

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

Vol. 9, N. 3 Dezembro/2025



UFMT

PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR BANCÁRIO SOBRE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO E SEUS REFLEXOS NA MOTIVAÇÃO E NO DESEMPENHO PROFISSIONAL

Raiane Hillary Gonçalves Cezar

Raianehillary0108@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-8353-9763>

Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Minas Gerais - Campus São João Evangelista, MG, BR

Luiz Henrique Medeiros Carvalho

luiz.medeiros@ifmg.edu.br

<https://orcid.org/0009-0000-3755-3619>

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - Campus JK, MG, BR

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores determinantes da motivação e do engajamento profissional na percepção dos colaboradores que atuam no setor bancário. O estudo utilizou uma metodologia descritiva e exploratória com abordagem quantitativa, empregando uma estratégia de pesquisa de campo com utilização de questionário. A população foi composta por funcionários de bancos, e a amostra ($N=14$) foi coletada por amostragem não probabilística em bola de neve. Os dados foram coletados em outubro de 2025 por meio de um questionário estruturado com 13 questões em escala *Likert* de cinco pontos. A análise estatística foi realizada utilizando o *Microsoft Excel* e o *JASP*. De modo geral, os respondentes relataram alta motivação e satisfação. As variáveis mais relevantes foram remuneração e benefícios, que apresentaram o maior índice de satisfação (92,8% de avaliações positivas), e apoio direto da gestão, que também apresentou altos níveis. Por outro lado, as afirmações relacionadas ao clima organizacional e ao reconhecimento pelo bom desempenho indicando oportunidades de melhoria.

Palavras-chave: Motivação; Engajamento; Setor bancário; Satisfação no trabalho.

BANKING SECTOR EMPLOYEES' PERCEPTION OF WORKING CONDITIONS AND THEIR IMPACT ON MOTIVATION AND PROFESSIONAL PERFORMANCE

Abstract

The present study aimed to analyze the determining factors of motivation and professional engagement from the perspective of employees working in the banking sector. The study used a descriptive and exploratory methodology with a quantitative approach, employing a field research strategy through the application of a questionnaire. The population consisted of bank employees, and the sample ($N = 14$) was obtained through non-probability snowball sampling. Data were collected in October 2025 using a structured questionnaire containing 13 items on a five-point Likert scale. Statistical analysis was conducted using Microsoft Excel and JASP. Overall, respondents reported high levels of motivation and satisfaction. The most relevant variables were compensation and benefits, which showed the highest satisfaction rate (92.8% positive evaluations), and direct managerial support, which also presented high levels. On the other hand, statements related to organizational climate and recognition for good performance indicated opportunities for improvement.

Keywords: Motivation; Engagement; Banking Sector; Job Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

No cenário organizacional atual, caracterizado por fortes transformações estruturais e digitalização de processos, o setor bancário passou por reconfigurações substanciais em suas práticas de gestão, técnicas de trabalho e expectativas de desempenho dos funcionários. A crescente ênfase em eficiência e competição, juntamente com a demanda por resultados, teve um impacto direto na qualidade de vida, motivação e felicidade dos bancários (PEREIRA; PASSOS; RIBEIRO, 2022). Nesse contexto, a forma como os funcionários veem a gestão e as condições de trabalho tem um impacto significativo em como eles participam, produzem e interagem com a empresa.

As instituições financeiras têm reconhecido que o capital humano é seu ativo mais valioso, e é fundamental compreender os elementos que impulsionam a motivação no ambiente de trabalho. Colaboradores motivados apresentam maior engajamento organizacional, menor rotatividade, maior produtividade e melhores resultados (CABRAL *et al.*, 2017). Quando a motivação é negligenciada, ocorrem efeitos opostos, como aumento do estresse ocupacional, absenteísmo, exaustão emocional e desengajamento, conforme analisado por pesquisas envolvendo os setores bancários brasileiros e internacionais (CORREIA, 2017; ESTIVALETE; ANDRADE, 2012; RIZZON, 2019).

Sob essa perspectiva, esta pesquisa teve como propósito responder ao seguinte questionamento: Quais são os principais fatores de motivação e engajamento percebidos pelos profissionais que atuam no setor financeiro?

Para tanto, o presente estudo tem como objetivo analisar os fatores determinantes da motivação e do engajamento profissional na percepção dos colaboradores que atuam no setor bancário. Para cumprir, os objetivos específicos são: i. verificar a percepção dos colaboradores do setor bancário a respeito da satisfação com as condições de trabalho e engajamento (ambiente físico, recursos, organização de tarefas e clima organizacional); e ii. identificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação a motivação.

Este estudo preenche uma lacuna teórica e empírica na compreensão da relação entre gestão de pessoas, motivação e desempenho profissional no contexto bancário regional. Há uma carência de pesquisas que integrem múltiplas variáveis organizacionais em uma abordagem regionalizada, diferentemente de estudos mais generalistas sobre motivação. A pesquisa fornecerá um importante diagnóstico empírico para instituições financeiras locais, identificando fatores que afetam a motivação e o desempenho. Isso permitirá que os gestores desenvolvam intervenções mais eficazes para promover o bem-estar e a retenção de funcionários, reforçando a importância do apoio organizacional, como observado por Estivalete e Andrade (2012), e mitigando o desperdício emocional associado à falta de autonomia, como alertado por Cabral *et al.* (2017). Por fim, o impacto social é significativo, abordando a qualidade de vida profissional dos banqueiros, um grupo suscetível ao estresse (MAZO, 2020), e fornecendo dados cruciais para a satisfação, valorização e estabilidade dos trabalhadores, bem como para o desenvolvimento socioeconômico de pequenos municípios.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Gestão de pessoas

Nas últimas décadas, a gestão de pessoas passou por uma transformação significativa, passando de uma função puramente burocrática, centrada em rotinas administrativas, para um papel estratégico dentro das organizações (CHIAVENATO, 2008). Essa mudança reflete a

crescente valorização do ser humano como agente central dos resultados organizacionais. Nesse sentido, Bichuetti e Bichuetti (2020) destacam que objetivo de um sistema de gestão de pessoal é ajudar as organizações a desenvolverem competências únicas e alcançar consistentemente melhor desempenho, bem como o crescimento e o desenvolvimento da organização e dos funcionários que trabalham nela. Essa perspectiva amplia o escopo da gestão de recursos humanos ao alinhar seus processos aos objetivos estratégicos institucionais.

Essa nova perspectiva também está reavaliando procedimentos convencionais, como contratação e seleção, de forma mais consistente com o desenvolvimento organizacional (OLIVEIRA; GOMIDE JUNIOR; POLI, 2020). De acordo com os autores é sempre necessário que se busquem indivíduos que não apenas possuam habilidades técnicas, mas também compartilhem os valores e a cultura da organização. Da Cruz (2023) reforça que contratar novos funcionários exige saber como escolhê-los, e os métodos para isso dependem, em grande parte, da gestão de pessoas, que traz para a organização trabalhadores qualificados, eficazes e produtivos. Assim, o alinhamento entre as competências dos candidatos e as estratégias da empresa contribui para resultados mais eficazes e duradouros.

Essa preocupação com a compatibilidade entre colaborador e organização também está diretamente ligada à qualidade de vida no trabalho como extensão da gestão eficaz de pessoas (DA LUZ, 2023). Além de ser uma vantagem competitiva, Pereira e Trevelin (2020) argumentam que promover um ambiente de trabalho positivo e saudável é essencial para reter talentos na equipe e sustentar a alta produtividade. Moreira (2022) aponta que “é imprescindível que os gestores criem programas de qualidade de vida nas empresas a fim de promover ações para a prevenção do estresse ocupacional, doenças e a promoção do bem-estar nas organizações”. Ou seja, cuidar do ambiente organizacional é cuidar diretamente dos resultados institucionais.

Nesse contexto, a função da liderança torna-se ainda mais essencial nessa situação, servindo como um canal entre os objetivos da empresa e as necessidades de seus colaboradores (DA CRUZ, 2023). O autor ainda destaca que além de gerenciar tarefas, um líder eficaz também deve inspirar e encorajar sua equipe. Dessa forma, integrar planejamento estratégico, práticas humanizadas e liderança consciente é essencial para uma gestão de pessoas bem estruturada, que propicia um ambiente de trabalho duradouro e se concentra no desenvolvimento de indivíduos e organizações.

2.2. Qualidade de vida no trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) refere-se a um conceito que abrange várias dimensões, incluindo fatores físicos, psicológicos e organizacionais que afetam a satisfação e o bem-estar do empregado (WALTON, 1973; BARCAUI; LIMONGI-FRANÇA, 2014). A QVT relaciona-se diretamente com o impacto do estresse ocupacional nos profissionais da saúde. Segundo Lima, Gomes e Barbosa (2020), níveis elevados de estresse estão diretamente relacionados à redução da qualidade de vida no ambiente de trabalho dos colaboradores. Essa situação se torna ainda mais grave em organizações que desconsideram o bem-estar de seus funcionários em favor de objetivos numéricos. Correia (2017) complementa, ressaltando que os elementos que mais impactam a satisfação no trabalho bancário incluem a falta de reconhecimento, instabilidade no emprego e a desproporção entre esforço e recompensa. Portanto, é essencial avaliar as opiniões dos trabalhadores sobre suas condições de trabalho para sugerir melhorias.

No setor financeiro, a QVT é particularmente afetada pelo estresse relacionado ao trabalho, fadiga emocional e condições de trabalho rigorosas, conforme demonstrado por Lima,

Gomes e Barbosa (2020). Mazo (2020) observa que a sobrecarga de deveres, a pressão para cumprir metas e a falta de incentivos podem levar a riscos à saúde mental, o que, por sua vez, prejudica a produtividade e o bem-estar geral. Assim, para Lima, Gomes e Barbosa (2020) a conexão entre QVT e desempenho no trabalho se torna um aspecto essencial para as empresas que buscam harmonizar eficiência com a saúde organizacional.

A motivação e o engajamento dos funcionários são diretamente impactados pela percepção que eles têm das políticas, práticas e processos da organização, o que se reflete no ambiente de trabalho (TICOM, 2019). Ribeiro e Barros (2025) completam ao argumentar que a ideia de justiça no local de trabalho e o senso de apoio são componentes importantes do engajamento dos funcionários porque atuam como estratégias de redução de estresse e promovem um ambiente que estimula o desenvolvimento em qualquer setor.

A verdadeira qualidade de vida no local de trabalho surge quando a organização reconhece a natureza multifacetada do trabalhador, oferece espaços seguros, garante condições de trabalho e incentiva comportamentos relevantes. Em instituições financeiras, em específico, o monitoramento contínuo do ambiente de trabalho e da qualidade de vida é essencial para manter um ambiente de trabalho equilibrado, reduzindo o risco de problemas de saúde mental e alta rotatividade (TIECHER; DIEHL, 2017).

2.3. Motivação em ambientes bancários

O desempenho profissional é influenciado pela motivação no trabalho, especialmente em setores como o bancário, onde há pressão constante. Pereira, Passos e Ribeiro (2022, p. 482) afirmam que "a motivação contribui positivamente para o desempenho profissional e, conseqüentemente, para a produtividade". O engajamento e a satisfação dos funcionários no trabalho estão diretamente correlacionados com a motivação no trabalho, que pode ser definida de acordo com Mazo (2020) como o conjunto de elementos que impulsionam as pessoas a agir em direção aos objetivos da empresa.

No setor bancário, a motivação dos trabalhadores tem sido diretamente impactada pelas condições laborais, mudanças organizacionais e exigências de desempenho. Um estudo realizado com colaboradores de sete instituições bancárias apontou que "os fatores que mais contribuem para a motivação são a boa relação entre colegas, a carga horária, o reconhecimento por parte dos superiores, os prêmios e a concretização pessoal e familiar" (PEREIRA; PASSO; RIBEIRO, 2022, p. 483). Esses componentes de acordo com Duarte *et al.* (2010), mostram que a motivação abrange mais do que apenas incentivos financeiros, ela também inclui aspectos relacionados a relacionamentos, psicologia e estrutura do local de trabalho.

No setor bancário, a motivação abrange elementos humanos, estruturais e psicológicos, além de recompensas monetárias (STOCKINGER, 2022). Duarte *et al.* (2010) completam, argumentando que conexões interpessoais saudáveis, um equilíbrio decente entre vida profissional e pessoal, reconhecimento institucional, horas de trabalho adequadas e recompensas simbólicas são essenciais para melhorar o desempenho e a produtividade dos funcionários. Levando em consideração a ideia de emprego decente, Duarte *et al.* (2010) e Pereira *et al.* (2022) afirmam que um local de trabalho respeitável, definido por segurança, saúde e emprego significativo, mantém os funcionários motivados mesmo sob pressão e em tempos de mudança. Portanto, podemos ver que a motivação bancária é o resultado de uma interação complexa entre gratificações intrínsecas (autonomia, propósito e bem-estar) e incentivos extrínsecos (reconhecimento e recompensas), todos necessários para manter o engajamento da equipe ao longo dos procedimentos de reestruturação.

3. CAMINHO METODOLÓGICO

Para dar resposta ao objetivo deste estudo, foi adotado uma metodologia de caráter descritivo e exploratório (PEREIRA, PASSOS, RIBEIRO, 2022), uma vez que os estudos sobre o assunto são limitados, e se pretende buscar investigar tópicos específicos ligados à motivação e ao desempenho dos profissionais do setor bancário, abrindo caminho para estudos futuros. Para Gil (2012) a abordagem exploratória busca proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, por outro lado a abordagem descritiva buscar descrever características de determinada população ou fenômeno.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quantitativa. A variável é calculada em relação aos dados ou à porcentagem numérica na seção de tabulação dos questionários, tornando-a quantitativa (FACHIN, 2003; PEREIRA, PASSOS, RIBEIRO, 2022). A pesquisa utilizou a estratégia de pesquisa de campo com a delimitação de *survey*. Essa abordagem envolve a coleta de dados e informações sobre as opiniões de um grupo de pessoas utilizando o questionário. Isso a torna ideal para a coleta de dados primários diretamente dos participantes, conforme as características de um estudo de campo.

De acordo com Thiollent (2025), uma população é um conjunto de elementos com as características em estudo, enquanto uma amostra é um subconjunto dessa população. Neste estudo, a população é composta por funcionários de bancos, e a amostra será coletada por meio da amostragem bola de neve (*snowball sampling* ou *link-tracing*). O procedimento começa com o convite a um funcionário do banco, que então contatará outros participantes para reunir uma amostra abrangente e relevante para a pesquisa. A *snowball sampling* é uma amostragem não probabilística que utiliza cadeias de referência construídas a partir de pessoas que compartilham algumas características que são de interesse do estudo ou sabem de outras que as possuem (OLIVEIRA; MUNHOZ, 2011). Em relação aos inconvenientes, cabe citar a falta de controle sobre a constituição e tamanho da amostra.

A metodologia de construção da rede de contatos da amostragem *snowball sampling*, iniciou-se com uma identificação e seleção de informantes iniciais (sementes) que possuíam acesso a profissionais do setor bancário, essenciais para facilitar o acesso ao grupo de interesse (OLIVEIRA; MUNHOZ, 2011). Após enviar o questionário do *Google Forms* pelo *WhatsApp*, o próximo passo foi ampliar a rede solicitando que cada participante indicasse outros contatos de seu meio social e profissional que se enquadrassem no perfil do estudo, com a reiteração desse pedido de referência após cada resposta recebida. O processo de expansão foi interrompido devido à saturação da amostra, que ocorreu quando participantes sucessivos indicaram contatos que já haviam sido incluídos ou sugeridos no estudo.

O estudo utilizou um questionário estruturado conforme o quadro 1 com 13 questões relacionadas ao objetivo do estudo. As assertivas serão codificadas para melhor tratamento dos dados conforme argumentado por Da Silva e Silva (2015). A codificação foi feita utilizando a abreviação "SAT" para satisfação, seguida do número correspondente à questão. As assertivas foram elaboradas baseado nos estudos de Duart *et al.* (2023), Pereira *et al.* (2022) e Tiecher e Diehl (2017).

Quadro 1 – Questionário de pesquisa

Código	Assertiva
Campo 1: Condições de trabalho e engajamento	
SAT1	O ambiente de trabalho físico me inspira a ser mais produtivo(a) e engajado (a).
SAT2	Os recursos e ferramentas disponíveis contribuem positivamente para a minha motivação em realizar minhas tarefas.
SAT3	A organização e a estrutura das tarefas diárias facilitam e motivam a conclusão do meu trabalho.
SAT4	O clima organizacional do setor bancário me estimula e me sinto motivado (a) a trabalhar.
SAT5	A comunicação interna entre áreas e equipes é clara e eficaz, facilitando a colaboração e o meu entusiasmo.
Campo 2: Liderança, reconhecimento e autonomia	
SAT6	O suporte oferecido pela gestão direta (chefia imediata) é um fator de motivação para o meu desempenho.
SAT7	A clareza nas orientações e metas estabelecidas pela liderança me motiva a buscar resultados de excelência.
SAT8	O respeito e o tratamento profissional no ambiente de trabalho são essenciais e contribuem para a minha motivação.
SAT9	Sinto que a liderança tem abertura para diálogo e sugestões, o que me incentiva a contribuir ativamente.
Campo 3: Desenvolvimento, propósito e recompensa	
SAT10	Sinto-me motivado(a) pelas oportunidades de crescimento e progressão de carreira no setor bancário.
SAT11	Os treinamentos e capacitações oferecidos são relevantes e me motivam a desenvolver minhas habilidades.
SAT12	O reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho é justo e me incentiva a continuar entregando resultados.
SAT13	Os benefícios e a remuneração oferecidos pela instituição bancária são fatores que me mantêm motivado(a).

Fonte: baseado de Duarte *et al.* (2023), Pereira *et al.* (2022) e Tiecher e Diehl (2017).

Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado em escala *Likert* com cinco pontos: muito insatisfeito(a) (1), insatisfeito(a) (2), nem satisfeito(a) e insatisfeito(a) (3), satisfeito(a) (4) e muito satisfeito(a) (5) entregue via *Whatsapp* elaborado pelo *Google Forms*. Segundo Tiecher e Diehl (2017, p. 49) a escala *likert* “é a mais utilizada em levantamentos de opiniões, atitudes e avaliações. Nela, o respondente deve avaliar uma questão e classificá-la em uma de cinco escala.” Segundo De Sousa (2022) o questionário se aplica nesse tipo de pesquisa pois é ideal para medir satisfação com precisão, consistência e facilidade de tratamento dos dados.

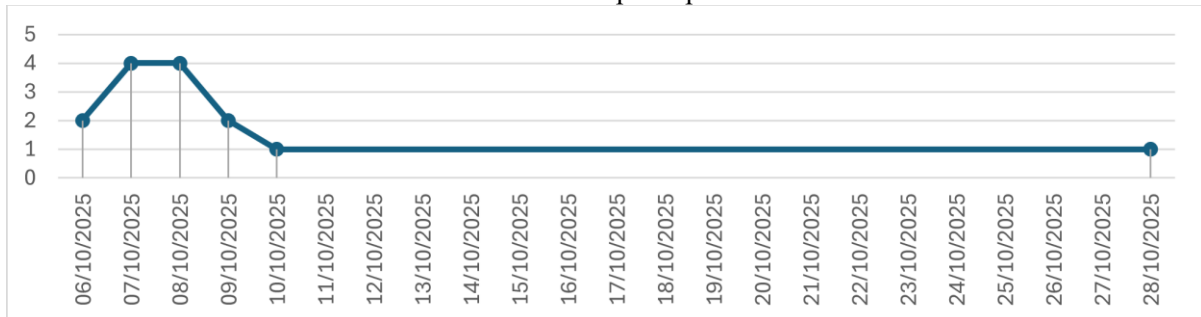
O período de coleta de dados foi definido entre 1 e 30 de outubro de 2025. Durante esse período, o método gerou 14 respostas válidas, que constituíram a amostra final para análise. Os dados do *Google Forms* foram extraídos para o *Microsoft Excel*. A análise estatística foi conduzida utilizando o *Microsoft Excel* e o *JASP (Jeffrey's Amazing Statistics Program)*. Os resultados foram apresentados em forma de tabelas e gráficos, sendo posteriormente avaliados individualmente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme já descrito a coleta de dados foi realizada no mês de outubro. O gráfico 1 mostra que os dias com maior número de respostas foram 07/10 e 08/10, com quatro respostas

cada, enquanto 10/10 e 28/10 tiveram apenas uma resposta cada. Houve duas respostas em cada um dos dias 6 e 9 de outubro.

Gráfico 1 – Resposta por data



Fonte: dados da pesquisa, 2025.

A Tabela 1 apresenta a distribuição das respostas em relação às assertivas, conforme o grau de satisfação mensurado pela escala Likert.

Tabela 1 – Análise binominal das assertivas

<i>Variable</i>	<i>Level</i>	<i>Counts</i>	<i>Proportion</i>	<i>Variable</i>	<i>Level</i>	<i>Counts</i>	<i>Proportion</i>
SAT1	3	2	0.143	SAT7	2	1	0.071
	4	6	0.429		3	3	0.214
	5	6	0.429		4	6	0.429
SAT2	2	1	0.071	5	4	0.286	
	3	1	0.071	SAT8	3	1	0.071
	4	8	0.571		4	8	0.571
5	4	0.286	5		5	0.357	
SAT3	2	1	0.071	SAT9	3	2	0.143
	3	2	0.143		4	6	0.429
	4	7	0.500		5	6	0.429
SAT4	5	4	0.286	SAT10	2	1	0.071
	1	1	0.071		3	1	0.071
	2	1	0.071		4	9	0.643
SAT5	3	1	0.071	5	3	0.214	
	4	7	0.500	SAT11	1	1	0.071
	5	4	0.286		3	1	0.071
3	4	0.286	4		8	0.571	
SAT6	4	9	0.643	5	4	0.286	
	5	1	0.071	SAT12	3	5	0.357
	2	1	0.071		4	7	0.500
4	7	0.500	5		2	0.143	
SAT7	5	6	0.429	SAT13	3	1	0.071
	3	4	0.286		4	5	0.357
	4	9	0.643		5	8	0.571

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Para cada variável v (MOT1–MOT13) foi calculada a proporção de respostas em cada nível l da escala Likert conforme: $\%_{v,l} = \frac{n_{v,l}}{N} \times 100$, sendo $N = 14$ o número de respondentes. Para obtenção do índice agregado de satisfação considerou-se a soma das respostas dos níveis 4 e 5, calculada por $\%_{v,(4+5)} = \frac{n_{v,4} + n_{v,5}}{N} \times 100$. Para análise global entre todas as variáveis, as contagens por nível foram somadas ($n_{.,l} = \sum_{v=1}^V n_{v,l}$) e transformadas em porcentagem em relação ao total de respostas $T = V \times N$, isto é, $\%_{.,l} = \frac{n_{.,l}}{T} \times 100$.

De modo geral, os resultados indicam que as categorias "satisfeito" (nível 4) e "muito satisfeito" (nível 5) predominam em todas as variáveis analisadas. Em contrapartida, as respostas nas categorias "muito insatisfeito" (nível 1) e "insatisfeito" (nível 2) foram praticamente inexistentes, com proporções em torno de 7,1% ou totalmente ausentes em diversas dimensões, indicando que os respondentes não percebem a desmotivação como um fator significativo.

Na seção "condições de trabalho e engajamento", os participantes têm uma percepção geral positiva (SAT1–SAT5). A assertiva SAT1, que examina o ambiente físico de trabalho e sua influência na produtividade e no engajamento, constatou que 42,9% dos respondentes estavam satisfeitos e 42,9% estavam muito satisfeitos, indicando que o espaço físico é um fator motivador. A SAT2, que avalia os recursos e ferramentas disponíveis para a execução das tarefas, obteve 57,1% de respostas "muito satisfeitos" e 28,6% de "satisfeitos", indicando que a infraestrutura e o suporte operacional melhoram o desempenho e a motivação.

A SAT3, que avalia a organização e estrutura das tarefas diárias, obteve 50% de satisfação e 28,6% de muita satisfação, indicando que os processos internos são bem estruturados e facilitam a execução do trabalho. Da mesma forma, o SAT4, relacionado ao clima organizacional, manteve o padrão (50% de satisfação e 28,6% de muita satisfação), indicando a presença de um ambiente harmonioso e colaborativo. Por fim, o SAT5, que avalia a clareza e a eficiência da comunicação interna, obteve 64,3% de satisfação e 28,6% de neutralidade, indicando que, embora a maioria reconheça uma comunicação adequada, ainda há espaço para melhorias na troca de informações entre as equipes.

Na segunda categoria, "liderança, reconhecimento e autonomia", as respostas indicam altos níveis de motivação. O SAT6, que mede o apoio imediato do chefe, obteve 50% de satisfação e 42,9% de muita satisfação, indicando que a liderança direta desempenha um papel significativo na motivação dos funcionários. O SAT7 obteve 42,9% de satisfação, 28,6% de muita satisfação e 21,4% de neutralidade, indicando uma percepção predominantemente positiva; no entanto, alguns funcionários ainda percebem falhas importantes na comunicação. Os indicadores assertivos SAT8 e SAT9, relacionados ao respeito, tratamento profissional e diálogo aberto, mantiveram altos índices de satisfação, variando de 57,1% a 64,3% de satisfação e de 21,4% a 35,7% de muita satisfação. Os resultados mostram que os respondentes valorizam a liderança participativa baseada no respeito e no diálogo, o que está diretamente relacionado à motivação e ao engajamento no ambiente bancário.

Os resultados na categoria "desenvolvimento, propósito e recompensa" confirmam a importância da satisfação. O questionário assertivo SAT10, que avalia oportunidades de crescimento e progressão na carreira, obteve 57,1% de satisfação e 28,6% de alta satisfação, indicando o reconhecimento das oportunidades de desenvolvimento profissional. Da mesma forma, o SAT11, sobre treinamento e capacitação, recebeu 50% de satisfação e 35,7% de muita satisfação, indicando que as atividades de treinamento são percebidas como relevantes e motivadoras. A SAT12, que reconhece o desempenho, também se destacou, com 50% dos respondentes satisfeitos e 35,7% muito satisfeitos, indicando que o valor atribuído ao trabalho desempenha um papel crucial na motivação. Por fim, a SAT13, que trata de remuneração e

benefícios, apresentou o maior índice de satisfação do grupo, com 57,1% de "muito satisfeitos" e 35,7% de "satisfeitos", totalizando 92,8% de avaliações positivas.

A tabela 2 apresenta uma análise descritiva das variáveis motivacionais, levando em consideração as tendências centrais (média, mediana e moda) e as dispersões (desvio-padrão, mínimo e máximo).

Tabela 2 – Análise descritiva

Assertiva	Mode	Median	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
SAT1	4.032	4.000	4.286	0.726	3.000	5.000
SAT2	4.001	4.000	4.071	0.829	2.000	5.000
SAT3	4.001	4.000	4.000	0.877	2.000	5.000
SAT4	4.001	4.000	3.857	1.167	1.000	5.000
SAT5	3.999	4.000	3.786	0.579	3.000	5.000
SAT6	4.045	4.000	4.286	0.825	2.000	5.000
SAT7	4.037	4.000	3.929	0.917	2.000	5.000
SAT8	4.004	4.000	4.286	0.611	3.000	5.000
SAT9	4.032	4.000	4.286	0.726	3.000	5.000
SAT10	4.014	4.000	4.000	0.784	2.000	5.000
SAT11	4.001	4.000	4.000	1.038	1.000	5.000
SAT12	3.986	4.000	3.786	0.699	3.000	5.000
SAT13	4.990	5.000	4.500	0.650	3.000	5.000

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

A análise descritiva dos dados mostra uma tendência geral de alta motivação entre os respondentes, com medianas variando de 3,78 a 4,50 em uma escala de 1 a 5. Uma mediana de 4,0 para quase todas as variáveis indica que a maioria dos participantes se classificou entre "satisfeito(a)" e "muito satisfeito(a)". As variáveis MOT6, MOT8, MOT9 e MOT13 apresentaram as medianas mais altas ($\geq 4,28$), indicando uma percepção positiva do apoio da liderança, do respeito no ambiente de trabalho e da política de benefícios.

Os valores de desvio-padrão, predominantemente inferiores a 1,0, indicam pouca dispersão nas respostas e consistência nas percepções dos participantes. A variável MOT13 é a mais favorável (média = 4,50; mediana = 5,0), indicando que remuneração e benefícios são motivadores-chave. As variáveis MOT4 e MOT12, com médias de 3,85 e 3,79, respectivamente, apresentaram menor concordância, indicando oportunidades de melhoria no clima organizacional e no reconhecimento profissional. De modo geral, os resultados demonstram um alto nível de satisfação e engajamento entre os colaboradores do banco.

Os resultados das tabelas 1 e 2, indicam um alto nível de satisfação e motivação entre os funcionários bancários, como evidenciado pela predominância de respostas nas categorias "satisfeito" e "muito satisfeito". De acordo com Correia (2017) e Mazo (2020), o setor financeiro tem sido historicamente associado a altos níveis de estresse ocupacional, exaustão emocional e desengajamento. A mediana de 4,0 em quase todas as variáveis, com desvios padrão geralmente baixos, sugere que, para a amostra estudada, as práticas de gestão e as condições de trabalho estão mitigando em grande medida os efeitos negativos tipicamente descritos na literatura, possivelmente devido à importância que as organizações financeiras locais atribuem ao capital humano.

A categoria desenvolvimento, propósito e recompensa, foi uma das descobertas mais significativas ao se considerar os fatores externos. O item SAT13, relacionado a remuneração e benefícios, apresentou o maior índice de satisfação (92,8% de avaliações positivas) e a maior média (4.500), tornando-se o principal motivador para os respondentes. De acordo com Duarte et al. (2010) e Stockinger (2022), incentivos externos, como recompensas monetárias, desempenham um papel significativo na motivação bancária. No entanto, pesquisas mais aprofundadas, como a de Pereira, Passos e Ribeiro (2022), também destacam que a motivação engloba elementos como "realização pessoal e familiar" como resultado da intrincada interação entre incentivos extrínsecos (recompensas) e gratificações intrínsecas (autonomia, propósito).

Apesar do otimismo geral, a análise descritiva identificou pontos críticos que requerem atenção gerencial, particularmente o Clima Organizacional (SAT4) e o Reconhecimento pelo Bom Desempenho (SAT12), que apresentaram as menores medianas de concordância (3.857 e 3.786, respectivamente). O desempenho inferior do SAT4 (Clima Organizacional) e a maior dispersão das respostas indicam que um ambiente harmonioso e colaborativo não é percebido de forma uniforme em toda a amostra, criando uma oportunidade de melhoria. A insatisfação com o reconhecimento (SAT12) enfatiza a necessidade de atribuir valor ao trabalho. De acordo com a revisão de Correia (2017), a falta de reconhecimento é um dos fatores mais significativos que afetam a satisfação no trabalho no setor bancário. Embora as recompensas financeiras sejam importantes motivadores, uma gestão eficaz pode aprimorar as estratégias de reconhecimento não monetário e o monitoramento contínuo do ambiente de trabalho para garantir a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e reduzir o risco de alta rotatividade, como observado por Tiecher e Diehl (2017).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou os fatores que influenciam a motivação e o engajamento profissional na percepção dos funcionários bancários. Foi realizado um estudo de campo quantitativo para investigar a satisfação profissional com as condições de trabalho, liderança, reconhecimento, autonomia, desenvolvimento e remuneração. Os resultados, obtidos a partir de 14 respostas válidas e analisados utilizando uma escala *Likert* de cinco pontos, revelaram uma percepção predominantemente positiva e um alto nível de satisfação e engajamento entre os profissionais.

Em consonância com o primeiro objetivo específico, constatou-se que os funcionários tinham uma percepção geralmente positiva de suas condições de trabalho e engajamento. O ambiente físico (SAT1), a disponibilidade de recursos e ferramentas (SAT2) e a organização das tarefas diárias (SAT3) foram identificados como motivadores, com altas proporções de respostas nas categorias "satisfeito" e "muito satisfeito". O SAT2, de caráter assertivo, obteve 57,1% de "satisfeitos" e 28,6% de "muito satisfeitos", indicando que o suporte operacional melhora o desempenho e a motivação. Em termos de liderança, as variáveis relacionadas ao apoio direto da gestão (SAT6), ao respeito profissional (SAT8) e à abertura ao diálogo (SAT9) apresentaram as maiores medianas (acima de 4,28) no estudo. Esses achados corroboram a literatura que enfatiza o papel crucial da liderança eficaz em inspirar, incentivar e alinhar as necessidades dos funcionários aos objetivos da empresa, promovendo um ambiente de trabalho de alta qualidade e reduzindo o estresse ocupacional.

Já a respeito do segundo objetivo específico, os resultados da categoria desenvolvimento, propósito e remuneração, indicam a importância de fatores externos e internos na determinação da satisfação e motivação dos funcionários. Remuneração e benefícios (SAT13) foram identificados como os motivadores mais importantes, com o maior

índice de satisfação do grupo (média = 4,50 e mediana = 5,0). Esses dados corroboram a importância da remuneração monetária no setor, mas também destacam a complexa interação entre recompensas intrínsecas, como oportunidades de crescimento (SAT10) e treinamento (SAT11). No entanto, o reconhecimento de desempenho (SAT12) e o clima organizacional (SAT4) apresentaram os menores níveis médios de concordância (3,79 e 3,85, respectivamente). Embora a satisfação geral seja alta, esses indicadores apontam áreas para melhoria na gestão, visando aprimorar o reconhecimento e o clima organizacional.

O estudo fornece um importante diagnóstico empírico que sugere um ambiente bancário regional que valoriza e motiva seus funcionários, principalmente por meio de políticas de remuneração e liderança eficaz. A consistência das respostas, demonstrada pelos baixos valores de desvio padrão, reforça os resultados na amostra estudada. Instituições financeiras locais podem priorizar o reconhecimento profissional e a melhoria da cultura organizacional para promover o bem-estar e a retenção de funcionários.

As limitações do estudo incluem o tamanho reduzido da amostra ($N=14$) e o uso da amostragem em bola de neve, que, embora necessária para o acesso ao grupo-alvo, não é probabilística e não permite o controle da composição da amostra. Para pesquisas futuras, sugere-se expandir a amostra para diferentes regiões a fim de avaliar a validade das descobertas em um contexto mais amplo e incluir uma abordagem qualitativa para aprofundar as razões por trás dos níveis de satisfação observados.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, Ricardo *et al.* Características motivacionais no trabalho bancário: um estudo a partir da aplicação do sistema LEMO. **Ciência e Natura**, Santa Maria, v. 42, e52, 2020.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Educação ambiental comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa snowball (bola de neve). **REMEA-Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 27, 2011.

BARCAUI, A.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estresse, enfrentamento e qualidade de vida: um estudo sobre gerentes brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 670-694, 2014.

BARROS, A. de O. **Qualidade de vida no teletrabalho de trabalhadores de uma instituição pública federal**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial) - Universidade Estácio De Sá, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

BICHUETTI, L. B.; BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. 3. ed. São Paulo: Saint Paul, 2020.

CABRAL, P. M. F. *et al.* Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 24, n. 4, p. 535–553, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

CHIAVENATO, I. Clima organizacional e cultura organizacional. In: **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 296-298.

CORREIA, A. C. M. **Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes: uma revisão integrativa.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Alfenas, Alfenas, 2017.

DA CRUZ, W. C. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista Interdisciplinar De Ensino E Educação**, v. 1, n. 1, p. 14-29, 2023.

DA LUZ, J. L. S. **As transformações na gestão de pessoas no pós-pandemia e a influência sobre a qualidade de vida dos servidores: a realidade das Universidades Federais Mineiras.** 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal De Viçosa, Minas Gerais, 2023.

DA SILVA, A. M.; SILVA, M. **Metodologia da pesquisa.** 2ª ed. Fortaleza: Universidade Aberta do Brasil, 2015.

DE SOUSA, J. R. **Qualidade de vida no trabalho: a motivação em foco.** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, 2022.

DUARTE, D. V. R.; BORIN, ELAINE C. P.; ALMEIDA, M. A qualidade de vida no trabalho-QVT e sua influência na vida dos bancários. **Polêm! Ca**, v. 9, n. 4, p. 74-81, 2010.

ESTIVALETE, V. de F. B.; ANDRADE, T. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 214–244, 2012.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

LIMA, G. K. M.; GOMES, L. M. X.; BARBOSA, T. L. de A. Qualidade de Vida no Trabalho e nível de estresse dos profissionais da atenção primária. **Saúde em Debate**, v. 44, n. 126, p. 774-789, 2020.

MAZO, G. dos S. Qualidade de vida no trabalho: o ambiente bancário. **Revista Ciências Gerenciais**, v. 24, n. 39, p. 51–58, 2020.

MOREIRA, N. M. Gestão de pessoas: qualidade de vida no trabalho. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Administração) – Anhanguera Educacional, Sorocaba, 2022.

OLIVEIRA, ÁUREA F.; GOMIDE JÚNIOR, SINÉSIO; POLI, BÂNIA VS. Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, p. eRAMD200105, 2020.

PEREIRA, A. R.; PASSOS, C.; RIBEIRO, C. A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional: um estudo no setor bancário. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 30, p. 481–503, 2022.

PEREIRA, M. N.; TREVELIN, A. T. C. Qualidade de vida no trabalho: a importância das pessoas nas organizações. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 219-231, 2020.

RIBEIRO, M. J. P.; BARROS, J. N. Qualidade de vida no trabalho. **GIGAPP Estudos Working Papers**, v. 10, n. 282-297, p. 731-752, 2025.

RIZZON, L. **Principais fatores motivacionais que influenciam equipes a serem geradoras de resultados**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019.

STOCKINGER, R. C. **Conflitos de Valores e Alterações de Identidade na Síndrome de Burnout em Bancários: um estudo em Cognição Social**. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica De Petrópolis, Petrópolis, 2022.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. Cortez editora, 2025.

TICOM, C. B. de P. **Inter-relação entre a comunicação interna e o engajamento e comprometimento dos colaboradores: o caso de uma organização pública**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Fernando Pessoa, Portugal, 2019.

TIECHER, B.; DIEHL, L. Qualidade de vida no trabalho na percepção de bancários. **Pensamento & Realidade**, v. 32, n. 1, p. 41-41, 2017.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? USA: **Slow Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, 1973.