



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO AUGUSTO BATISTELLO MAURA DA SILVA

**MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO NO VAREJO:
ESTUDO DE CASO DE UM BANCO PRIVADO**

**CHAPECÓ
2025**

JOÃO AUGUSTO BATISTELLO MAURA DA SILVA

**MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO NO VAREJO:
ESTUDO DE CASO DE UM BANCO PRIVADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Recktenvald

CHAPECÓ

2025

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Silva, João Augusto Batistello Maura da

Motivação no setor bancário no varejo: estudo de caso de um banco privado / João Augusto Batistello Maura da Silva. -- 2025.

72 f. : il.

Orientador: Dr. Marcelo Recktenvald

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2025.

1. motivação. 2. satisfação no trabalho. 3. setor bancário. 4. burnout. I. Recktenvald, Marcelo, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

JOÃO AUGUSTO BATISTELLO MAURA DA SILVA

**MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO NO VAREJO:
ESTUDO DE CASO DE UM BANCO PRIVADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração

Este trabalho de conclusão foi defendido e aprovado pela banca em 09/07/2025.

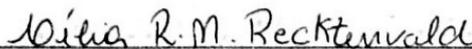
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcelo Recktenvald – UFFS
Orientador



Prof. Me. Ronei Arno Mocellin – UFFS
Avaliador



Prof. Me. Célia Regina Machado Recktenvald – UFFS
Avaliadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha mãe Marilene Batistello, por sempre acreditar nos meus sonhos e objetivos, sempre me impulsionando nos momentos mais desafiadores.

Agradeço imensamente a todos os professores que tiveram dedicação e muita paciência nesses anos para que esse momento chegasse, principalmente para o Professor Dr. Marcelo Recktenvald que me orientou com toda a ajuda e prontidão neste trabalho.

Aos meus colegas e amigos que conquistei nesses anos de faculdade.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar, sob a perspectiva dos colaboradores de uma agência bancária privada do varejo em Chapecó/SC, os fatores organizacionais que influenciam sua motivação no trabalho e sua relação com os indicadores da Síndrome de Burnout. A pergunta norteadora da pesquisa foi: quais fatores influenciam a motivação ou desmotivação para trabalhadores bancários de Chapecó no setor privado? O delineamento metodológico combinou abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de estudo de caso censitário, aplicado a uma agência bancária que contava com 15 funcionários, dos quais 12 participaram efetivamente. Utilizou-se um questionário composto por perguntas fechadas, uma questão aberta, e questões de avaliação de dimensões emocionais relacionadas à Síndrome de Burnout. Os dados quantitativos foram analisados por estatísticas descritivas simples, e os dados qualitativos foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que os principais fatores de desmotivação se referem à pressão por metas, à cobrança por resultados e à carência de reconhecimento institucional, enquanto os aspectos mais motivadores envolvem a jornada reduzida, o retorno financeiro e a identificação com a função exercida. Quanto ao estado emocional, verificou-se baixa frequência de sintomas associados ao Burnout, com predominância de respostas indicando baixa ou nenhuma ocorrência de exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização profissional. A pesquisa contribui para a adoção de práticas de gestão mais sensíveis às necessidades dos colaboradores, com potencial para melhoria da qualidade de vida no trabalho e da performance organizacional.

Palavras chave: motivação; satisfação no trabalho; setor bancário; burnout.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze, from the perspective of employees at a private retail banking agency in Chapecó/SC, the organizational factors that influence their work motivation and its relationship with indicators of Burnout Syndrome. The guiding research question was: what factors influence motivation or demotivation among private-sector bank workers in Chapecó? The methodological approach combined qualitative and quantitative methods through a census-based case study applied to a bank branch with 15 employees, of whom 12 effectively participated. A questionnaire was used, consisting of closed-ended questions, one open-ended question, and items assessing emotional dimensions related to Burnout Syndrome. Quantitative data were analyzed using simple descriptive statistics, while qualitative data were examined using content analysis techniques. The results indicated that the main demotivating factors were pressure to meet targets, performance demands, and lack of institutional recognition. On the other hand, the most motivating aspects included a shorter workday, financial return, and alignment with the role performed. Regarding emotional state, a low frequency of symptoms associated with Burnout was observed, with most responses indicating little or no occurrence of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced professional accomplishment. The research contributes to the adoption of management practices that are more sensitive to employees' needs, with the potential to improve quality of life at work and organizational performance.

Keywords: motivation; job satisfaction; banking sector; burnout.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	18
Figura 2 - Ilustração de fatores motivacionais e fatores Higiênicos.....	19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero	33
Gráfico 2 - Idade.....	34
Gráfico 3 - Estado civil.....	34
Gráfico 4 - Grau de escolaridade.....	35
Gráfico 5 - Distribuição de cargos.....	35
Gráfico 6 - Tempo de empresa	36
Gráfico 7 - Grau de espírito de equipe na realização de atividades e objetivos reconhecido pelos respondentes.....	37
Gráfico 8 - Dificuldade de alcance de metas	37
Gráfico 9 - Satisfação em relação aos instrumentos utilizados pelo banco para com a qualidade de vida no trabalho	38
Gráfico 10 - Influência da pressão por resultados na vida pessoal.....	39
Gráfico 11 - Sentimento de reconhecimento	39
Gráfico 12 - Grau de motivação atual	40
Gráfico 13 - Satisfação a respeito da remuneração	40
Gráfico 14 - Satisfação sobre a carreira e oportunidades no trabalho	41
Gráfico 15 - Marque 4 fatores que lhe motivam na sua atual realidade.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os sete efeitos principais decorrentes da satisfação no ambiente profissional21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Questões ligadas a Despersonalização	46
Tabela 2 - Questões ligadas a Reduzida Realização Pessoal.....	49
Tabela 3 - Questões ligadas à Exaustão Emocional	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHST	Associação Hospitalar Santa Teresa
CONTRAF	Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro
ERG	Existência, Relacionamento e Crescimento
IBET	Índice de Bem-Estar no Trabalho
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
VOCÊ S/A	Revista especializada em carreira e mercado de trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA	14
1.2 PROBLEMA - PERGUNTA DE PESQUISA	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Geral	14
1.3.2 Específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	144
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 MOTIVAÇÃO	16
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	17
2.2.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	17
2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg	18
2.2.3 Teoria X e Y de Douglas Mcgregor.....	19
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	20
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	23
2.5 QUALIDADE DE VIDA E BURNOUT NO SETOR BANCÁRIO	24
2.6 O TRABALHO BANCÁRIO	27
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2 CAMPO DE ESTUDO.....	29
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	30
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	30
3.5 ASPECTOS ÉTICOS.....	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	33
4.2 FATORES MOTIVACIONAIS.....	36
4.3 ANÁLISE DE ESTADO EMOCIONAL.....	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO CONCLUSÃO DE CURSO	58
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	70

1 INTRODUÇÃO

As transformações provocadas pela globalização e pela intensificação das tecnologias nas esferas política, econômica e social têm impactado profundamente as relações de trabalho e os modelos de gestão organizacional. Nesse cenário, as empresas enfrentam o desafio constante de alinhar seus objetivos estratégicos ao desenvolvimento e bem-estar de seus colaboradores, especialmente por meio de práticas eficazes de gestão de pessoas.

A motivação no trabalho é um dos elementos centrais para o desempenho organizacional e a satisfação profissional. De acordo com Davis e Newstrom (2004), os resultados organizacionais tendem a ser mais positivos quando as habilidades humanas são bem aproveitadas e o ambiente favorece o desenvolvimento dos colaboradores. Assim, organizações que valorizam o engajamento e a retenção de talentos tornam-se mais propensas ao sucesso competitivo. Entretanto, os desafios em lidar com pessoas permanecem, especialmente diante da diversidade de perfis e expectativas existentes no ambiente de trabalho. A satisfação dos trabalhadores com suas tarefas e ambiente organizacional está diretamente relacionada à eficácia das atividades desempenhadas (Davis e Newstrom, 2004).

O setor bancário, em particular, tem passado por significativas reestruturações nos últimos anos. A digitalização dos serviços, a busca por resultados cada vez mais agressivos e a padronização de metas têm alterado o perfil do trabalhador bancário e imposto pressões constantes sobre sua performance. Como apontam Tavares (2010) e Dutra (2013), as novas exigências do trabalho contemporâneo exigem uma abordagem gerencial que concilie os interesses institucionais e individuais, valorizando o capital humano como ativo estratégico. Todavia, as mudanças no modelo de gestão também têm gerado efeitos colaterais, como a precarização das relações de trabalho, a rotatividade, o nomadismo ocupacional e o sofrimento psíquico dos trabalhadores bancários.

Nesse contexto, não se pode compreender a motivação, ou a desmotivação, no ambiente organizacional sem considerar os impactos da Síndrome de Burnout, fenômeno caracterizado por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional (Fengler, 2020). Estudos recentes, como o de Zhou et al. (2025), apontam que níveis elevados de amotivação estão diretamente associados ao agravamento do burnout, enquanto a motivação intrínseca atua como fator protetivo. Moulton et al. (2022) reforçam essa evidência ao demonstrar que trabalhadores que encontram sentido pessoal em suas funções são menos propensos ao esgotamento, mesmo em ambientes de alta demanda. Da mesma forma, Paredes-Aguirre et al. (2022) identificam que o burnout pode atuar como mediador entre a baixa

motivação e a intenção de desligamento dos colaboradores. Já Thangal et al. (2021) associam diretamente a perda da motivação à elevação dos níveis de estresse ocupacional, apontando a necessidade de ações institucionais baseadas na Teoria da Autodeterminação e no modelo Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG) de Alderfer.

É importante ressaltar que práticas superficiais de estímulo, como recompensas e incentivos isolados, não são suficientes para sustentar a motivação a longo prazo. Bergamini e Beraldo (2010) alertam para a limitação dessas abordagens e destacam a importância de um olhar mais aprofundado sobre as práticas de gestão de pessoas. Com efeito, a promoção de um ambiente saudável, onde os trabalhadores se sintam reconhecidos e tenham oportunidades reais de crescimento, é fundamental não apenas para o desempenho organizacional, mas também para a saúde mental dos colaboradores.

Uma pesquisa da revista *Você S/A* (2013) evidenciou que, entre os fatores mais valorizados por trabalhadores de empresas públicas e privadas, a satisfação e a motivação ocupam posição de destaque (51,1%), seguidas por oportunidades de aprendizado e desenvolvimento (25%). Esse dado reforça a centralidade do tema em qualquer discussão sobre qualidade de vida no trabalho.

No setor bancário varejista, observa-se um tensionamento entre a lógica da produtividade e a valorização do trabalhador. Muitas vezes, metas e números sobrepõem-se à solução de problemas reais dos clientes e à atenção ao bem-estar dos colaboradores. Isso contribui para o esvaziamento subjetivo da atividade laboral e para o adoecimento mental dos profissionais. Assim, investigar os fatores que influenciam a motivação – e sua correlação com indicadores de burnout – torna-se uma estratégia relevante para a compreensão da dinâmica organizacional contemporânea e para a formulação de práticas de gestão mais humanas e eficazes (Fengler, 2020).

Diante do exposto, este trabalho propõe-se a investigar a motivação dos trabalhadores de uma agência bancária privada no município de Chapecó (SC), considerando também os níveis de exaustão emocional, despersonalização e realização profissional associados à Síndrome de Burnout. Trata-se de uma abordagem que busca compreender a complexidade da motivação humana no contexto bancário atual e oferecer subsídios para ações institucionais mais alinhadas à promoção da saúde e da produtividade. Importante mencionar que, diante desse cenário, é imperativo adotar uma gestão de pessoas baseada em princípios que atendam não apenas aos interesses individuais, mas também aos da empresa, estabelecendo uma relação produtiva entre ambos (Tavares, 2010; Dutra, 2013).

1.1 TEMA

Motivação no setor bancário no varejo: Estudo de caso de um banco privado.

1.2 PROBLEMA - PERGUNTA DE PESQUISA

Quais fatores influenciam a motivação ou desmotivação para trabalhadores bancários de Chapecó no setor privado?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar, sob a perspectiva dos funcionários de uma agência bancária privada do varejo em Chapecó/SC, os fatores organizacionais que influenciam sua motivação no trabalho e sua relação com os indicadores da Síndrome de Burnout.

1.3.2 Específicos

- a) Caracterizar o perfil funcional dos colaboradores da agência bancária investigada;
- b) Identificar os principais fatores organizacionais percebidos pelos colaboradores como influenciadores da motivação no ambiente de trabalho;
- c) Avaliar o estado emocional dos colaboradores, com ênfase na frequência de sintomas de exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização profissional, características associadas à Síndrome de Burnout.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo busca contribuir para a área de Recursos Humanos, com foco em um dos seus aspectos mais determinantes para o desempenho organizacional: a motivação no trabalho. Frequentemente negligenciada diante das pressões cotidianas e das demandas operacionais, a motivação constitui um elemento essencial para o comprometimento, a produtividade e a permanência dos colaboradores nas organizações. Este trabalho propõe um olhar sensível e aprofundado para os fatores que movem os indivíduos a entregar diariamente

sua força de trabalho, abordando tanto os aspectos objetivos das condições laborais quanto os elementos subjetivos da experiência profissional.

A escolha do tema também se fundamenta na experiência do autor como colaborador da instituição estudada, onde atua há mais de dois anos e tem observado alta rotatividade e diferentes níveis de motivação entre os funcionários. Apesar da padronização institucional, a atuação em múltiplas localidades revela realidades distintas, o que reforça a necessidade de compreender as especificidades motivacionais de cada unidade.

A pesquisa também se justifica pelo potencial de aplicação prática de seus resultados na própria instituição. Ao identificar os fatores específicos que influenciam a motivação e mapear os sinais e dimensões da Síndrome de Burnout entre os colaboradores, o estudo pode subsidiar a formulação de estratégias voltadas à valorização do capital humano, contribuindo para o aumento da satisfação, do engajamento e da retenção de talentos. Organizações que compreendem e atuam sobre as variáveis que afetam a motivação tendem a construir uma vantagem competitiva sustentável, na medida em que colaboradores motivados tornam-se mais produtivos e comprometidos com os objetivos institucionais.

Além disso, ao integrar a análise motivacional com a investigação do estado emocional dos trabalhadores, especialmente no que tange à exaustão emocional, despersonalização e percepção de reduzida realização profissional, componentes da Síndrome de Burnout, o estudo amplia sua relevância ao considerar não apenas os impactos sobre o desempenho organizacional, mas também sobre a saúde física e mental dos indivíduos. Como destaca Tavares (2010), a ausência de motivação pode acarretar sérias consequências, como queda na qualidade dos serviços, aumento do absenteísmo, estresse ocupacional e desgaste psíquico.

Portanto, a presente pesquisa se insere no esforço de alinhar as práticas de gestão de pessoas a uma abordagem mais estratégica e humanizada, reconhecendo o papel central dos recursos humanos na consecução da missão institucional e na sustentabilidade das organizações contemporâneas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

Diversas perspectivas surgem ao discutir o conceito de motivação, especialmente no contexto acadêmico e profissional. Muitos estudiosos que se dedicam à análise da motivação no ambiente de trabalho sustentam a ideia de que ela é um fator interno que exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos. De acordo com essa visão, as pessoas são impulsionadas por necessidades humanas e buscam a satisfação por meio das interações nos grupos sociais aos quais pertencem (Vergara, 1998; Chiavenato, 2003).

Chiavenato (2003) observa que dificuldades de integração e relacionamento no grupo de trabalho podem resultar em desmotivação, manifestada por uma queda na moral, fadiga psicológica e redução do desempenho. Esses aspectos evidenciam a importância das relações interpessoais e do ambiente organizacional na promoção da motivação e do engajamento dos colaboradores.

Segundo Bergamini e Beraldo (2010), a motivação é um processo inerente ao indivíduo, que o impulsiona e o orienta em sua interação com o mundo exterior, influenciando seu comportamento e suas ações. No contexto de recursos humanos, esse conceito remete a uma série de iniciativas voltadas para estimular e manter o alto nível de entusiasmo das pessoas. Avaliar se um grupo está ou não motivado equivale, na verdade, a analisar os resultados desse processo motivacional (Toledo, 1992).

Conforme Chiavenato (2004), há três premissas que explicam o comportamento humano: ele é influenciado por estímulos tanto internos quanto externos; é motivado; e é direcionado para metas específicas. Considerando que cada indivíduo é único em sua maneira de pensar e agir, moldado por suas experiências e percepções do mundo ao seu redor, os estímulos destinados a mantê-lo motivado nem sempre surtem o efeito desejado, uma vez que cada um possui uma história de vida própria que condiciona suas motivações (Vergara, 1998; Bergamini e Beraldo, 2010).

A liderança nas organizações modernas não foca apenas no conjunto da organização, mas sim no desenvolvimento das competências humanas. Nesse contexto, o objetivo do líder na gestão de pessoas por competências é implementar ações que permitam identificar, potencializar, integrar e apoiar a gestão das competências individuais, buscando a autorrealização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional. (Tavares, 2010).

Portanto, não existe uma teoria universal que assegure a motivação, uma vez que pressupor que os mesmos estímulos resultem nas mesmas reações em todos os colaboradores é desconsiderar a sua singularidade. Cada indivíduo reage de forma distinta a estímulos similares, pois suas necessidades e aspirações variam conforme seus objetivos pessoais, e o significado atribuído a cada ação está relacionado à sua própria escala de valores. Lidar com essas disparidades é um requisito essencial para as organizações.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.2.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow é uma teoria essencial para compreender a motivação humana, especialmente em ambientes organizacionais. Proposta em 1943, Maslow sugeriu que as necessidades humanas estão estruturadas em níveis, partindo das mais básicas até as mais complexas. Segundo Robbins e Judge (2013), as necessidades fisiológicas, como alimentação, sono e abrigo, formam a base dessa pirâmide, sendo cruciais para a sobrevivência. À medida que essas necessidades são satisfeitas, o indivíduo passa a buscar necessidades superiores, como reconhecimento e autorrealização, que são fundamentais para manter o engajamento no ambiente de trabalho (Maslow, 1954).

O segundo nível da pirâmide, segundo Chiavenato (2010b), trata das necessidades de segurança, que incluem a busca por estabilidade e proteção contra ameaças físicas e emocionais. Isso abrange um ambiente de trabalho seguro e previsível, que oferece uma base para a produtividade. Quando essas necessidades não são atendidas, surgem a ansiedade e a insatisfação, o que prejudica o desempenho e o comprometimento dos funcionários (Maslow, 1954; Robbins e Judge, 2013).

As necessidades sociais, no terceiro nível, referem-se ao desejo de pertencimento e aceitação. Para Maslow (1954), o ser humano possui uma necessidade inata de formar conexões sociais, o que se reflete no ambiente de trabalho por meio de interações positivas e um clima de colaboração. Robbins e Judge (2013) destacam que, quando os funcionários se sentem parte de um grupo coeso e valorizado, sua motivação e engajamento tendem a aumentar, fortalecendo o comprometimento com as metas organizacionais.

No topo da pirâmide, encontram-se as necessidades de estima e autorrealização. De acordo com Bergamini (2008), a estima envolve o desejo de reconhecimento, respeito e valorização, tanto por parte dos outros quanto de si mesmo. Já a auto realização, conforme

Maslow (1954), é o desejo de atingir o pleno potencial pessoal. Chiavenato (2010b) argumenta que, quando o ambiente organizacional oferece feedback, reconhecimento e oportunidades de crescimento, essas necessidades são atendidas, resultando em maior satisfação e desempenho por parte dos funcionários.



Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Viana (2024).

2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, ou Teoria da Motivação-Higiene, foi desenvolvida em 1959 para explicar a satisfação no trabalho. Herzberg identificou que os fatores que causam satisfação (motivadores) e os que causam insatisfação (fatores higiênicos) são distintos (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959). Assim, enquanto os motivadores geram satisfação, os fatores higiênicos, mesmo quando adequados, apenas evitam a insatisfação (Robbins e Judge, 2013).

Os fatores higiênicos são externos ao conteúdo do trabalho e incluem salário, políticas organizacionais e ambiente de trabalho. Esses fatores não geram motivação, mas, quando ausentes ou insuficientes, causam insatisfação (Chiavenato, 2010a). Portanto, garantir boas condições de trabalho e remuneração evita o descontentamento, mas não promove a verdadeira motivação.

Já os fatores motivadores são intrínsecos ao trabalho e envolvem reconhecimento, crescimento e responsabilidade. São eles que geram satisfação e engajamento (Bergamini, 2008). Funcionários que experimentam realização no trabalho e recebem feedback positivo tendem a ser mais produtivos e comprometidos (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959).

A aplicação da Teoria dos Dois Fatores é especialmente relevante para as práticas de gestão de pessoas, pois permite uma distinção clara entre o que mantém os colaboradores satisfeitos e o que realmente os motiva (Chiavenato, 2010a). Através de uma análise cuidadosa dos fatores que impactam a satisfação no ambiente organizacional, as empresas podem adotar estratégias que visem, simultaneamente, mitigar as fontes de insatisfação e incentivar o desenvolvimento de motivadores internos. Isso resulta não apenas em maior satisfação no trabalho, mas também em um aumento de produtividade e comprometimento organizacional a longo prazo.

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.

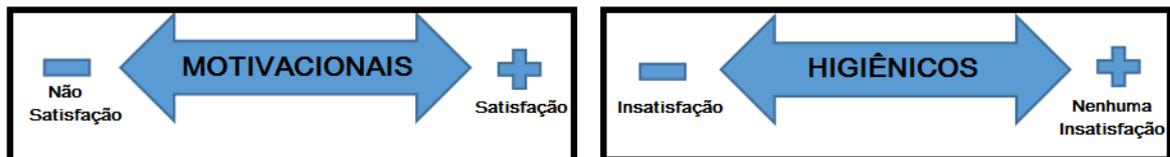


Figura 2 - Ilustração de fatores motivacionais e fatores higiênicos
Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2013, p.136).

2.2.3 Teoria X e Y de Douglas McGregor

A Teoria X e Y de Douglas McGregor, proposta em 1960, é uma das contribuições mais influentes para o entendimento da motivação e da gestão de pessoas. McGregor desenvolveu duas concepções opostas sobre a natureza dos trabalhadores: a Teoria X reflete uma visão negativa, enquanto a Teoria Y adota uma perspectiva positiva. Segundo McGregor (1960), os gestores que adotam a Teoria X acreditam que os funcionários são preguiçosos por natureza, evitam responsabilidades e precisam ser constantemente supervisionados. Nesse contexto, a motivação é baseada principalmente em recompensas e punições, um modelo de controle rígido e autoritário (Robbins e Judge, 2013).

Por outro lado, a Teoria Y parte da premissa de que os trabalhadores são criativos, capazes de autodisciplina e buscam realização no trabalho. Essa abordagem enfatiza que as pessoas se comprometem com os objetivos organizacionais quando suas necessidades mais elevadas, como auto realização e desenvolvimento pessoal, são atendidas (McGregor, 1960). Sob essa perspectiva, o papel do gestor não é controlar, mas sim criar condições para que os funcionários expressem seu potencial, oferecendo oportunidades para envolvimento, autonomia e inovação (Bergamini, 2008).

A aplicação da Teoria Y é especialmente relevante no contexto organizacional contemporâneo, onde a flexibilidade, a colaboração e a inovação são valorizadas. Estudos demonstram que ambientes que promovem autonomia e participação ativa dos colaboradores tendem a aumentar a motivação e o engajamento (Chiavenato, 2010a). Além disso, os gestores que adotam práticas baseadas na Teoria Y podem reduzir a rotatividade e o absenteísmo, uma vez que os funcionários se sentem mais valorizados e conectados aos objetivos da organização (Robbins e Judge, 2013).

Por fim, a escolha entre a aplicação da Teoria X ou Y depende das características da organização e do estilo de liderança. Enquanto algumas situações podem requerer uma abordagem mais direta, típica da Teoria X, ambientes que incentivam a inovação e o desenvolvimento dos funcionários tendem a se beneficiar da Teoria Y (McGregor, 1960). No entanto, McGregor argumenta que, em longo prazo, as organizações que adotam práticas alinhadas com a Teoria Y tendem a criar um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório, resultando em maior comprometimento organizacional e melhores resultados.

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é um dos principais fatores quando se fala em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Esse tema tem sido bastante estudado, especialmente por sua ligação com o desempenho dos profissionais e com o bem-estar no ambiente organizacional. Desde os primeiros estudos sobre comportamento nas empresas, por volta da década de 1930, já se percebia a importância de entender como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que realizam. Mais recentemente, pesquisadores e profissionais de diferentes áreas têm dado ainda mais atenção ao assunto, buscando entender como a satisfação pode influenciar tanto o rendimento quanto a saúde física e emocional dos trabalhadores (Freitas e Moraes, 2019).

Para Limongi-França (2010), o trabalho vai além de apenas de uma remuneração mensal. Ele também é um espaço onde as pessoas usam suas habilidades, se relacionam com

outras pessoas e encontram um sentido para a vida. Quando o ambiente de trabalho atende ou supera as expectativas do trabalhador, isso gera sentimentos positivos e fortalece seu envolvimento com a organização. Siqueira (2008) aponta principais razões para estudar esse tema: Inicialmente, por ser uma maneira de avaliar se os funcionários estão sendo tratados com respeito; segundo, porque ajuda a perceber se o que a empresa espera dos trabalhadores está de acordo com o que eles também esperam dela e por fim, porque medir a satisfação pode ajudar os gestores a tomar decisões melhores e melhorar o ambiente de trabalho. Assim, mais do que um sentimento pessoal, a satisfação no trabalho é um indicador importante para o sucesso da organização como um todo.

Pereira (2005) evidencia os múltiplos efeitos que a satisfação no trabalho pode exercer sobre o desempenho organizacional e a experiência individual dos colaboradores. A seguir, são apresentados sete efeitos principais decorrentes da satisfação no ambiente profissional, conforme a literatura especializada.

Quadro 1 - Os sete efeitos principais decorrentes da satisfação no ambiente profissional

ROTATIVIDADE	A insatisfação com o ambiente de trabalho é um dos principais propulsores da rotatividade de pessoal, gerando impactos financeiros e operacionais significativos para as organizações. Segundo Chiavenato (2010a), a saída voluntária de profissionais pode resultar em perda de talentos, investimento em treinamentos desperdiçados e, em casos mais críticos, transferência de conhecimento estratégico para empresas concorrentes. Quando empregados de alto desempenho optam por sair, o impacto sobre a produtividade e a moral da equipe remanescente é inevitável.
ABSENTEÍSMO	De acordo com Lacaz (2000), o absenteísmo, compreendido como ausência do trabalhador ao posto de trabalho, pode ter causas diversas, legais ou não, e se apresenta como um desafio constante para os gestores. Pode ser classificado em voluntário, quando envolve ausências previamente planejadas, ou involuntário, que ocorre por razões imprevistas como doenças ou emergências familiares. Ambos os tipos afetam negativamente o fluxo produtivo, sobrecarregam os colegas de trabalho e comprometem a entrega de serviços com qualidade.
DESEMPENHO PROFISSIONAL	Robbins e Judge (2013) destacam que a satisfação no trabalho influencia diretamente o desempenho dos colaboradores. Elementos como motivação intrínseca: Autonomia, propósito e desafio, também fatores extrínsecos: Ambiente físico, remuneração e reconhecimento, são fundamentais para estimular uma atuação mais eficaz. A valorização do componente humano na gestão organizacional tem sido cada vez mais associada à elevação dos indicadores de produtividade e comprometimento.
BEM-ESTAR FÍSICO E PSICOLÓGICO	Em um contexto empresarial competitivo e exigente, muitas empresas ainda negligenciam a importância do bem-estar de seus colaboradores. Segundo Limongi-França (2010), a promoção da qualidade de vida no trabalho deve ser prioridade estratégica, pois ambientes saudáveis não apenas reduzem doenças ocupacionais como também favorecem o engajamento e a fidelização dos profissionais. A satisfação no trabalho se torna, assim, um pilar de sustentação do equilíbrio físico e emocional dos trabalhadores.

SÍNDROME DE BURNOUT	A literatura tem demonstrado de forma consistente a relação entre esgotamento profissional e níveis reduzidos de satisfação. Maslach e Leiter (2016b) apontam que ambientes organizacionais tóxicos, com excesso de demandas e falta de reconhecimento, são catalisadores para o desenvolvimento do burnout, afetando tanto a saúde mental dos colaboradores quanto a eficiência operacional. Sentimentos de desvalorização e exaustão emocional são diretamente influenciados por um contexto laboral insatisfatório. Nessa direção, estudos mais recentes confirmam que o burnout está intrinsecamente ligado à percepção de injustiça organizacional, pressão por metas e ausência de apoio social, o que compromete o senso de realização profissional e aumenta a rotatividade (Paredes-Aguirre et al., 2023; Zhou et al., 2023). No contexto bancário, tal como evidencia Fengler (2020), a sobrecarga de tarefas, o ritmo acelerado e a cobrança constante por desempenho criam um ambiente propício ao adoecimento psicológico, especialmente quando aliados à desmotivação e à ausência de propósito percebido nas atividades laborais. Thangal et al. (2023) reforçam que a experiência do burnout não se resume apenas à exaustão, mas envolve componentes como despersonalização e sentimento de ineficácia, os quais estão frequentemente associados a baixos níveis de motivação intrínseca. Além disso, Moulton et al. (2021) destacam que estratégias organizacionais que promovem reconhecimento, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional são essenciais para mitigar os efeitos do burnout e fortalecer o engajamento no trabalho.
SATISFAÇÃO COM A VIDA	A percepção de bem-estar no trabalho se estende além do ambiente organizacional, afetando dimensões mais amplas da existência. De acordo com Diener (2000), a satisfação com a vida está relacionada a avaliações subjetivas que o indivíduo faz sobre sua própria realidade em diversas áreas, incluindo saúde, relações sociais, moradia e trabalho. Quando o trabalho contribui positivamente para essas áreas, há um reflexo direto na qualidade de vida como um todo.
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	Uma força de trabalho satisfeita tende a proporcionar um atendimento mais eficaz, refletindo diretamente na experiência do cliente. De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), existe uma forte correlação entre a satisfação dos funcionários e a percepção de valor dos consumidores. Assim, o cuidado com o clima organizacional e a valorização dos trabalhadores devem ser vistos como estratégias para conquistar e manter a fidelidade dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além desses aspectos, estudos mais recentes têm aprofundado a compreensão sobre os fatores que influenciam a satisfação no trabalho. Elementos como oportunidades de crescimento, estilo de liderança, políticas de remuneração e características pessoais dos trabalhadores (como idade, formação e tempo de casa) vêm sendo analisados com mais atenção.

Para mensurar a satisfação de forma eficaz, foram desenvolvidos diversos instrumentos psicométricos. Entre eles, destacam-se:

1. **Escala de Satisfação no Trabalho (EST)**, desenvolvida por Siqueira (2008), que avalia dimensões como satisfação com chefia, colegas, remuneração, promoções e natureza das atividades.

2. **Índice de Bem-Estar no Trabalho (IBET)**, criado por Paschoal e Tamayo (2008), que enfoca o bem-estar subjetivo no contexto organizacional.
3. **Escala de Satisfação Geral no Trabalho (ESGT)**, elaborada por Medeiros e Enders (2002), que contempla aspectos motivacionais e de reconhecimento.

O desafio contemporâneo está em unificar e sistematizar essas ferramentas, tornando-as mais acessíveis e adaptáveis à diversidade de ambientes organizacionais. O avanço nessa área pode fornecer diagnósticos mais precisos sobre o clima organizacional, orientar políticas de gestão de pessoas e melhorar os indicadores de qualidade de vida no trabalho.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem se tornado um foco essencial dentro das empresas, especialmente diante do contexto atual, que é marcado por rápidas transformações e uma competitividade crescente. A QVT não se limita apenas a fatores físicos, como a infraestrutura do local de trabalho, mas envolve também aspectos psicológicos e sociais que afetam diretamente o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Conforme destacado por Limongi-França (2010), a QVT se refere a um conjunto de ações organizacionais que visam promover o desenvolvimento humano dentro do ambiente de trabalho. Nesse sentido, as empresas que investem em programas que promovem a qualidade de vida conseguem, ao mesmo tempo, aumentar a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. Tais ações não apenas reduzem o estresse, mas também ajudam a fortalecer o comprometimento dos funcionários com os objetivos corporativos, criando um ambiente de trabalho mais saudável e cooperativo.

A qualidade de vida no trabalho vai muito além de aspectos materiais, como salários e benefícios. Ela envolve principalmente fatores como o reconhecimento, a autonomia, a segurança psicológica e o sentido de pertencimento. Como coloca Fernandes (1996), a QVT está intimamente ligada à satisfação das necessidades humanas dentro da organização, como a segurança no trabalho, o reconhecimento do esforço e a autonomia para o exercício das funções. Quando esses elementos estão presentes, o ambiente organizacional se torna mais favorável à produtividade e ao bem-estar coletivo. A falta de atenção a esses aspectos pode resultar em desmotivação, afastamento e até mesmo em um ambiente tóxico. Portanto, as empresas devem promover uma cultura organizacional que envolva os colaboradores, assegurando condições adequadas para o seu crescimento e desenvolvimento. Através de práticas inclusivas, é possível transformar o local de trabalho em um espaço onde as pessoas se sintam valorizadas e motivadas a contribuir com seus melhores esforços.

Investir na qualidade de vida no trabalho também tem um impacto direto nos indicadores de saúde, bem-estar e engajamento dos colaboradores, refletindo-se positivamente nos resultados da organização. Quando bem implementadas, as políticas de QVT reduzem a rotatividade, melhoram o clima organizacional e aumentam a motivação dos funcionários. Lacombe e Heilborn (2003), destaca que os programas voltados para a qualidade de vida no trabalho devem ser amplos e abordar aspectos como a compensação justa, um ambiente de trabalho seguro, e oportunidades contínuas de desenvolvimento. Ignorar esses fatores pode resultar em uma gestão ineficaz, que afeta não só a satisfação do trabalhador, mas também o desempenho organizacional. Portanto, as organizações que adotam essas práticas não apenas cuidam do bem-estar de seus colaboradores, mas também fortalecem sua posição competitiva no mercado, o que demonstra que a QVT é uma estratégia de gestão imprescindível para o sucesso e a sustentabilidade no longo prazo.

2.5 QUALIDADE DE VIDA E BURNOUT NO SETOR BANCÁRIO

O burnout é uma síndrome psicológica resultante de um estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi adequadamente gerenciado. Caracteriza-se por três dimensões principais: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal (Maslach e Leiter, 2016b). Ribeiro (2011) acrescenta que a **exaustão emocional** envolve a sensação de esgotamento físico e mental, onde o trabalhador se sente incapaz de lidar com as demandas diárias. A **despersonalização** refere-se ao distanciamento afetivo, levando o indivíduo a tratar colegas e clientes de forma impessoal e até hostil, cínica e com indiferença. Por fim, a **diminuição da realização pessoal** se manifesta pela percepção de ineficácia e insatisfação com os próprios resultados, o que reflete em sua autoestima reduzida, falta de motivação e até mesmo anseios pelo abandono do trabalho (Ribeiro, 2011, grifo do autor).

A relação entre a síndrome de burnout e a qualidade de vida no trabalho é um tema crucial para entender os impactos negativos do estresse crônico no ambiente organizacional. O burnout ocorre frequentemente em profissões que exigem intensa interação com pessoas, como saúde, educação e serviços financeiros (Maslach e Leiter, 2016a). Esse esgotamento prolongado, quando não tratado, afeta profundamente a qualidade de vida dos trabalhadores, prejudicando seu bem-estar físico, mental e emocional (Chiavenato, 2010b). Organizações que negligenciam essas questões tendem a observar queda na produtividade e aumento do absentismo.

Estudos recentes direcionados ao setor bancário corroboram a correlação entre fatores motivacionais, desgaste emocional e a manifestação da síndrome de burnout. Fengler (2020), em estudo com profissionais do setor bancário brasileiro, evidenciou a prevalência das três dimensões do burnout, ou seja, exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional, como reflexo de condições laborais estressantes e repetitivas, agravadas pela alta cobrança por desempenho. Complementarmente, Paredes-Aguirre et al. (2023), ao investigarem instituições bancárias no Equador, identificaram que a pressão por metas, a falta de reconhecimento e a sobrecarga de trabalho são fatores centrais para a ocorrência do burnout entre bancários, afetando diretamente sua motivação e bem-estar psicológico. Esses achados reforçam a urgência de estratégias organizacionais voltadas à valorização do trabalho bancário, ao equilíbrio emocional dos colaboradores e à construção de ambientes que minimizem a sobrecarga e promovam sentido e reconhecimento no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) refere-se à percepção dos colaboradores sobre seu ambiente laboral, englobando fatores como condições físicas, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, relações interpessoais e oportunidades de desenvolvimento (Limongi-França, 2010). Quando esses aspectos são inadequados ou insuficientes, o risco de burnout aumenta. A falta de apoio social, pressão excessiva por resultados e a ausência de reconhecimento podem desestabilizar o equilíbrio entre demandas do trabalho e a capacidade do funcionário de lidar com elas. Portanto, a insatisfação com a QVT é frequentemente um precursor do burnout.

Além disso, estudos mostram que a deterioração da qualidade de vida no trabalho pode agravar os sintomas do burnout, criando um ciclo vicioso (Maslach e Leiter, 2016a). Funcionários que experimentam exaustão emocional são menos capazes de contribuir com soluções inovadoras e tendem a se desconectar de suas responsabilidades, o que, por sua vez, afeta seu desempenho e o ambiente de trabalho. A gestão ineficaz de pessoas e a falta de mecanismos de suporte psicológico tornam as organizações vulneráveis a um aumento significativo nos casos de burnout, especialmente em setores altamente competitivos como o bancário.

Para evitar esse ciclo, as organizações devem investir em programas que promovam o bem-estar no trabalho, como políticas de flexibilidade, incentivo ao autocuidado e desenvolvimento de uma cultura de apoio (Limongi-França, 2010). Além disso, a implementação de práticas de gestão que reconheçam e recompensem o esforço dos colaboradores pode melhorar tanto a qualidade de vida quanto reduzir significativamente o risco de burnout. Dessa forma, ao focar na melhoria da QVT, as empresas não só promovem o bem-

estar dos trabalhadores, mas também aumentam sua capacidade produtiva e seu comprometimento organizacional.

Os resultados relacionados ao burnout no setor bancário têm se mostrado cada vez mais preocupantes, especialmente devido à natureza intensa e estressante do trabalho nesse ambiente. A alta pressão por resultados, combinada com metas agressivas, muitas vezes inalcançáveis, que aumentam a cada ciclo e frequentes descontentamento de clientes, cria um cenário propício ao esgotamento emocional (Maslach e Leiter, 2016a). Isso afeta diretamente a saúde física e mental dos bancários, levando a quadros de ansiedade, depressão e exaustão crônica. Além disso, o burnout pode reduzir a capacidade de concentração e tomada de decisões, prejudicando o desempenho individual e conseqüentemente, o sucesso da organização.

A conexão entre burnout e os fatores motivacionais no setor bancário é estreita, já que a motivação pode atuar tanto como um fator de proteção quanto de risco para o esgotamento. Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), fatores de higiene, como segurança no emprego e condições de trabalho, quando inadequados, aumentam a insatisfação e a probabilidade de burnout. No setor bancário, a falta de suporte adequado, como a ausência de recursos ou a falta de reconhecimento, agrava o cenário de estresse e frustração, aumentando o desgaste emocional e o sentimento de despersonalização entre os funcionários (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959).

Por outro lado, fatores motivacionais, como o reconhecimento, a valorização do trabalho, não apenas de vendas e o desenvolvimento profissional, podem diminuir os efeitos do burnout. Quando os bancários percebem que seu esforço é recompensado e que há oportunidades claras de crescimento, propósitos justos, sua motivação interna é fortalecida, reduzindo os impactos negativos do estresse (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959). Um ambiente de trabalho que fomenta a auto realização e oferece feedback constante contribui para o bem-estar e satisfação, elementos essenciais para prevenir o burnout e promover maior comprometimento com a organização.

No entanto, é fundamental que as instituições bancárias desenvolvam estratégias de gestão que abordem tanto os fatores que desencadeiam o burnout quanto aqueles que potencializam a motivação. Implementar políticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oferecer suporte psicológico e criar uma cultura de reconhecimento são medidas importantes para minimizar os riscos de esgotamento e maximizar o engajamento dos colaboradores. A gestão eficiente desses fatores pode não apenas prevenir o burnout, mas também criar um ambiente mais saudável e produtivo no setor bancário (Chiavenato, 2014).

2.6 O TRABALHO BANCÁRIO

O trabalho bancário tem passado por significativas transformações nas últimas décadas, principalmente em decorrência dos avanços tecnológicos e das mudanças nas estruturas organizacionais das instituições financeiras. Tradicionalmente vinculado à estabilidade e à rigidez hierárquica, o setor bancário brasileiro tem buscado uma maior flexibilidade nas relações de trabalho, exigindo dos profissionais habilidades múltiplas e capacidade de adaptação a novos processos digitais (Antunes, 2009). Essa reconfiguração impacta diretamente a maneira como os bancários percebem suas funções e os fatores que influenciam sua motivação no ambiente de trabalho.

Com a automação de processos e a digitalização dos serviços financeiros, muitas atividades operacionais foram eliminadas ou modificadas. Isso alterou o perfil dos profissionais exigidos pelo setor, que passaram a assumir um papel mais consultivo e menos mecânico. De acordo com Druck (2011), o trabalho bancário deixou de ser meramente repetitivo para assumir um caráter mais relacional e estratégico, especialmente nas áreas de atendimento ao cliente e gestão de produtos financeiros. Essa mudança exige qualificação constante e pode representar tanto uma oportunidade quanto uma fonte de estresse para os trabalhadores.

Além disso, a crescente pressão por metas e resultados, especialmente em instituições privadas, tem intensificado a cobrança sobre os bancários, afetando sua saúde mental e seu engajamento. Segundo estudo da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF, 2020), o aumento dos casos de adoecimento psíquico entre bancários tem relação direta com a intensificação do trabalho, metas inatingíveis e assédio organizacional. Esses fatores tornam o estudo da motivação essencial para compreender como os profissionais reagem a esse ambiente de alta competitividade e exigência.

Ainda que os bancos invistam em programas de incentivo, como campanhas internas, bonificações por metas alcançadas e planos de ascensão profissional, o cotidiano do bancário muitas vezes é marcado por uma intensa pressão por produtividade. As exigências constantes por desempenho, associadas à cobrança diária por resultados, têm transformado o trabalho bancário em uma atividade de alta tensão. Além disso, muitos bancários relatam a existência de metas pouco realistas e um sistema de avaliação de desempenho que, por vezes, carece de critérios objetivos, o que contribui para a desmotivação e a sensação de injustiça no ambiente de trabalho (CONTRAF, 2020). Nesse cenário, o trabalho bancário deixa de ser apenas técnico e passa a envolver a gestão emocional diante de desafios constantes.

O papel do bancário também foi ressignificado com o avanço tecnológico e a expansão dos canais digitais. Hoje, o profissional precisa dominar ferramentas tecnológicas, atuar como consultor de soluções financeiras e oferecer um atendimento personalizado, mesmo em ambientes com alta rotatividade de clientes. Essa complexidade demanda habilidades socioemocionais, como empatia, resiliência e comunicação eficiente, além de competências técnicas atualizadas. Segundo Dutra (2013), o bancário moderno precisa desenvolver uma mentalidade de aprendizagem contínua, já que o setor financeiro é dinâmico e constantemente afetado por inovações tecnológicas, novas regulamentações e mudanças no comportamento do consumidor.

Além dos desafios operacionais e estratégicos, o trabalho bancário também impõe uma série de responsabilidades que muitas vezes não são reconhecidas em sua totalidade. Lidar com grandes volumes de informações sigilosas, atender públicos diversos sob pressão e, ao mesmo tempo, representar a imagem da instituição financeira perante o cliente, são aspectos que tornam essa função exigente e, por vezes, exaustiva. Para que a motivação seja mantida, é fundamental que o ambiente de trabalho ofereça não apenas recompensas financeiras, mas também suporte emocional, clareza nos processos e reconhecimento pelas entregas realizadas. Como defendem Fleury e Fleury (2001), o engajamento no trabalho está diretamente ligado à percepção de sentido e pertencimento, elementos que precisam ser cultivados diariamente pelas lideranças dentro das agências e unidades administrativas.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada na realização do estudo, abrangendo o delineamento da pesquisa, campo de estudo, a descrição do instrumento de coleta de dados, bem como os procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados. Além disso, são abordados os aspectos éticos que nortearam a investigação.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa, com utilização de questionários com perguntas abertas e perguntas fechadas, aplicado pelo autor em uma agência bancária no varejo em Chapecó. De acordo com Gil (2002) a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, explorando significados, experiências e interpretações, enquanto a pesquisa quantitativa se concentra na quantificação de dados, utilizando instrumentos padronizados para obter respostas objetivas e mensuráveis. De acordo com Silveira (2004), ambas as abordagens, quando usadas em conjunto, permitem uma compreensão mais abrangente dos fenômenos investigados, apresentando vantagens como o controle de vieses, enriquecimento das constatações em virtude da complementaridade entre dados estatísticos e percepções qualitativas, além da ampliação da validade e da confiabilidade dos resultados, alcançada pelo uso de técnicas metodológicas distintas e integradas. Tais vantagens se apresentam de modo notório quando as pesquisas são de natureza aplicada, como é o caso do presente estudo.

Uma pesquisa aplicada é aquela na qual o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer, para a aplicação imediata de seus resultados, cujos resultados contribuem para fins práticos (Barros e Lehfel, 1990, p. 34).

3.2 CAMPO DE ESTUDO

O presente trabalho constitui um estudo de caso, realizado em uma agência bancária do segmento de varejo localizada no município de Chapecó/SC. Conforme Gil (2002), o estudo de caso é adequado quando se busca compreender as particularidades de uma organização específica, possibilitando uma análise detalhada do contexto e da dinâmica dos fenômenos investigados. Vergara (1998) já destacava que o estudo de caso proporciona uma abordagem contextualizada, de modo a aprofundar os estudos em pesquisas aplicadas.

O campo de estudo delimitado para esta investigação abrangeu todos os colaboradores atuantes na agência bancária no período de coleta de dados, totalizando 15 funcionários. Trata-se, portanto, de um estudo censitário, o que significa que todos os indivíduos pertencentes à população-alvo da pesquisa foram convidados a participar do levantamento. Dois colaboradores encontravam-se em período de férias e um recusou a participação, resultando em 12 respondentes efetivos.

A opção por um censo, em detrimento de uma amostragem, foi justificada pelo número reduzido de elementos da população, permitindo a obtenção de dados mais abrangentes e representativos sem prejuízo da viabilidade do levantamento. O uso do estudo censitário, nesse contexto, fortalece a validade interna da pesquisa e minimiza possíveis vieses amostrais.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento foi utilizado um questionário, em dois blocos. O primeiro bloco teve 16 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta, elaboradas pelo autor com base na motivação e desmotivação dos funcionários. O segundo bloco foi uma adaptação de um instrumento aplicado por Jaskulski (2019), um questionário de múltipla escolha, com 35 questões com enfoque sobre os sentimentos dos funcionários. O instrumento pode ser visualizado no APÊNDICE A.

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra ‘questionário’ refere-se a um meio de obter às respostas por uma fórmula que o próprio informante preenche [...] Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central (Cervo e Bervian, 1996, p. 138).

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi precedida por um contato prévio com a gerência da agência bancária, a fim de apresentar os objetivos da pesquisa e solicitar a autorização institucional para a realização do estudo. Após a anuência da gerência, todos os colaboradores da agência foram convidados individualmente a participar da pesquisa, sendo informados quanto à natureza do estudo, à voluntariedade da participação e à garantia de sigilo das informações fornecidas. A aplicação do instrumento somente ocorreu após o consentimento dos participantes, formalizado

por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme descrito no item 3.5 desta seção.

O instrumento foi aplicado por meio de um formulário digital estruturado na plataforma Google Docs (Google Forms), o que facilitou a coleta e o armazenamento automático dos dados, preservando o anonimato dos respondentes. A aplicação do questionário foi realizada em momento acordado com os participantes, de modo a não comprometer o desempenho das atividades laborais.

Com relação à análise dos dados, empregou-se abordagem mista. Os dados quantitativos, oriundos das perguntas fechadas do questionário, foram organizados em planilhas eletrônicas no Microsoft Excel®, onde se realizou a tabulação e geração de gráficos e tabelas de frequência, permitindo uma interpretação visual e objetiva dos resultados. Este tratamento estatístico simples possibilitou a identificação de padrões e tendências relacionadas à motivação e ao estado emocional dos colaboradores.

Já os dados qualitativos, resultantes da pergunta aberta presente no questionário, foram analisados com base na técnica clássica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Esta técnica consiste na categorização e interpretação sistemática das respostas textuais, possibilitando a identificação de temas recorrentes, padrões de significados e inferências sobre os sentimentos e percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. A combinação dessas estratégias analíticas contribuiu para uma compreensão mais rica e aprofundada do fenômeno estudado, articulando dados objetivos e subjetivos e, assim, fortalecendo a validade da pesquisa.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

A presente pesquisa contou com a aplicação de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no APÊNDICE B, o qual foi apresentado aos participantes antes da aplicação do instrumento de coleta de dados, garantindo que todos estivessem plenamente informados sobre os objetivos da pesquisa, a natureza voluntária da participação, e as condições éticas envolvidas.

No TCLE foram explicitadas as informações sobre a finalidade do estudo, a relevância da pesquisa, a possibilidade de recusa ou desistência a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem qualquer tipo de penalidade. Também foram descritos os possíveis desconfortos e benefícios da participação, bem como o compromisso do pesquisador com a privacidade e o sigilo das informações prestadas.

Todos os questionários foram respondidos de forma individual e sem a presença do pesquisador, o que é natural em aplicações em formulários eletrônicos, de modo a proporcionar maior liberdade e confidencialidade aos participantes. O anonimato foi assegurado em todas as fases da pesquisa, e os dados obtidos serão acessados exclusivamente pelo autor e seu orientador, sendo armazenados em local seguro por um período de cinco anos após a conclusão do estudo.

Os contatos do pesquisador e do orientador foram disponibilizados no termo, de forma a garantir a transparência e possibilitar o esclarecimento de eventuais dúvidas. A participação foi voluntária e não implicou em qualquer tipo de remuneração ou benefício individual direto, mas os resultados da pesquisa poderão subsidiar melhorias no ambiente de trabalho da instituição pesquisada.

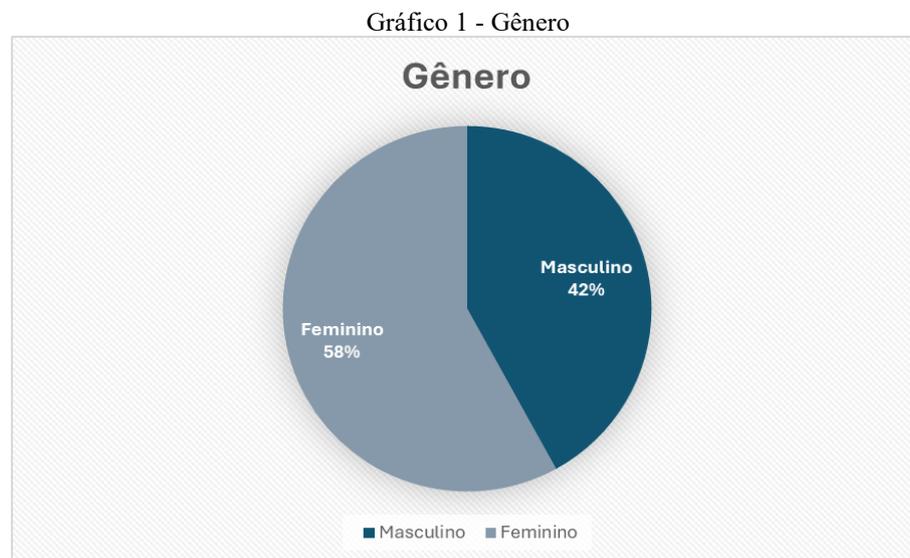
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa realizada através do questionário, inicialmente destaca-se as características de perfil dos profissionais e em sequência enfatiza-se os principais fatores motivacionais e desmotivacionais do grupo, por final apresenta-se um questionário que avalia os sentimentos atuais dos funcionários que são análogos a possível relação com burnout.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

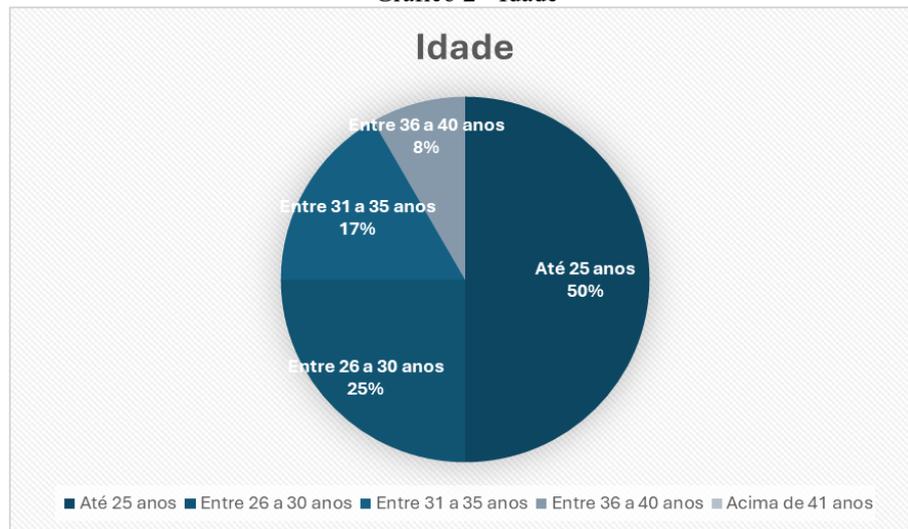
Na presente seção, serão apresentadas questões direcionadas ao perfil dos funcionários, através de gráficos de setores.

De acordo com o primeiro gráfico, é representado o gênero, sendo a maioria 58,3% feminino e 41,7% masculino.



De acordo com o gráfico 2, avaliando a idade dos participantes foi possível notar uma equipe jovem, já que metade possui menos de 25 anos, 25% de entre 26 e 30 anos, 16,7% de 31 a 35 anos e 8,3% de 36 a 40 anos, porém nenhuma pessoa da equipe possui mais de 40 anos.

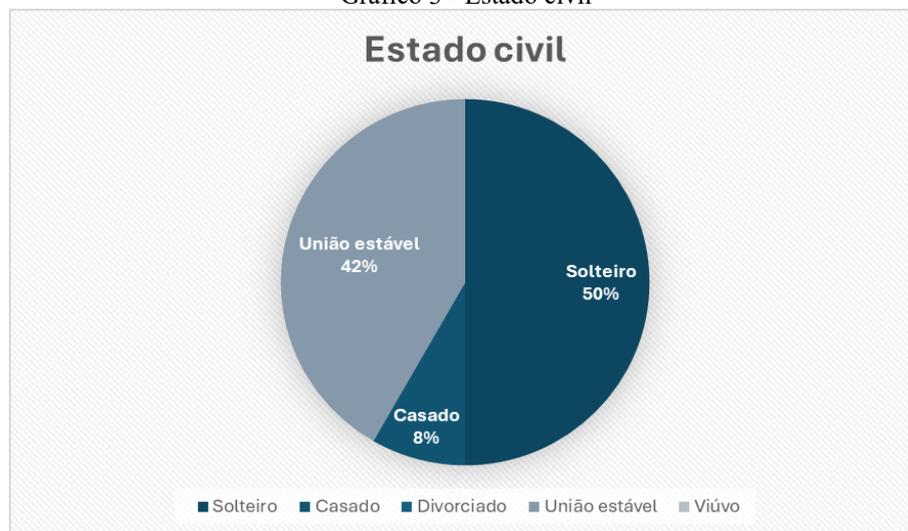
Gráfico 2 - Idade



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em relação ao estado civil é possível descrever pelo gráfico 3 que metade se encontra solteira, em seguida 41,7% união estável e 8,3% das pessoas são casadas.

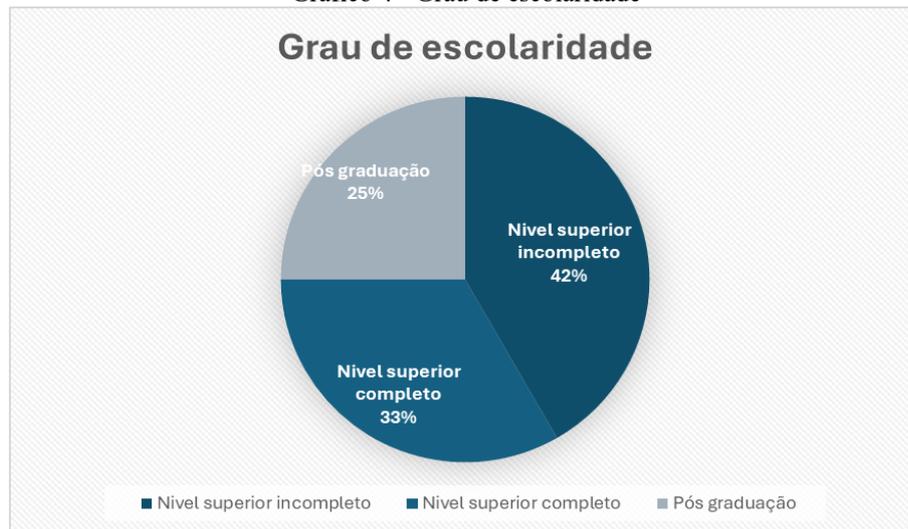
Gráfico 3 - Estado civil



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Observando o gráfico 4, examinando a escolaridade da equipe, nota-se que 41,7% estão cursando o ensino superior, 33,3% já possuem ensino superior e 25% realizaram uma especialização.

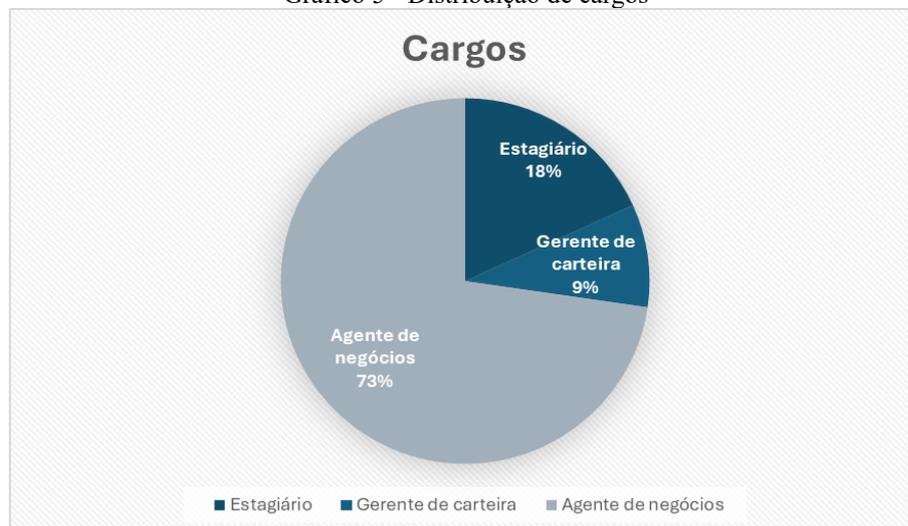
Gráfico 4 - Grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Analisando o gráfico 5, é possível avaliar a distribuição de cargos na agência, desta forma fica clara a grande maioria de profissionais na função de agente de negócios, com 73% da equipe, função esta que é o pilar do modelo de negócio da agência, pois atende o cliente desde a venda de produtos financeiros e crédito, tanto na agência, como de forma remota, até saques e depósitos no caixa em espécie. Em seguida o cargo de estagiário que representa o peso de 18% com tarefas mais básicas de auxiliar os clientes no caixa eletrônico e tirar senhas. Em menor peso estão os gerentes de carteira com representação de 9%, são gerentes segmentados, como gerentes de pessoa jurídica e gerentes média renda.

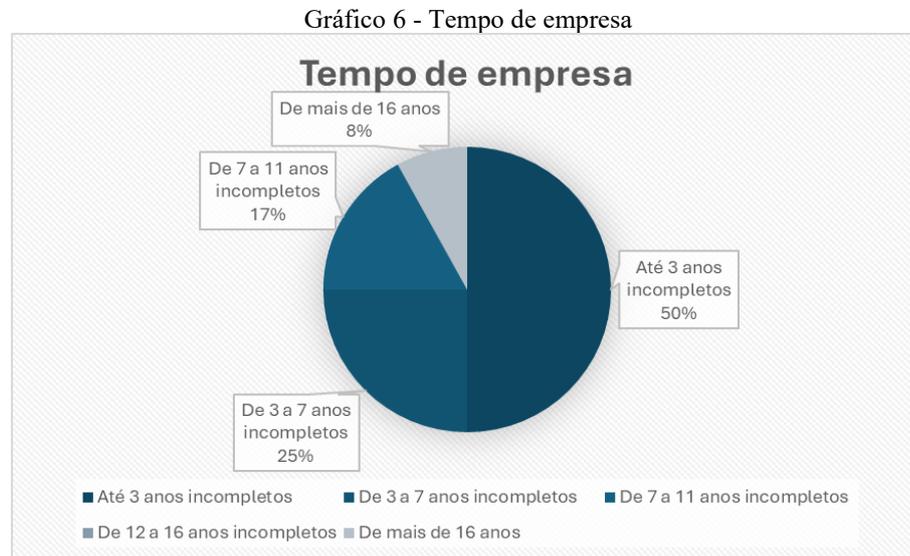
Gráfico 5 - Distribuição de cargos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Segundo o gráfico 6, é possível descrever o tempo de empresa dos funcionários, desta forma nota-se uma equipe ainda em fase de desenvolvimento, já que a metade ingressou na

agência há menos de 3 anos, 25% de 3 a 7 anos incompletos, 16,7% de 7 a 11 anos incompletos e 8,3% há mais de 16 anos. Neste gráfico foi avaliado o tempo de banco, não o tempo de trabalho na agência em si, isso mostra como a rotatividade é um ponto de atenção, já que o trabalho bancário é complexo e dispõe de tempo para a curva de aprendizagem e adaptação do funcionário.

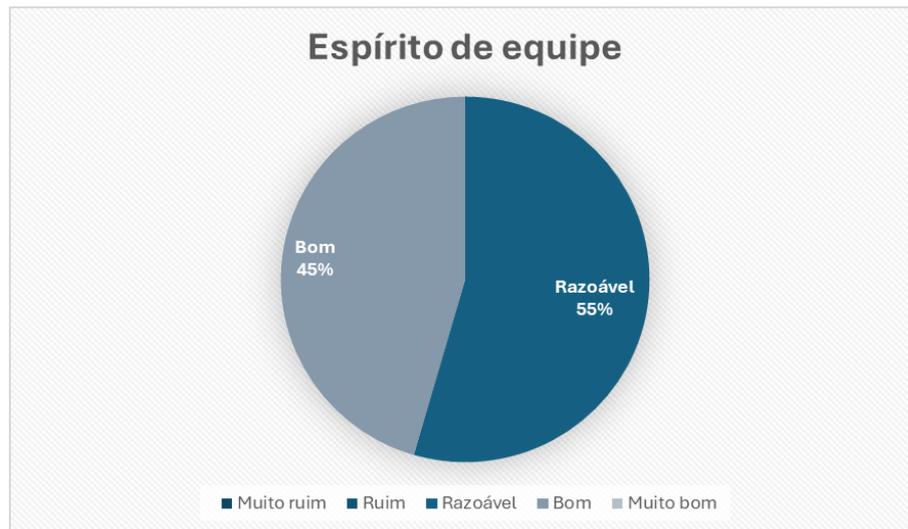


4.2 FATORES MOTIVACIONAIS

A partir deste ponto é possível vislumbrar pontos mais específicos sobre motivação e desmotivação, serão trabalhadas visões dos funcionários em relação a sentimentos e olhar crítico sobre os sistemas empregados na rotina de trabalho. Assim sendo, é permitido observar quais elementos organizacionais impactam na motivação no ambiente de trabalho, interpretar a relevância de fatores motivacionais e desmotivacionais na qualidade de vida no trabalho bancário.

Observando o gráfico 7, sobre o grau de espírito de equipe na realização de atividades e objetivos reconhecido pelos trabalhadores, nota-se um viés mais neutro para positivo dos respondentes, pois 55% respondeu como razoável e 45% como bom, sem nenhum descontentamento ou contentamento expressivo sobre a equipe.

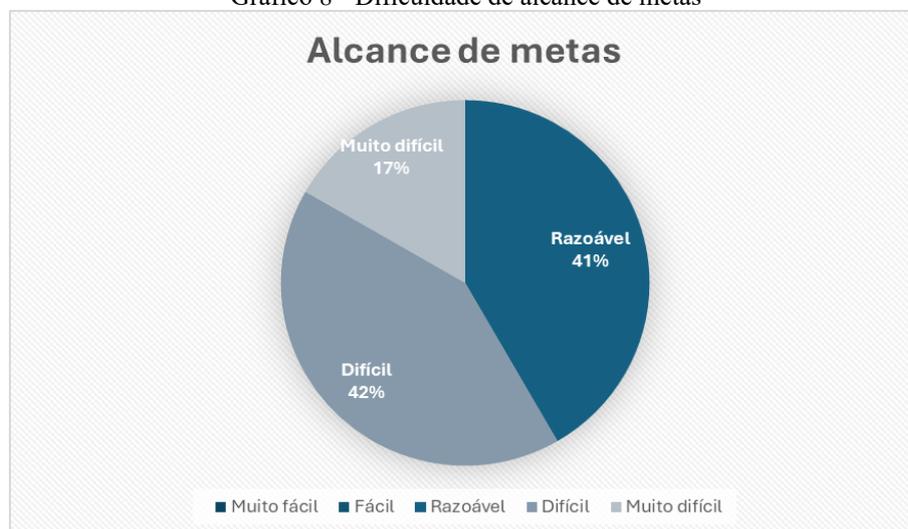
Gráfico 7 - Grau de espírito de equipe na realização de atividades e objetivos reconhecido pelos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Através do gráfico 8 avalia-se o grau de desafio para o alcance das metas, norte principal da atuação diária do trabalho bancário, responsáveis pela avaliação de performance dos funcionários. Sendo representado um resultado de 41% dos funcionários com a avaliação como razoável, 42% como difícil e 17% muito difícil. Desta forma, nota-se um desafio para entrega dos números, que a cada mês sofrem uma crescente em quase todas as linhas, principalmente em produtos financeiros como seguros, capitalização e consórcio, estes que exigem do funcionário um alto grau de convencimento para gerar valor para os clientes, sendo exigido uma alta qualidade na venda, pois cancelamentos de produtos acarretam em perda de produção.

Gráfico 8 - Dificuldade de alcance de metas

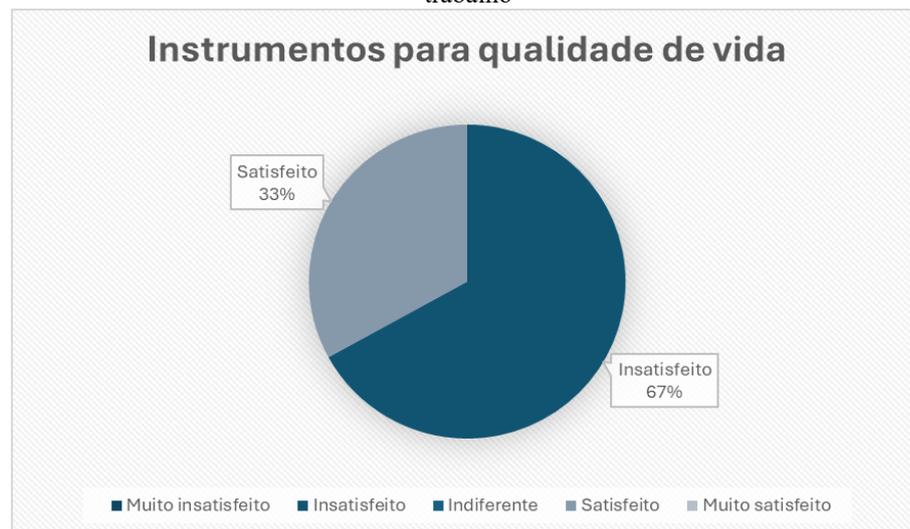


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o gráfico 9 visualiza-se a satisfação dos funcionários em relação a qualidade de vida no trabalho, levando em consideração os instrumentos utilizados pelo banco

para garantir tal ponto. Cerca de 33% responderam que estão satisfeitos e 67% que estão insatisfeitos, isso mostra que a maioria espera novas soluções para este ponto. O banco conta com uma plataforma de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, pesquisas semestrais de avaliação de satisfação e um aplicativo sobre saúde mental, outro canal de cuidado com o colaborador é através de um telefone com contato e denúncia anônima sobre situações de qualquer tipo de assédio.

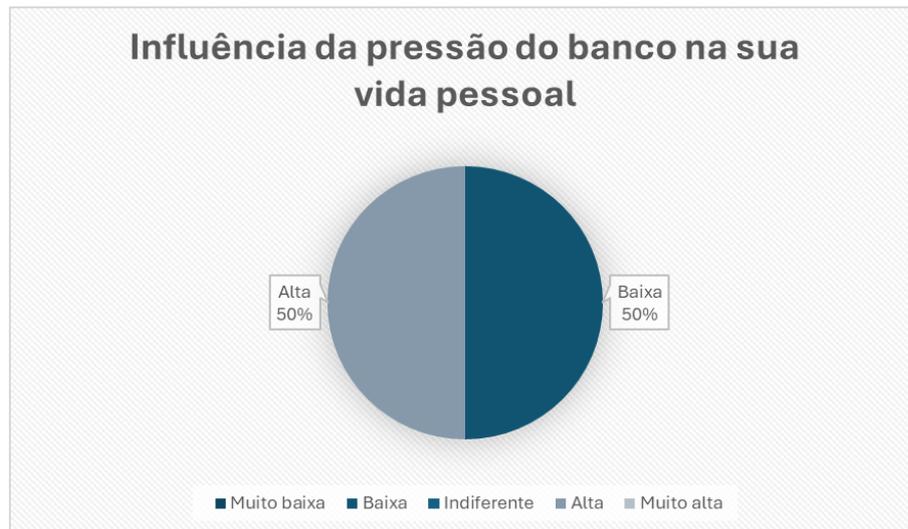
Gráfico 9 - Satisfação em relação aos instrumentos utilizados pelo banco para com a qualidade de vida no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Por meio da análise do gráfico 10 é possível avaliar o grau de influência da pressão do banco na vida pessoal dos colaboradores. Desta forma, 50% responderam que baixa e 50% que alta. Assim, nota-se que todos os funcionários acabam refletindo essa pressão do banco para a vida pessoal, porém metade sente que afeta pouco e a outra metade afeta muito. Separar a vida pessoal do profissional sempre foi um desafio, segundo Casaca (2015) a ausência de fronteiras claras entre o trabalho e a vida pessoal pode levar à sobreposição de papéis e ao desgaste individual.

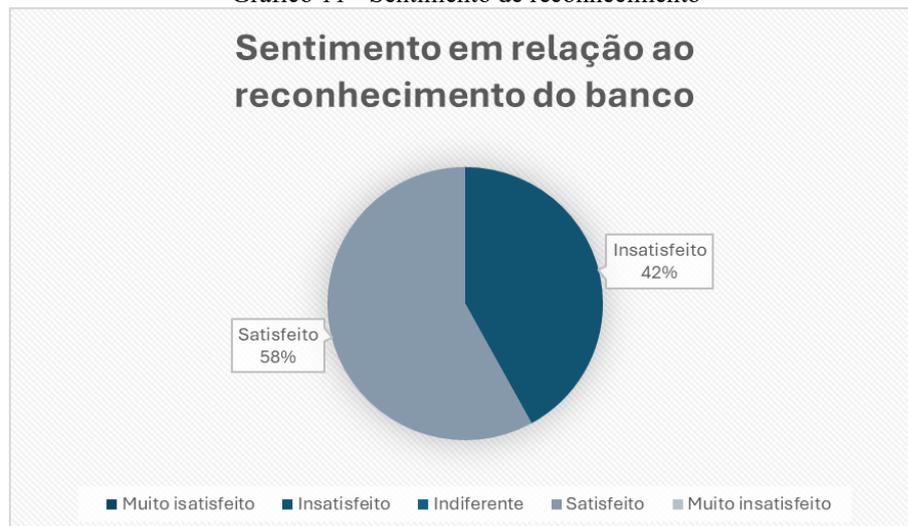
Gráfico 10 - Influência da pressão por resultados na vida pessoal



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Observando o gráfico 11 é possível descrever como os funcionários do banco se sentem em relação ao reconhecimento por conta dos seus resultados. Em resultado 42% responderam que se sentem insatisfeitos e 58% se consideram satisfeitos com o reconhecimento do banco. Assim sendo, pode-se afirmar que pouco mais da metade ainda procura melhoria para sua satisfação, desta forma este pode ser um ponto de melhoria a ser avaliado pela gestão.

Gráfico 11 - Sentimento de reconhecimento

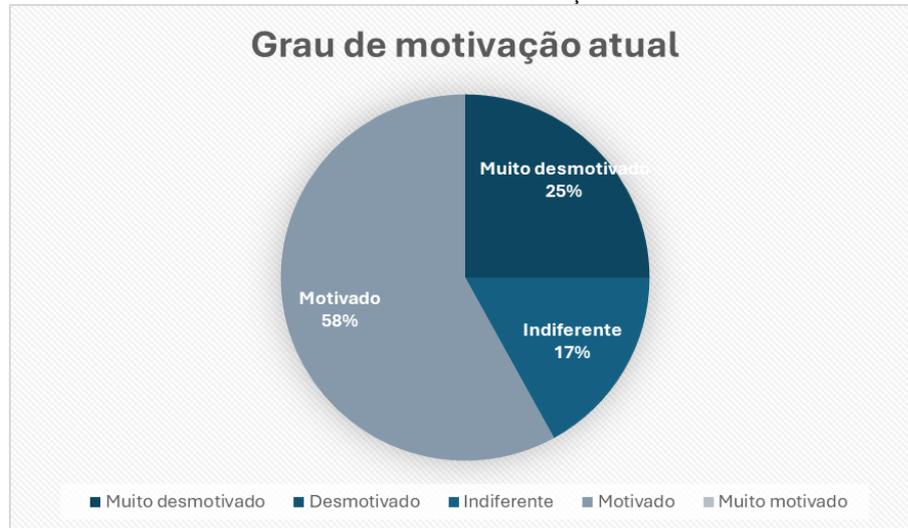


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o gráfico 12, é avaliado o quão motivados os bancários da pesquisa estão se sentindo no momento. Desta forma foi resultado em 25% que responderam como se sentindo desmotivados, 17% com sentimentos de indiferença e 58% motivados. Conclui-se positivamente que mais da metade dos funcionários no momento da pesquisa se sentiam

motivados em termos gerais. Segundo Chiavenato (2004), a produtividade das pessoas tende a aumentar quando elas se sentem valorizadas e reconhecidas, uma vez que a motivação atua como um motor que direciona o comportamento humano na busca por objetivos.

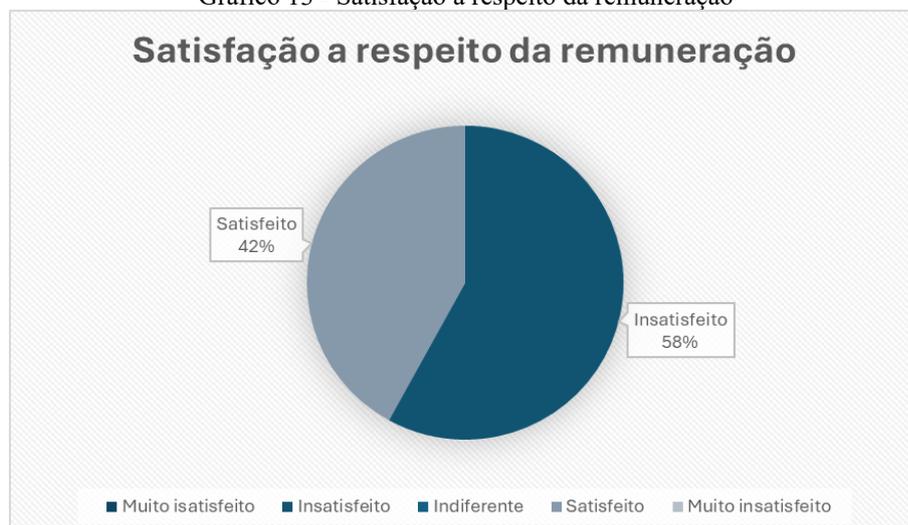
Gráfico 12 - Grau de motivação atual



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Tendo em vista o gráfico 13, é avaliada a satisfação dos funcionários em relação a remuneração. A remuneração é considerada um dos principais elementos motivacionais dentro das organizações, pois está diretamente relacionada ao reconhecimento pelo desempenho e ao atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores. Chiavenato (2014) destaca que esse fator tem grande impacto sobre a motivação, ao funcionar como uma forma de valorização do esforço individual e coletivo. Como resultado, 58% dos bancários disseram estar insatisfeitos com seu salário e benefícios financeiros e 42% responderam que estavam satisfeitos.

Gráfico 13 - Satisfação a respeito da remuneração



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Analisando o gráfico 14, é possível avaliar o grau de satisfação dos bancários em relação ao plano de crescimento e oportunidades de avanço na carreira. Diante disso, 25% responderam estar insatisfeitos, 8% indiferentes e a grande maioria de 67% responderam que se sentem satisfeitos. Assim, conclui-se que o banco possui um plano de cargos e ascensão de carreiras satisfatório, já que por englobar grande parte do território brasileiro, são milhares de vagas e oportunidades diversas para serem alcançadas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

De acordo com o gráfico 15, é possível visualizar alguns fatores que motivam a equipe no momento atual do banco, foi direcionado que escolhessem até 4 fatores motivacionais de suas rotinas, desta forma, foi chegado a um resultado de 8% tanto para o relacionamento com clientes, como para o reconhecimento recebido pelo banco.

Em seguida, outros dois pontos com a mesma votação são os desafios impostos pela instituição e a autonomia, ambos com 17% das escolhas. Assim sendo, nota-se que os desafios podem ser encarados como algo desafiador e desmotivador, ou algo que movimenta e impulsiona o funcionário para buscar uma entrega mais expressiva de seus resultados.

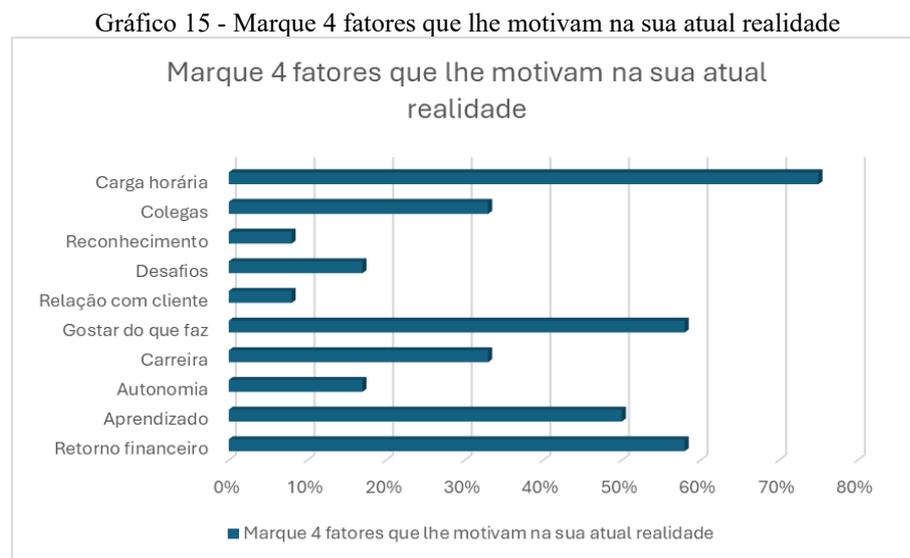
Outros dois fatores levantados com uma representatividade de 33% são a boa relação com os colegas e as oportunidades de crescimento no banco. Desta forma, observa-se que mais de um terço da equipe valoriza o escopo de oportunidades, a alavanca da carreira, ponto crucial para um banco multinacional, também em mesmo peso, busca a harmonia e sintonia entre o pequeno grupo da agência como motivação.

Com 50%, metade das indicações do grupo, encontra-se o aprendizado. Por mais que as rotinas diárias e problemas a serem resolvidos pelos clientes sejam parecidos, a cada dia surgem

situações novas e desafios de adaptação a novos modelos de atuação, o que torna a adaptabilidade e aprendizado, fatores determinantes para o sucesso na instituição.

Em segundo lugar, com 58% dos votos, os pesquisados responderam valorizar o retorno financeiro e o fato de gostar do que fazem. Diante disso, nota-se a importância da remuneração mensal e bônus de premiações em dinheiro, PLR e vale alimentação, conclui-se que no cenário atual o banco consegue motivar os funcionários neste âmbito tão importante. Logo, com o mesmo peso, o fato de os funcionários gostarem do que fazem, mostra-se determinante para a motivação diária, já que por estarem em média 6/8 horas por dia executando este trabalho, sentem-se motivados com as tarefas.

O fator motivacional mais votado foi em relação a carga horária, com a contagem de 75% dos respondentes. Assim sendo, nota-se que a carga horária na grande maioria dos funcionários de 6 horas é o principal fator no que tange a motivação dos bancários, o que torna capaz um equilíbrio maior entre vida pessoal e profissional, com tempo de qualidade para investir com a família, estudo, projetos paralelos, atividades físicas, tarefas de casa, lazer e qualidade de vida em si.



Foi realizada uma pergunta aberta e livre na ótica dos funcionários, contemplando o que o banco poderia mudar ou investir para aumentar a motivação dos bancários. Por conseguinte, foi chegado nestas respostas:

- Diminuir as metas.
- Tempo propício para ligar para clientes e ofertar com qualidade.
- Investir mais em treinamentos e também em bonificações.

- Seria importante determinar metas atingíveis, sempre é impossível chegar no que é proposto trabalhando de forma ética, acredito que com metas alcançáveis reduz-se a grande pressão que é passada ao funcionário, assim influenciando em uma melhora na qualidade de vida.
- Redução de metas visando vendas com qualidade, plano de carreira de acordo com o perfil do funcionário, como por exemplo, existir a oportunidade de conhecer e entender como outros segmentos do banco funcionam, assim sendo possível uma melhor adequação de acordo com as qualidades de cada profissional. Outros pontos importantes são uma melhor preparação e treinamento para gestores, aumento da PLR e um programa mais bem desenvolvido para cargos de frente, como de agente de negócios, por exemplo folga aniversário e outros cuidados para a melhor qualidade de vida do funcionário.
- Reconhecimento para quem está começando, com foco no modelo de estágio, pois motivaria o alcance das metas.
- Programas de Desenvolvimento e Treinamento: Oferecer oportunidades contínuas de aprendizado, como cursos sobre novas tecnologias financeiras, gestão e liderança, pode fazer os colaboradores se sentirem valorizados e preparados para novos desafios.
- Reconhecimento e Recompensas: Criar um sistema de reconhecimento que vá além de bônus financeiros. Isso pode incluir prêmios por desempenho, destaque em reuniões e eventos internos, ou até promoções baseadas em mérito.
- Ambiente de Trabalho Flexível: Incentivar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ofertando modelos híbridos de trabalho e horários flexíveis. Isso pode aumentar a satisfação e reduzir o estresse.
- Clareza nas Oportunidades de Crescimento: Assegurar que os funcionários tenham caminhos claros para avançar na carreira, com planos de desenvolvimento e metas tangíveis.
- Cultura Organizacional Saudável: Promover uma cultura de colaboração, transparência e comunicação aberta pode criar um ambiente mais agradável e produtivo.
- Saúde e Bem-estar: Investir em programas de saúde física e mental como consultas de psicologia ou academias, pode melhorar o bem-estar geral e o engajamento.
- Reconhecer as qualidades dos colaboradores.
- Criar uma estrutura que de fato fosse voltada ao cliente, no relacionamento com os mesmos e não somente voltada à receita da receita da empresa. Que as metas fossem

menores para que assim pudéssemos empenhar mais tempo em proporcionar um atendimento de qualidade ao cliente. Mais investimentos em capacitação e treinamentos de vendas, para que isso nos impulse a testar novas rotas e estratégias, desta forma, trazendo mais receita ao banco e nos qualificando como profissionais.

- Treinamentos.

Através desta pergunta aberta foi possível reafirmar o resultado da votação das perguntas anteriores, porém com mais riqueza de detalhes do que os bancários veem como possíveis melhoras pelo banco para se sentirem mais motivados.

4.3 ANÁLISE DE ESTADO EMOCIONAL

A partir desta etapa é possível avaliar as atitudes e estado emocional dos funcionários em seu dia a dia, através de 35 perguntas fechadas sobre 3 dimensões ligadas ao Burnout, trabalhadas por Tamayo e Tróccoli (2002), sendo elas: Despersonalização, Reduzida Realização Profissional e Exaustão Emocional e a frequência com que os trabalhadores sentem tal emoção.

Através dos dados encontrados na tabela 1 é possível encontrar a repetição de algumas ações e estado emocional ligados a Despersonalização dos trabalhadores. Inicialmente, tendo em vista a questão 2: “*Trato alguns clientes com distanciamento.*”, os bancários representam em 16,67% que nunca tratam seus clientes com distanciamento, 41,67% responderam que raramente tratam seus clientes com distanciamento e também com 41,67% dizem que algumas vezes tratam seus clientes com distanciamento.

Tendo em vista a questão 5: “*Trato alguns clientes com indiferença, sem ligar para os problemas deles.*”, os funcionários representam em 25% que nunca tratam seus clientes com indiferença sobre seus problemas, 41,67% indicaram que raramente tratam seus clientes com indiferença sobre seus problemas, 16,67% responderam que tratam seus clientes com indiferença sobre seus problemas e também com representatividade de 16,67% disseram que frequentemente tratam seus clientes com indiferença sobre seus problemas.

De acordo com a questão 8: “*Sinto que alguns clientes são meus "inimigos."*”, os bancários responderam em 50% que nunca sentem que seus clientes são seus inimigos, já 41,67% dos respondentes disseram que raramente sentem que seus clientes são seus inimigos, por fim apenas 8,33% apresentam que algumas vezes sentem que seus clientes são seus inimigos.

Através da questão 11: “*Me irrita com alguns clientes.*”, 16,67% dos respondentes indicaram que nunca se irritam com seus clientes, já 41,67% dos bancários responderam que

raramente se irritam com seus clientes e também com 41,67% votaram que algumas vezes se irritam com seus clientes.

Ao analisar a questão 14: “*Sinto que desagradando alguns clientes.*”, 25% elegeram que nunca sentem que estão desagradando seus clientes, a grande maioria do grupo, com 66,67% disseram que raramente sentem que estão desagradando seus clientes, já 8,33% relatam que algumas vezes sentem que estão desagradando seus clientes.

A partir da questão 17: “*Perco a paciência com alguns clientes.*” 16,67% responderam que nunca perdem a paciência com seus clientes, com 41,67% dos votos os bancários relatam que raramente perdem a paciência com seus clientes, já 33,33% indicam que algumas vezes perdem a paciência com seus clientes e com apenas 8,33% responderam que sempre perdem a paciência com seus clientes.

De acordo com a questão 20: “*Trato alguns clientes com cinismo.*”, metade dos bancários responderam que nunca tratam seus clientes com cinismo, 25% indicaram que raramente tratam seus clientes com cinismo, 16,67% dos funcionários responderam que algumas vezes tratam seus clientes com cinismo e 8,33% responderam que sempre tratam seus clientes com cinismo.

Segundo os resultados da questão 26: “*Trato alguns clientes com frieza.*”, 16,67% dos respondentes indicaram que nunca tratam seus clientes com frieza, metade dos bancários responderam que raramente tratam seus clientes com frieza, 25% responderam que algumas vezes tratam seus clientes com frieza e apenas 8,33% falaram que sempre tratam seus clientes com frieza.

Em análise a questão 30: “*Evito o relacionamento com alguns clientes.*”, 16,67% responderam que nunca evitam o relacionamento com seus clientes, metade dos bancários indicaram que raramente evitam o relacionamento com seus clientes, também com 16,67% de representatividade responderam que algumas vezes evitam o relacionamento com seus clientes, adicionalmente 16,67% dos respondentes apontaram que sempre evitam o relacionamento com seus clientes.

Ao fim das questões relacionadas a despersonalização, encontra-se a questão 34: “*Fico de mal humor quando lido com alguns clientes.*”, 41,67% responderam que nunca ficam de mal humor quando lidam com seus clientes, apenas 8,33% apontaram que raramente ficam de mal humor quando lidam com seus clientes, 25% indicaram algumas vezes ficam de mal humor quando lidam com seus clientes, 16,67% responderam que frequentemente ficam de mal humor quando lidam com seus clientes e por fim 8,33% marcaram sempre ficar de mal humor quando lidam com seus clientes.

Em análise ao final dos resultados, é possível concluir que a média de votos dos funcionários se dá na seguinte frequência: “*Nunca*” com média de 27,50%, “*Raramente*” com 40,83%, “*Algumas vezes*” com 23,33%, “*Frequentemente*” com 3,33% e “*Sempre*” com 5%. Assim sendo, nota-se uma distribuição positiva do estado emocional dos funcionários, o que afasta os respondentes de indícios de burnout, já que a frequência “*Nunca*” e “*Raramente*” posiciona um resultado de 68,33% em baixa frequência de tais emoções ligadas a despersonalização.

Tabela 1 - Questões ligadas a Despersonalização

Questões	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
2	16,67%	41,67%	41,67%	0,00%	0,00%
5	25,00%	41,67%	16,67%	16,67%	0,00%
8	50,00%	41,67%	8,33%	0,00%	0,00%
11	16,67%	41,67%	41,67%	0,00%	0,00%
14	25,00%	66,67%	8,33%	0,00%	0,00%
17	16,67%	41,67%	33,33%	0,00%	8,33%
20	50,00%	25,00%	16,67%	0,00%	8,33%
26	16,67%	50,00%	25,00%	0,00%	8,33%
30	16,67%	50,00%	16,67%	0,00%	16,67%
34	41,67%	8,33%	25,00%	16,67%	8,33%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir deste ponto, por meio dos dados encontrados na tabela 2 será possível encontrar a repetição de alguns fatores emocionais ligados à Reduzida Realização Profissional dos trabalhadores. Inicialmente tendo em vista a questão 3: “*Eu me sinto frustrado com meu trabalho.*”, 25% dos funcionários responderam que nunca se sentem frustrados com seu trabalho, 41,67% indicaram que raramente se sentem frustrados com seu trabalho, 16,67% marcaram que raramente se sentem frustrados com seu trabalho, com mesma representatividade de 16,67% os funcionários indicaram que frequentemente se sentem frustrados com seu trabalho.

Tendo em vista a questão 6: “*Acredito que as coisas que vendo no meu trabalho não fazem sentido.*” 33,33% dos respondentes votaram que nunca se sentem como se não acreditassem nos produtos que são vendidos, em sequência 33,33% dos funcionários responderam que raramente se sentem como se não acreditassem nos produtos que são vendidos, empatados também 33,33% dos respondentes indicaram que algumas vezes se sentem como se não acreditassem nos produtos que são vendidos.

De acordo com a questão 9: “*Meu trabalho me faz sentir como se estivesse em um beco sem saída.*”, mais da metade com 58,33% dos votos indicaram que nunca se sentem como se o trabalho os levasse a um beco sem saída, 33,33% responderam que raramente se sentem como se o trabalho os levasse a um beco sem saída, apenas 8,33% responderam que algumas vezes se sentem como se o trabalho os levasse a um beco sem saída.

Ao analisar a questão 12: “*Eu me sinto desanimado com meu trabalho.*”, 25% dos respondentes marcaram que nunca se sentem desanimados com o trabalho, 41,67% dos funcionários responderam que raramente se sentem desanimados com o trabalho, 33,33% responderam que algumas vezes se sentem desanimados com o trabalho.

A partir da questão 15, “*Sinto-me desesperado com meu trabalho.*”, 25% dos respondentes votaram que nunca se sentem desesperados com o trabalho, já com mais da metade, 58,33% responderam que raramente se sentem desesperados com o trabalho e apenas 8,33% responderam que frequentemente se sentem desesperados com o trabalho, com o mesmo percentual de 8,33% indicaram que sempre se sentem desesperados com o trabalho.

Através da questão 18, “*Acho que meu trabalho parece sem sentido.*”, 33,33% dos funcionários marcaram que nunca se sentem como se o trabalho parecesse sem sentido, com mesma representatividade, 33,33% responderam que raramente se sentem como se o trabalho parecesse sem sentido, 16,67% responderam que algumas vezes se sentem como se o trabalho parecesse sem sentido, 8,33% indicaram que frequentemente se sentem como se o trabalho parecesse sem sentido, e também 8,33% disseram que frequentemente se sentem dessa forma.

Tendo em vista a questão 21, “*Não me sinto útil em meu trabalho.*”, 33,33% dos funcionários marcaram que nunca se sentem inúteis no trabalho, já 41,67% responderam que raramente se sentem inúteis no trabalho, com representatividade de 8,33% responderam que algumas vezes se sentem inúteis no trabalho, desta forma com o mesmo percentual de respostas foram indicadas as alternativas “*Frequentemente*” e “*Sempre*”.

Em análise a questão 23, “*Eu não me sinto identificado com meu trabalho e produtos que vendo.*”, 16,67% das pessoas responderam que nunca se sentem sem identificação com seu trabalho, 41,67% escolheram que raramente se sentem sem identificação com seu trabalho, 25% responderam que algumas vezes se sentem sem identificação com seu trabalho e 16,67% indicaram que sempre se sentem sem identificação com seu trabalho.

Através da questão 25: “*Quando me levanto de manhã sinto cansaço só de pensar que tenho que encarar mais um dia de trabalho.*” 16,67% responderam que nunca se sentem cansados ao acordar e pensar que precisam trabalhar, 41,67% indicaram que raramente se sentem cansados ao acordar e pensar que precisam trabalhar, já 25% dos bancários responderam

que algumas vezes se sentem cansados ao acordar e pensar que precisam trabalhar, por fim 16,67% das pessoas dizem que sempre se sentem cansados ao acordar e pensar que precisam trabalhar.

Segundo a questão 28: “*Eu me sinto desiludido com meu trabalho.*”, 41,67% dos respondentes indicaram, que nunca se sentem desiludidos com seu trabalho, 33,33% responderam que raramente se sentem desiludidos com seu trabalho, 16,67% marcaram que algumas vezes se sentem desiludidos com seu trabalho e apenas 8,33% das pessoas responderam que sempre se sentem desiludidos com seu trabalho.

Tendo em vista a questão 32: “*Sinto-me emocionalmente vazio com meu trabalho.*”, 33,33% votaram que nunca se sentem emocionalmente vazios com seu trabalho, com mesmo percentual de 33,33% votaram que raramente se sentem emocionalmente vazios com seu trabalho, já 16,67% indicaram que algumas vezes se sentem emocionalmente vazios com seu trabalho, com mesmo percentual de 16,67% foi votado que sempre se sentem emocionalmente vazios com seu trabalho.

A partir da questão 35: “*Eu me sinto sem energia para trabalhar.*”, 25% das pessoas indicaram que nunca se sentem sem energia para trabalhar, 41,67% votaram que raramente se sentem sem energia para trabalhar, 25% responderam que algumas vezes se sentem sem energia para trabalhar e apenas 8,33% votaram que sempre se sentem sem energia para trabalhar.

Ao analisar o final dos resultados, é conclusivo que a média de votos dos funcionários se dá na seguinte frequência: “*Nunca*” com média de 30,77%, “*Raramente*” com 39,10%, “*Algumas vezes*” com 19,23%, “*Frequentemente*” com 3,21% e “*Sempre*” com 7,69%. Assim sendo, nota-se uma distribuição positiva do estado emocional dos funcionários, o que afasta os respondentes de indícios de burnout, já que a frequência “*Nunca*” e “*Raramente*” posiciona um resultado de 69,87% em baixa frequência de tais emoções ligadas a Reduzida Realização Pessoal.

Tabela 2 - Questões ligadas a Reduzida Realização Pessoal

Questões	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
3	25,00%	41,67%	16,67%	16,67%	0,00%
6	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%
9	58,33%	33,33%	8,33%	0,00%	0,00%
12	25,00%	41,67%	33,33%	0,00%	0,00%
15	25,00%	58,33%	0,00%	8,33%	8,33%
18	33,33%	33,33%	16,67%	8,33%	8,33%
21	33,33%	41,67%	8,33%	8,33%	8,33%
23	16,67%	41,67%	25,00%	0,00%	16,67%
25	16,67%	41,67%	25,00%	0,00%	16,67%
28	41,67%	33,33%	16,67%	0,00%	8,33%
32	33,33%	33,33%	16,67%	0,00%	16,67%
33	33,33%	33,33%	25,00%	0,00%	8,33%
35	25,00%	41,67%	25,00%	0,00%	8,33%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir de agora serão analisados através da tabela 3, os dados levantados sobre questões ligadas à Exaustão Emocional. Inicialmente, de acordo com a questão 1: “*Sinto-me esgotado ao final de um dia de trabalho.*”, 25% dos profissionais responderam que raramente se sentem esgotados ao final de um dia de trabalho, 66,67 indicaram que algumas vezes se sentem esgotados ao final de um dia de trabalho e apenas 8,33% frequentemente se sentem esgotados ao final de um dia de trabalho.

Em análise a questão 4: “*Meu trabalho afeta negativamente minha saúde física.*”, 33,33% responderam que o trabalho nunca afeta sua saúde física negativamente, 25% respondeu que o trabalho raramente afeta sua saúde física negativamente, 33% indicaram que algumas vezes o trabalho afeta sua saúde física negativamente e apenas 8,33% responderam que o trabalho frequentemente afeta sua saúde física negativamente.

De acordo com a questão 7: “*Sinto que a carga emocional do meu trabalho é superior à qual posso suportar*”, 16,67% dos bancários responderam que nunca se sentem desta forma, 66,67% disseram que raramente se sentem assim e com o mesmo peso de 8,33% tanto “*algumas vezes*” como “*frequentemente*” foi indicado como frequência deste sentimento.

Tendo em vista a questão 10: “*Meu trabalho me faz sentir emocionalmente exausto.*” 33,33% dos respondentes indicaram que nunca se sentem emocionalmente exaustos por conta do trabalho, também com 33,33% de representatividade os funcionários responderam que raramente se sentem emocionalmente exaustos por conta do trabalho, já 25% indicaram que algumas vezes se sentem emocionalmente exaustos por conta do trabalho, por fim apenas 8,33% votaram que sempre se sentem emocionalmente exaustos por conta do trabalho.

Segundo a questão 13: “*Acho que estou me entregando demais no meu trabalho.*” 25% dos respondentes indicaram que nunca se sentem como se estivessem se entregando demais ao trabalho, metade dos funcionários votaram que raramente se sentem como se estivessem se entregando demais ao trabalho, 16,67% responderam que algumas vezes se sentem como se estivessem se entregando demais ao trabalho e apenas 8,33% responderam que sempre se sentem como se estivessem se entregando demais ao trabalho.

Ao analisar a questão 16: “*Meu trabalho me exige mais que posso entregar.*” 25% responderam que nunca se sentem como se seu trabalho exigisse mais que o entregável, metade dos respondentes votaram que raramente se sentem como se seu trabalho exigisse mais que o entregável e por fim 25% respondeu que algumas vezes se sentem como se seu trabalho exigisse mais que o entregável.

Ao observar a questão 19: “*Meu trabalho afeta negativamente meu estado psicológico.*” 16,67% responderam que nunca se sentem como se o seu estado psicológico fosse afetado negativamente pelo trabalho, metade dos funcionários responderam que raramente se sentem como se o seu estado psicológico fosse afetado negativamente pelo trabalho, 16,67% indicaram que algumas vezes se sentem dessa forma e apenas 8,33% marcaram sempre se sentir assim.

Tendo em vista a questão 22: “*Meu trabalho me faz sentir como se estivesse no limite das minhas possibilidades.*” 33,33% dos bancários responderam que nunca se sentem de tal forma, 41,67% indicaram que raramente se sentem como se estivessem no limite de suas possibilidades, apenas 8,33% votaram que algumas vezes se sentem assim e 16,67 responderam que sempre se sentem como se estivessem no limite de suas possibilidades.

Em análise a questão 24: “*Sinto que meu trabalho está me desgastando.*”, 16,67% dos funcionários responderam que nunca se sentem como se o trabalho estive os desgastando, 33,33% dos bancários votaram que raramente se sentem como se o trabalho estive os desgastando, 33,33% responderam que algumas vezes se sentem como se o trabalho estive os desgastando e 16,67% indicaram que sempre se sentem dessa forma.

Segundo a questão 27: “*Eu me sinto sugado pelo meu trabalho.*”, 33,33% dos respondentes indicaram nunca se sentirem sugados pelo trabalho, com a mesma representatividade 33,33% responderam que raramente se sentem sugados pelo trabalho, seguindo o mesmo percentual, 33% votaram que algumas vezes se sentem sugados pelo trabalho.

De acordo com a questão 29: “*Eu me sinto saturado com meu trabalho*”, 33,33% responderam que nunca se sentem saturados com o trabalho, 41,67% responderam que raramente se sentem saturados com o trabalho, 16,67% indicaram que algumas vezes se sentem

saturados com o trabalho e apenas 8,33% responderam que sempre carregam o sentimento descrito.

Sobre a questão 31: “*Eu me sinto desgastado com meu trabalho*”, 41,67% responderam que nunca se sentem desta forma, 33,33% indicaram que raramente se sentem desgastados com o trabalho, apenas 8,33% se sentem desgastados com o trabalho algumas vezes e por fim 16,67% responderam que sempre se sentem desgastados com o trabalho.

Ao analisar o final dos resultados, é conclusivo que a média de votos dos funcionários se dá na seguinte frequência: “*Nunca*” com média de 25,69%, “*Raramente*” com 40,28%, “*Algumas vezes*” com 24,31%, “*Frequentemente*” com 2,08% e “*Sempre*” com 7,64%. Assim sendo, nota-se uma distribuição positiva do estado emocional dos funcionários, o que afasta os respondentes de indícios de burnout, já que a frequência “*Nunca*” e “*Raramente*” posiciona um resultado de 65,97% em baixa frequência de tais emoções ligadas à Exaustão Emocional.

Tabela 3 - Questões ligadas à Exaustão Emocional

Questões	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1	0,00%	25,00%	66,67%	8,33%	0,00%
4	33,33%	25,00%	33,33%	8,33%	0,00%
7	16,67%	66,67%	8,33%	8,33%	0,00%
10	33,33%	33,33%	25,00%	0,00%	8,33%
13	25,00%	50,00%	16,67%	0,00%	8,33%
16	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%	0,00%
19	16,67%	50,00%	16,67%	0,00%	16,67%
22	33,33%	41,67%	8,33%	0,00%	16,67%
24	16,67%	33,33%	33,33%	0,00%	16,67%
27	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%
29	33,33%	41,67%	16,67%	0,00%	8,33%
31	41,67%	33,33%	8,33%	0,00%	16,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Desta forma, através da análise dos resultados foi possível representar e avaliar o perfil dos respondentes, seus principais fatores que influenciam motivação e desmotivação, possíveis indicações para melhoria da qualidade de vida no trabalho e estado emocional dos respondentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho teve como objetivo principal analisar, sob a perspectiva dos funcionários de uma agência bancária privada do varejo em Chapecó/SC, os fatores organizacionais que influenciam sua motivação no trabalho e sua relação com os indicadores da Síndrome de Burnout.

Como objetivos específicos, inicialmente buscou-se caracterizar o perfil sociodemográfico e funcional dos funcionários da agência bancária investigada, em seguida identificar os principais fatores organizacionais que contribuem para a motivação e a desmotivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, adicionalmente apontar, com base na percepção dos funcionários, os aspectos da gestão organizacional que podem ser aprimorados para aumentar os níveis de satisfação no trabalho, posteriormente investigar o estado emocional dos funcionários, mensurando a frequência com que experienciam exaustão emocional, despersonalização e sentimento de reduzida realização profissional – dimensões associadas à Síndrome de Burnout e por fim analisar a relação entre os fatores motivacionais e os indicadores de Burnout, visando compreender como a experiência subjetiva dos trabalhadores está associada ao seu engajamento e bem-estar ocupacional.

Neste trabalho foi utilizada como instrumento um questionário com 16 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta como sugestões, elaboradas e adaptadas pelo autor com base na motivação e desmotivação dos funcionários, adicionalmente foi adaptado um questionário de múltipla escolha com 35 questões com enfoque sobre os sentimentos dos funcionários da autora Jaskulski (2019). A pesquisa busca ser um estudo censitário com o universo de 15 funcionários, destes 2 estavam de férias e 1 optou por não participar, assim resultando no total de 12 respondentes, sendo preservada a identidade dos respondentes.

Inicialmente através do resultado da pesquisa, é possível identificar que o perfil dos respondentes é equilibrado entre homens e mulheres, respectivamente 42% e 58%, com grande parte do elenco sendo 73% de agentes de negócio, 18% estagiários e 9% gerentes de carteira. A partir disso, foram analisados fatores motivacionais e desmotivacionais, que demonstram principais desafios desmotivacionais como o alcance de metas, pressão por resultado e falta de reconhecimento. Já em relação a fatores motivacionais, foram encontradas condições como carga horária de apenas 6 horas, retorno financeiro e gostar de sua função.

Através do questionário de análise de estado emocional, foi possível localizar possíveis atitudes e sentimentos ligados a Despersonalização, Reduzida Realização Profissional e Exaustão Emocional, assim sendo, foi identificado um baixo índice de possível Burnout, já que

a frequência “Nunca” e “Raramente” posiciona um resultado de 68,33% em baixa frequência de tais emoções ligadas a despersonalização, um resultado de 69,87% em baixa frequência de tais emoções ligadas a Reduzida Realização Pessoal e 65,97% em baixa frequência de tais emoções ligadas à Exaustão Emocional.

Conclui-se então que os objetivos propostos foram atingidos com sucesso, desta forma esse trabalho se faz útil para área de recursos humanos e gestores como ferramenta para implementação e acompanhamento contínuo de melhorias e cuidado com o indivíduo, culminando na melhora de qualidade de vida no trabalho, vantagem competitiva e maior produtividade.

Como limitação da pesquisa, para um próximo trabalho, podem ser abordadas amostras de funcionários com uma maior variedade de hierarquia, onde possa ser alcançados cargos de ainda maior relevância e até mesmo lideranças de outros setores.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa:** propostas metodológicas. São Paulo: Vozes, 1990
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4 ed. São Paulo : Atlas, 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2008.
- CASACA, S. Conciliação trabalho-vida pessoal e familiar em profissões sob elevada pressão: o caso dos enfermeiros, polícias e jornalistas. **Instituto Universitário de Lisboa**, n. 81, p. 9-28, 2015. Disponível em: <https://journals.openedition.org/spp/12669>. Acesso em: 14 maio 2025.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Afiliada, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010b.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONTRAF. Pesquisa sobre saúde e condições de trabalho dos bancários. São Paulo: **Contraf-CUT**, 2020. Disponível em: <https://contrafcut.com.br/noticias/modelo-de-gestao-dos-bancos-afeta-a-saude-mental-dos-trabalhadores-revela-pesquisa/>. Acesso em: 2 maio 2025.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2004. v. 2.
- DIENER, E. Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. **American Psychologist, Washington**, v. 55, n. 1, p. 34–43, jan. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/11946302_Subjective_Well-Being_The_Science_of_Happiness_and_a_Proposal_for_a_National_Index. Acesso em: 28 jun. 2025.

DRUCK, G. **Terceirização: (des)fordistização do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FENGLER, L. **Síndrome de Burnout em bancários**. 2020. 12 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Medicina do Trabalho) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

FERNANDES, C. L. **Qualidade de vida no trabalho: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, A. L.; MORAES, L. F. S. Qualidade de vida no trabalho: uma revisão integrativa. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 12, n. 2, p. 298–315, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/38286>. Acesso em: 28 jun. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.

JASKULSKI, A. M. **Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho: Estudo com colaboradores da associação hospitalar Santa Teresa (AHST) de Guarani das Missões - RS**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) - Universidade Federal Fronteira Sul, Cerro Largo, 2019. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/3032/1/JASKULSKI.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

LACAZ, F. A. C. O absenteísmo sob o ponto de vista da saúde do trabalhador: implicações para a organização do trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 25, n. 91, p. 71–80, 2000.

LACOMBE, F.; HEILBORN, A. **Qualidade de vida no trabalho: teoria e práticas organizacionais**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2010.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Burnout: A multidimensional perspective. *In: SCHAUFELI, W. B.; MASLACH, C.; MAREK, T. Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis, 2016a.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Burnout: The Cost of Caring**. Los Angeles: Malor Books, 2016b.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 8, n. 5, set./out. 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42737>. Acesso em: 08 mar. 2025.

MOULTON, N. H. et al. Exploring Work Motivation and Work Burnout. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, [S.l.], v. 12, n. 9, p. 488-507, set. 2022. Disponível em: <http://hrmars.com/index.php/papers/detail/IJARBSS/11541>. Acesso em: 12 jun. 2025.

PAREDES-AGUIRRE, M. I. et al. Job Motivation, Burnout and Turnover Intention during the COVID-19 Pandemic: Are There Differences between Female and Male Workers? **Healthcare**, Basel, v. 10, n. 9, art. 1662, 31 ago. 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-9032/10/9/1662>. Acesso em: 1 abr. 2025.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, Á. Construção e validação da Escala de Bem-estar no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11–22, 2008.

PEREIRA, J. P. E. **A Satisfação no Trabalho: uma aplicação ao sector Hoteleiro da Ilha de São Miguel**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade dos Açores, Açores, 2005. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/506/1/DissertMestradoJorgeParreiraEstevesPereira.pdf>. Acesso em 20 abr. 2025.

RIBEIRO, R. N. *et al.* **Síndrome de Burnout em profissionais da saúde de um serviço especializado em um Hospital Geral Público**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/6506/1/TCC%20Rafael_de_Nogueira.pdf. Acesso em: 15 abr. 2025.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2013.

SILVEIRA, A. (Coord.). **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2.ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

SIQUEIRA, M. M. F. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de psicologia**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7n1/10952.pdf>. Acesso em: 1 set. 2024.

TAVARES, M. S. R. A. **Motivação e desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana atual**. 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Aberta, Lisboa, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.2/1477>. Acesso em: 1 set. 2024.

THANGAL, T. B. T. et al. Investigating Alderfer's Work Motivation Theory to Explore Work Burnout. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, [S.l.], v. 11, n. 11, p. 401-417, nov. 2021. Disponível em: <http://hrmars.com/index.php/papers/detail/IJARBSS/11305>. Acesso em: 22 abr. 2025.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8 ed. São Paulo, Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIANA, Jaya. Pirâmide de Maslow: o que é, para que serve e como aplicar. **Keeps**, 5 ago. 2024. Disponível em: <https://keeps.com.br/piramide-de-maslow-o-que-e-para-que-serve-e-como-aplicar/>. Acesso em: 24 jun. 2025.

VOCÊ S/A. **As melhores empresas para você trabalhar: guia 2013**. São Paulo: Editora Abril, 2013. Disponível em: <https://issuu.com/exame/docs/voce-mecc>. Acesso em: 11 abr. 2024.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Serviços de marketing: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

ZHOU, X. et al. Association between burnout and working motivation among rehabilitation doctors: a multicentre cross-sectional study in China. **Scientific Reports**, [S.l.], v. 15, art. 9368, 18 mar. 2025. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41598-025-92677-3>. Acesso em: 21 jun. 2025.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO CONCLUSÃO DE CURSO

Link: [Questionário Conclusão de Curso](#)

Questionário Conclusão de Curso

Fatores motivacionais no mercado de trabalho bancário

Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino

Qual a sua idade?

- Até 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Entre 36 e 40 anos
- Acima de 41 anos

Qual sua escolaridade?

- Nível superior incompleto
- Nível superior completo
- Pós graduação

Qual seu cargo?

Sua resposta

Quanto tempo trabalha na empresa?

- Até 3 anos incompletos
- De 3 a 7 anos incompletos
- De 7 a 11 anos incompletos
- De 12 a 16 anos incompletos
- Mais de 16 anos

Qual o grau de espírito de equipe na realização das atividades e objetivos você reconhece?

- Muito ruim
- Ruim
- Razoável
- Bom
- Muito bom

Está satisfeito com os instrumentos utilizados pelo banco para a qualidade de vida no trabalho?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Qual a relevância da pressão do banco na sua vida pessoal?

- Muito baixa
- Baixa
- Intermediária
- Alta
- Muito Alta

Em relação ao reconhecimento do banco pelo seu bom desempenho, como você se sente?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Quão motivado você se sente atualmente?

- Muito desmotivado
- Desmotivado
- Indiferente
- Motivado
- Muito motivado

Quão satisfeito você está com sua remuneração?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Você se sente satisfeito com o plano de crescimento e oportunidades de carreira do banco?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

Indique no máximo 4 fatores que lhe motivam na sua atual realidade. Marque somente as opções que retratam seu sentimento hoje, não aquilo que você gostaria que acontecesse.

- Retorno financeiro
- Aprendizado
- Autonomia
- Oportunidade de crescimento
- Gostar do que faz
- Relação com os clientes
- Desafios
- Reconhecimento
- Relação com os colegas
- Carga horária
- Nada
- Outro: _____

Marque no máximo 4 fatores que lhe desmotivam na sua atual realidade.

- Instabilidade do trabalho
- Pressão
- Falta de autonomia
- O trabalho que realizo
- Relacionamento com colegas
- Falta de crescimento profissional
- Salário
- Falta de reconhecimento
- Nada
- Falta de treinamentos
- Outro: _____

Em sua visão, o que o banco poderia mudar ou investir para aumentar a motivação dos funcionários?

Sua resposta

Próxima

Limpar formulário

LINK: Trabalho conclusão de curso UFFS ADM

Trabalho conclusão de curso UFFS ADM

Seção sem título

Avaliação sobre estado mental e sintomas de burnout. *

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
Sinto-me esgotado ao final de um dia de trabalho.	<input type="checkbox"/>				
Trato alguns clientes com distanciamento.	<input type="checkbox"/>				
Eu me sinto frustrado com meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
Meu trabalho afeta negativamente minha saúde física.	<input type="checkbox"/>				

Trato alguns clientes com indiferença, sem ligar para os problemas deles.	<input type="checkbox"/>				
Acredito que as coisas que vendo no meu trabalho não fazem sentido.	<input type="checkbox"/>				
Sinto que a carga emocional do meu trabalho é superior a que posso suportar.	<input type="checkbox"/>				
Sinto que alguns clientes são meus "inimigos".	<input type="checkbox"/>				
Meu trabalho me faz sentir como se estivesse em um beco sem saída.	<input type="checkbox"/>				

Meu trabalho me
faz sentir
emocionalmente
exausto.

Me irrita com
alguns clientes.

Eu me sinto
desanimado
com meu
trabalho.

Acho que estou
me entregando
demais no meu
trabalho.

Sinto que
desagrado
alguns clientes.

Sinto-me
desesperado
com meu
trabalho.

Meu trabalho me
exige mais que
posso entregar.

Perco a paciência com alguns clientes.	<input type="checkbox"/>				
Acho que meu trabalho parece sem sentido.	<input type="checkbox"/>				
Meu trabalho afeta negativamente meu estado psicológico.	<input type="checkbox"/>				
Trato alguns clientes com cinismo.	<input type="checkbox"/>				
Não me sinto útil em meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
Meu trabalho me faz sentir como se estivesse no limite das minhas possibilidades.	<input type="checkbox"/>				

Eu não me sinto identificado com meu trabalho e produtos que vendo.	<input type="checkbox"/>				
Sinto que meu trabalho está me desgastando.	<input type="checkbox"/>				
Quando me levanto de manhã sinto cansaço só de pensar que tenho que encarar mais um dia de trabalho.	<input type="checkbox"/>				
Trato alguns clientes com frieza.	<input type="checkbox"/>				
Eu me sinto sugado pelo meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
Eu me sinto desiludido com meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				

Eu me sinto saturado com meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
Evito o relacionamento com alguns clientes.	<input type="checkbox"/>				
Eu me sinto desgastado com meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
Sinto-me emocionalmente vazio com meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
Sinto-me infeliz em meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
Fico de mal humor quando lido com alguns clientes.	<input type="checkbox"/>				
Eu me sinto sem energia para trabalhar.	<input type="checkbox"/>				

[Voltar](#)[Enviar](#)[Limpar formulário](#)

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa **MOTIVAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO NO VAREJO: ESTUDO DE CASO DE UM BANCO PRIVADO**, desenvolvida por João Augusto Batistello Maura Da Silva, discente de graduação em administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó-SC, sob orientação do Professor Dr. Marcelo Recktenvald.

O objetivo central do estudo é: Observar, na percepção dos funcionários do varejo de um banco privado, quais elementos organizacionais impactam na motivação no ambiente de trabalho.

O presente estudo se justifica pela contribuição a uma área dos recursos humanos determinante em todo o resultado de uma equipe, a motivação. Desta forma, pode incluir um olhar de cuidado para com o funcionário e a equipe, o que resulta em melhores entregas também.

O motivo de convidá-lo a participar da pesquisa se deve ao fato de você ser colaborador de um banco privado no varejo, assim podendo fornecer respostas concretas diante dos dois temas, fatores motivacionais e Síndrome de Burnout, perante a sua realidade laboral.

Sua participação é muito importante, pois suas respostas auxiliarão o pesquisador a alcançar seu objetivo central. Porém sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro, desta forma será garantido o anonimato dos respondentes. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste termo.

A sua participação consistirá em responder as perguntas estruturadas do questionário realizado pelo pesquisador para coletar os dados necessários para a pesquisa. O tempo de duração do questionário é de aproximadamente quinze minutos.

Os questionários somente serão acessados pelo pesquisador e seu orientador. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, pelo período de cinco anos.

Os benefícios relacionados com a sua colaboração nesta pesquisa é o de fornecer dados que auxiliarão na análise dos resultados da pesquisa e a conclusão da mesma, que depois de pronta poderá servir de apoio para o desenvolvimento de um melhor plano de cuidado com os funcionários deste ramo.

A pesquisa pode vir a causar constrangimentos ao entrevistado, ao ter que responder alguma pergunta de cunho pessoal. Para evitar tal constrangimento, os questionários serão respondidos sem a presença do pesquisador, de forma individual, para que os respondentes tenham mais liberdade, bem como deixar em branco eventuais questões que não queiram responder. Caso se concretize os riscos citados acima, o entrevistado tem total liberdade de desistir da pesquisa no momento em que desejar.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador.

Desde já agradecemos sua participação!

Chapecó - SC, 09 De Outubro De 2024.

João Augusto Batistello Maura Da Silva - Pesquisador

Marcelo Recktenvald – Orientador

Telefone: (49) 99943-3280, e-mail: recktenvald@uffrs.edu.br / Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul / UFFRS – Campus Chapecó, SC-484, KM 02, Chapecó – SC – CEP: 89815-899.

Declaro que entendi os objetivos e as condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: _____

E-mail (caso deseje receber cópia da pesquisa): _____

Caso não possua ou não deseje receber por e-mail, indique outra forma:

Assinatura do Participante