com o item.

1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não discordo nem concordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente.

Itens	1	2	3	4	5
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.					
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.					
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.					
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.					
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.					
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.					
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.					
8. Considero o meu trabalho monótono.					
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.					
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.					

Itens	1	2	3	4	5
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.					
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.					
13. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.					
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.					
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.					
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.					
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.					
18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.					
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional					

Itens	1	2	3	4	5
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.					
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.					
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.					
23. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.					
24. Identifico-me com a função que desempenho.					
25. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.					
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.					
27. Sinto-me motivado(a) quando o[U1] trabalho é elogiado pelo meu superior.					

Itens	1	2	3	4	5
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.					

Anexo 3 - Instrumento de Inteligência Emocional - Inventário de competências emocionais (versão 3.0) (Bueno et al., 2021)

Instruções: Este teste é composto por frases que você deve ler atentamente e responder, por meio de uma escala de 1 a 5, de que forma elas se aplicam ao seu caso. Escolha 1 se o conteúdo da frase “absolutamente não se aplica ao seu caso” e 5 se o conteúdo “se aplica perfeitamente ao seu caso”. Também poderá escolher valores intermediários (2, 3 e 4) a esses dois extremos, caso considere mais pertinente. Como pode perceber, não há respostas certas ou

erradas, pois elas apenas descrevem sua maneira de ser.

Itens	1	2	3	4	5
1. Tenho jeito para lidar com pessoas problemáticas.					
2. Detecto a influência, positiva ou negativa, que outras pessoas exercem sobre as minhas emoções.					
3. Por mais que tente, não consigo controlar a expressão do que estou sentindo.					
4. Sei como gerar em mim mesmo o sentimento apropriado para aquilo que tenho que fazer.					
5. Procuo compreender a causa emocional dos comportamentos das pessoas.					
6. Tenho facilidade de expressar o que sinto.					
7. Consigo perceber a diferença entre o que eu deveria ou gostaria de sentir e o que realmente sinto numa situação.					

Itens	1	2	3	4	5
8. Sei como acalmar uma pessoa eufórica, sem desanimá-la.					
9. Coloco-me no lugar das pessoas para compreender os seus sentimentos.					
10. Noto quando estou me sentindo mal, mesmo sem saber a causa.					
11. Conheço meios para melhorar meu estado emocional					
12. Noto rapidamente quando um sentimento está aumentando perigosamente de intensidade.					
13. Evito deixar que o meu mau humor influencie o meu relacionamento com as pessoas.					
14. Sou capaz de me motivar novamente quando algo na minha vida não sai bem.					
15. Sei como motivar uma pessoa desanimada, sem constrangê-la.					

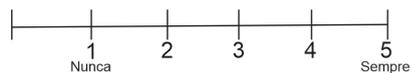
Itens	1	2	3	4	5
16. Frustrações deixam-me desanimado/a por bastante tempo.					
17. Quando estou tomado(a) pela emoção, procuro afastar-me da situação até que possa encará-la de modo mais sereno.					
18. Sou capaz de expressar os meus sentimentos de apreço por alguém.					
19. Percebo o impacto, positivo ou negativo, do meu comportamento sobre outras pessoas.					
20. Consigo expressar o meu descontentamento de forma apropriada.					
21. Sou capaz de me livrar facilmente da tristeza.					
22. Identifico as atividades que me deixam de mau humor.					
23. Consigo ajudar outras pessoas a se sentirem melhor.					

Itens	1	2	3	4	5
24. Quando estou com um sentimento negativo, sei o que devo fazer para me sentir melhor.					
25. Consigo controlar a minha irritação.					
26. Sei como acalmar uma pessoa nervosa.					
27. Consigo vencer o meu desânimo.					
28. Tenho vergonha de expressar os meus sentimentos.					
29. Sei como motivar as pessoas para darem o melhor de si.					
30. Consigo controlar-me para não agir sob influência da euforia, quando necessário.					
31. Sei como encorajar uma pessoa a enfrentar o seu medo.					

Itens	1	2	3	4	5
32. Sou emocionalmente expressivo.					
33. Identifico quando uma pessoa está ou não disposta a me ajudar.					
34. “Conto até dez” para não agir descontroladamente.					

Anexo 4 - Instrumento de desempenho no trabalho - Escala Geral de Desempenho no Trabalho (Queiroga et al., 2015).

Instruções: Prezados participantes, os itens apresentados a seguir objetivam avaliar o que você pensa sobre o seu trabalho e com que frequência realiza algumas ações no seu cotidiano organizacional. Para responder às questões, assinale um número à direita de cada frase observando a escala de respostas apresentadas a seguir.



Itens	1	2	3	4	5
1. Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.					
2. Executo adequadamente tarefas difíceis.					
3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da Organização.					
4. A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da Organização.					
5. Realizo meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano)					
6. Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.					
7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela Organização.					

Itens	1	2	3	4	5
9. Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.					
10. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.					
11. Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.					
12. Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.					
13. Adapto minha rotina às alterações das metas da Organização.					
14. Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.					
15. Executo adequadamente tarefas rotineiras.					
16. Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.					

Itens	1	2	3	4	5
17. Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.					
18. Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.					
19. Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.					
20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.					

Queiroga, F., Andrade, J. E. B & Coelho Junior, F. (2015). Desempenho no trabalho: escala de avaliação geral por meio de autopercepções. In Palacios, K. P & Peixoto, A. L. A (Orgs.) Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho. Artmed.

Anexo 5 – Parecer de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa

INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB



Continuação do Parecer: 5.214.883

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM GERENTES DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Pesquisador: AMANDA CAMPANATI DE SOUZA COUTO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 54996022.0.0000.5540

Instituição Proponente: Instituto de Psicologia -UNB

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.214.883

Apresentação do Projeto:

A presente pesquisa trata de uma abordagem sobre elementos externos e internos que afetam o trabalhador em sua rotina laboral. A medida que os estudos sobre o desempenho de trabalhadores em suas atividades cotidianas cresce, é possível contribuir com o melhor funcionamento de uma instituição conferindo impacto direto aos colaboradores da mesma, de acordo com a pesquisadora. Para compreender as nuances dentro do espaço de trabalho, a autora utiliza o contexto bancário, e em específico, uma agência do Banco do Brasil, como lócus central de sua pesquisa. Para isso, ela lançará mão do método correlacional e de corte transversal, acionando questionários que serão direcionados a funcionários do Banco, que serão por ela recrutados por meio digital e mediante apresentação do TCLE. Toda a pesquisa será realizada de forma on-line e contará com quatro instrumentos de avaliação, que envolvem escalas de desempenho de trabalho situados no questionário que será apresentado.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo da pesquisa é avaliar como fatores de variáveis de contexto influenciam no desempenho de trabalhadores e como os mesmos impactam a rotina de organizações.

▲ Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com a pesquisadora, os riscos envolvidos na pesquisa são mínimos. Ela aponta o estresse, o desconforto e a ansiedade como possíveis riscos que, por sua vez, serão contornados

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE CEP: 70.910-900
UF: DF Município: BRASÍLIA
Telefone: (61)3107-1592 E-mail: cep_chs@unb.br

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1881283.pdf	12/01/2022 22:15:01		Aceito
Cronograma	Cronograma_final.docx	12/01/2022 22:09:26	AMANDA CAMPANATI DE SOUZA COUTO	Aceito
Outros	lattes_Amanda.pdf	12/01/2022 21:57:32	AMANDA CAMPANATI DE SOUZA COUTO	Aceito
Outros	lattes_josemberg.pdf	12/01/2022 21:56:54	AMANDA CAMPANATI DE SOUZA COUTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	ACEITEINSTITUCIONALassinado.pdf	12/01/2022 21:51:29	AMANDA CAMPANATI DE SOUZA COUTO	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	07/01/2022 15:18:22	AMANDA CAMPANATI DE	Aceito

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
 Bairro: ASA NORTE CEP: 70.910-900
 UF: DF Município: BRASÍLIA
 Telefone: (61)3107-1592 E-mail: cep_chs@unb.br

INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB



Continuação do Parecer: 5.214.883

Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	07/01/2022 15:18:22	SOUZA COUTO	Aceito
Outros	instrumentos.pdf	06/01/2022 23:21:38	AMANDA CAMPANATI DE SOUZA COUTO	Aceito
Outros	Carta de Revisao Etica.docx	06/01/2022 23:21:00	AMANDA CAMPANATI DE SOUZA COUTO	Aceito
Outros	carta encaminhamento.doc	06/01/2022 23:20:39	AMANDA CAMPANATI DE SOUZA COUTO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto Atualizado.docx	06/01/2022 23:19:11	AMANDA CAMPANATI DE SOUZA COUTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.doc	06/01/2022 23:14:31	AMANDA CAMPANATI DE SOUZA COUTO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BRASILIA, 27 de Janeiro de 2022

Assinado por:
MARCIO CAMARGO CUNHA FILHO
▶ (Coordenador(a))