

MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO NA GESTÃO BANCÁRIA: Fatores que influenciam a escolha e permanência de profissionais no setor.¹,

**Jayne Costa Bezerra²,
Me. Kátia Regina Calixto Brasil³,**

RESUMO: As instituições financeiras são essenciais para o sistema financeiro nacional, atuando como intermediárias em operações de crédito, investimentos e gestão de riscos. Diante da competitividade e cobrança por metas no setor bancário, o desempenho dos profissionais é essencial, tornando o investimento em motivação e bem-estar crucial para os resultados e a qualidade do ambiente de trabalho. Diante disso, esta pesquisa partiu da seguinte problemática: Quais fatores motivacionais influenciam para uma boa gestão bancária? Com base nesse questionamento, definiu-se como objetivo geral investigar os principais fatores que impulsionam a motivação dos colaboradores no setor bancário, analisando como esses elementos se relacionam com o alcance de metas, o desempenho profissional e a realização pessoal. Metodologicamente foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio de um questionário em uma agência bancária localizada em Timon-MA. Os resultados mostraram que os bancários são motivados pela estabilidade, benefícios financeiros, ambiente de trabalho, reconhecimento profissional e possibilidade de crescimento. Dessa forma, destaca-se a importância de políticas organizacionais que valorizem os colaboradores e promovam ambientes de trabalho mais engajados e produtivos, adotando práticas que estimulem o comprometimento e alinhem os objetivos individuais aos organizacionais.

Palavras-Chave: Motivação; Gestão Bancária; Desempenho Profissional.

ABSTRACT: Financial institutions are essential to the national financial system, acting as intermediaries in credit operations, investments, and risk management. Given the competitiveness and performance demands in the banking sector, employee performance is crucial, making investment in motivation and well-being vital for achieving results and ensuring a quality work environment. In this context, the present research was guided by the following question: What motivational factors influence effective banking management? Based on this question, the general objective was defined as investigating the main factors that drive employee motivation in the banking sector, analyzing how these elements relate to goal achievement, professional performance, and personal fulfillment. Methodologically, a quantitative study was conducted through a questionnaire applied in a bank branch located in Timon-MA. The results showed that bank employees are motivated by stability, financial benefits, work environment, professional recognition, and opportunities for growth. Thus, the importance of organizational policies that value employees and promote more engaged and productive work environments is highlighted, adopting practices that foster commitment and align individual goals with organizational objectives.

Keywords: Motivation; Banking Management; Professional Performance.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Piauí, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, *Campus Poeta Torquato Neto*, como requisito indispensável para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

² Aluno do Curso de Administração. E-mail: jayanecostabezerra@aluno.uespi.br

³ Professor Orientador. E-mail: katiaregina@ccsa.uespi.br

B574m Bezerra, Jayane Costa.

Motivação e desempenho na gestão bancária: fatores que influenciam a escolha e permanência de profissionais no setor / Jayane Costa Bezerra. - 2025.

27f.: il.

Monografia (Graduação) - Universidade Estadual do Piauí - UESPI, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Bacharelado em Administração, 2025.

"Orientadora: Profª Ma. Kátia Regina Calixto Brasil".

I. Motivação. 2. Gestão Bancária. 3. Desempenho Profissional.
I. Brasil, Kátia Regina Calixto . II. Título.

CDD 658.3

INTRODUÇÃO

As instituições financeiras exercem um papel fundamental como operadores na estrutura do sistema financeiro nacional, sendo responsáveis por intermediar operações de crédito, administrar recursos, facilitar investimentos, conceder empréstimos, gerenciar riscos financeiros, entre outras funções. Os bancos, como principais representantes desse setor, oferecem serviços indispensáveis tanto para pessoas físicas quanto jurídicas, contribuindo diretamente para o desenvolvimento econômico.

No entanto, trata-se de um ambiente altamente competitivo, dinâmico e submetido a constantes pressões por metas e resultados. Nesse contexto, o desempenho dos colaboradores torna-se um fator decisivo para a qualidade e eficiência dos serviços prestados. Por isso, investir no bem-estar e na motivação contínua desses profissionais é essencial não apenas para o alcance dos objetivos da organização, mas também para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Diante desse cenário, a presente pesquisa surgiu da seguinte problemática: Quais fatores motivacionais influenciam para uma boa gestão bancária? Com base nesse problema, o objetivo geral foi investigar os fatores que influenciam e impulsoram a motivação dos colaboradores no setor bancário.

Como objetivos específicos, buscou-se identificar os principais fatores que motivam a escolha pelo setor bancário, analisar os elementos que influenciam a motivação dos colaboradores no desempenho de suas atividades diárias e, por fim, verificar a relação entre esses fatores motivacionais e a permanência desses profissionais no setor.

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa aplicada com abordagem quantitativa. Foi utilizada a estratégia *survey* por meio da aplicação de um questionário em uma agência bancária denominada como Alfa, localizada em Timon-MA. Dessa forma foi possível coletar dados relevantes para gerar conhecimentos voltados para a resolução de problemas práticos no contexto bancário e identificar os principais fatores que influenciam a escolha, a motivação diária e a permanência desses profissionais.

Este trabalho está estruturado em cinco seções: a primeira traz a introdução com o contexto, objetivos, problemática e metodologia; a segunda desenvolve o referencial teórico sobre motivação e gestão de pessoas; a terceira detalha o processo metodológico da pesquisa; a quarta apresenta e analisa os resultados obtidos; e a quinta expõe as considerações finais, com os principais achados e sugestões para estudos futuros.

2. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação no ambiente organizacional pode ser definida como um conjunto de fatores internos e externos que incentivam os indivíduos a agirem de determinada forma e tomarem certas decisões, em busca de atingirem suas metas e objetivos pessoais e profissionais. Esses fatores envolvem tudo que impulsiona o comportamento humano no trabalho como necessidades, valores, expectativas e recompensas. Trata-se de um processo psicológico de extrema importância para o desempenho e a produtividade dentro das empresas, além de estar relacionado à satisfação e ao bem-estar.

Segundo Chiavenato (2014), a motivação é "um impulso interno que leva a pessoa à ação, com o objetivo de satisfazer uma necessidade". Para ele, as pessoas são movidas por desejos e necessidades, e isso influencia diretamente no processo de tomada de decisão e nas ações. A motivação funciona como um ciclo contínuo, ao satisfazer uma necessidade, surge outra, mantendo o ser humano em constante movimento.

Dessa forma, buscar compreender os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores é essencial para o sucesso das organizações, pois pode permitir que a organização alinhe os objetivos pessoais e organizacionais, a fim de criar um ciclo positivo de engajamento, em que os colaboradores se sintam parte do todo e passem a contribuir com maior empenho para o alcance das metas.

De acordo com Schein (2010), os fatores motivacionais não são estáticos e coletivos, na verdade eles variam conforme a fase da vida profissional e são individuais. Para ele, compreender as “âncoras de carreira” dos profissionais — ou seja, os valores que guiam as decisões das pessoas ao longo de suas carreiras — é essencial para oferecer condições de trabalho motivadoras e personalizadas.

No contexto organizacional atual, a motivação é vista além de uma ferramenta de gestão de pessoas, mas também como um diferencial competitivo. Organizações que reconhecem as motivações individuais e oferecem oportunidades de crescimento, reconhecimento e alinhamento de valores e missões, tendem a reter talentos.

Segundo Robbins (2010), a motivação é o resultado da interação entre intensidade, direção e persistência do esforço de uma pessoa para alcançar determinado objetivo. A intensidade refere-se ao quanto a pessoa se esforça; a direção está relacionada ao foco nos objetivos; e a persistência, à continuidade do empenho ao longo do tempo.

É possível notar que a motivação não depende apenas de fatores internos, como desejos e necessidades, e de fatores externos presentes no ambiente organizacional, como recompensas e reconhecimento, mas também da dedicação, concentração, determinação e do alinhamento individual constante dos colaboradores. Assim, será possível ter compatibilidade de metas e missões do funcionário com a empresa, aumentando assim o comprometimento e a satisfação.

A seguir, apresenta-se um quadro comparativo das principais teorias clássicas e contemporâneas da motivação, destacando os autores, as ideias centrais e as contribuições de cada teoria para a gestão organizacional.

Quadro 1 – As teorias e suas contribuições.

Teoria	Autor	Ideia Central	Contribuições para a Gestão
Teoria Clássica da Administração	Henri Fayol	A administração deve seguir princípios universais e ter uma estrutura formal.	Sistematizou a administração com 14 princípios e destacou funções como planejar e controlar
Estudo dos Tempos e Movimentos	Frank e Lillian Gilbreth	Racionalizar o trabalho por meio da análise científica dos movimentos.	Introduziu métodos para aumentar a produtividade e eficiência operacional
Hierarquia das Necessidades	Abraham Maslow	As pessoas são motivadas por necessidades em níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.	Auxilia líderes a identificar o nível de necessidade em que o colaborador está e agir de forma estratégica.
Teoria dos Dois Fatores	Frederick Herzberg	Há fatores que causam satisfação (motivadores) e fatores que apenas evitam a insatisfação (higiênicos).	Destaca a importância de proporcionar crescimento e reconhecimento, além de boas condições de trabalho.
Teoria da Expectativa	Victor Vroom	A motivação depende da expectativa de que o esforço levará a um bom desempenho e recompensas.	Ajuda a alinhar metas, recompensas e percepção de justiça por parte dos colaboradores.

Fonte: Adaptado dos autores, 2025

É possível observar na Teoria Clássica de Fayol (2004) e no Estudo dos Tempos e Movimentos de Gilbreth (1971) uma abordagem produtivista, ou seja, voltada à eficiência organizacional com foco na estrutura, na disciplina e na autoridade. Compreende-se que essa motivação viria através da ordem e do dever, por esse motivo existiam regras rígidas e com uma hierarquia muito bem definida para manter o engajamento dos colaboradores. Essas teorias foram fundamentais na construção das bases da administração moderna e ainda influenciam práticas voltadas à produtividade.

Por outro lado, teorias como a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) e a Teoria da Expectativa de Vroom (1964) possuem uma abordagem mais humanizada. Essa perspectiva destaca que a motivação não se limita apenas a recompensas financeiras ou condições físicas de trabalho, mas também envolve fatores como reconhecimento, auto realização e expectativas. Essas teorias influenciam diretamente as práticas de gestão de pessoas, pois incentivam líderes a adotarem estratégias que considerem as necessidades individuais.

Existem duas perspectivas importantes sobre a motivação: intrínseca e extrínseca. A intrínseca refere-se a fatores internos ao indivíduo, como o prazer em realizar determinada atividade, o sentimento de realização pessoal e o desejo de crescimento ou aprendizado. Já a motivação extrínseca está relacionada a recompensas externas, como salários, promoções ou reconhecimento da liderança (HERZBERG, 1959). As duas abordagens são importantes no contexto organizacional, pois enquanto a motivação extrínseca pode impulsionar resultados no curto prazo, a intrínseca tende a promover maior engajamento e satisfação no longo prazo.

Como pode ser observado, a motivação é de extrema importância para a produtividade, eficiência e auto realização do colaborador. Também é possível notar que é um fator essencial na escolha de uma carreira profissional ou um cargo específico. Um profissional busca um emprego que atenda suas necessidades básicas (boa remuneração, estabilidade, ambiente estruturado) mas se oferecer motivação intrínseca (realização, crescimento, reconhecimento) impulsionará sua escolha.

Para além da hora da escolha, a motivação ou falta dela é determinante para um trabalhador persistir nos seus objetivos e alcançar suas metas pessoais ou desistir dos mesmos e abandonar sua carreira. Se existir um nível alto de motivação, haverá também um alto nível de dedicação para alcançar as metas independente dos desafios ou imprevistos que poderá encontrar. Porém, se não houver, há grandes chances de abandono e mudanças de área. Dentro de uma empresa, a desmotivação também pode vir através do ambiente empresarial (clima organizacional, estilo de liderança), ele influencia em decisões como permanência na organização.

Em suma, compreender a motivação dentro das instituições, significa entender que os colaboradores não são apenas recursos para atingir as metas, mas seres humanos com desejos, expectativas e valores. Essa abordagem humanizada da gestão tem sido essencial para construir ambientes de trabalho mais saudáveis, inovadores e sustentáveis.

2.1 FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA PELO SETOR BANCÁRIO

As expectativas dos profissionais desempenham um papel fundamental no seu engajamento, desempenho, satisfação e na escolha pela área de atuação. Esses colaboradores buscam, cada vez mais, ambientes que ofereçam não apenas estabilidade financeira, mas também oportunidades de crescimento, desenvolvimento de habilidades e reconhecimento. Além disso, a valorização de um clima organizacional saudável, pautado pela ética, transparência e inovação, tem se mostrado essencial para atender às expectativas e manter a motivação dos colaboradores mesmo com os desafios e metas cada vez mais exigentes do mercado financeiro.

Dias (2020) mostrou, através de uma pesquisa qualitativa desenvolvida em uma agência bancária privada, que os colaboradores relatam, em sua maioria, serem satisfeitos com o ambiente em que trabalham principalmente devido às boas relações interpessoais e ao reconhecimento por parte da liderança. Contudo, o estudo também mostrou elevados níveis de estresse e pressão e como eles influenciam negativamente o bem-estar dos funcionários. Ou seja, embora os colaboradores sejam satisfeitos com seus empregos e o ambiente onde atuam, os dados comprovam que ainda existem fatores, como estresse e pressão, que impactam negativamente a qualidade de vida no trabalho.

Os profissionais buscam por empregos que atendam suas necessidades mais básicas, embora precise de fatores motivadores para ter satisfação plena. A escolha pelo setor bancário dá-se pela oportunidade de crescimento e de desenvolvimento contínuo, além dos benefícios e estabilidade. A Fundação Instituto de Administração (FIA, 2020) realizou uma pesquisa onde, segundo dados encontrados, cerca de 45% dos trabalhadores do setor bancário consideram a perspectiva de crescimento na carreira como o principal fator na escolha de sua empresa atual, superando aspectos como remuneração e benefícios.

A permanência dos colaboradores no setor bancário está diretamente relacionada à motivação e ao engajamento organizacional. A presença de fatores que motivam o funcionário como estabilidade financeira, benefícios, reconhecimento pelo desempenho e a possibilidade de ascensão na carreira associado ao engajamento com os projetos da empresa aumenta a sua probabilidade de retenção na instituição. Diante de um ambiente altamente competitivo e com constantes inovações tecnológicas, as instituições financeiras

buscam implementar políticas de gestão de pessoas que estimulem a permanência dos colaboradores.

Santos (2025) mostra através de sua pesquisa que um dos motivos da alta rotatividade é a alta pressão por resultados, metas consideradas inalcançáveis e dificuldades em equilibrar demandas profissionais e pessoais, mas os treinamentos oferecidos é um ponto positivo na gestão de pessoas. Embora exista frustração no meio, muitos colaboradores demonstram satisfação no setor em que trabalham e pelas oportunidades que lhe são oferecidas.

Com relação aos jovens, Galasini (2021) revela que eles valorizam aspectos como propósito no trabalho, oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento e alinhamento de valores pessoais com a organização. Acredita-se que estar inserido em um ambiente que promove o aprendizado contínuo contribui para a permanência. Acrescenta ainda que a inflexibilidade, excesso de burocracia e falta de inovação são fatores para uma alta rotatividade.

É possível observar que os colaboradores buscam os mesmos benefícios e o mesmo clima organizacional. A retenção de talentos na organização é feita por meio dos fatores higiênicos e motivacionais. Ou seja, apesar das pressões excessivas e dos desafios no cotidiano, o reconhecimento dos superiores, a boa comunicação com a equipe, a possibilidade de ascensão na carreira e os incentivos financeiros são essenciais na permanência dos funcionários de todas as faixas etárias.

A gestão de pessoas no setor bancário tem um papel estratégico essencial para o sucesso organizacional, especialmente em um ambiente com alta pressão e competitividade. Práticas eficazes de gestão tem como objetivo não apenas a atração e retenção de talentos, mas também o desenvolvimento contínuo das habilidades dos colaboradores, promovendo um alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. Assim, a gestão de pessoas bem estruturadas é fundamental para a sustentabilidade e o crescimento das organizações bancárias.

O estudo de Alberti *et al.* (2020) investigou os estilos motivacionais predominantes entre colaboradores de uma instituição bancária utilizando o Levantamento dos Estilos Motivacionais (LEMO). Foi possível observar que os estilos de motivação orientados para ação e manutenção foram os mais prevalentes entre os funcionários, enquanto os estilos voltados para participação e conciliação apresentaram menor predominância. Isso sugere que os colaboradores estão mais motivados por fatores relacionados à execução de tarefas e à estabilidade no ambiente de trabalho.

Identificar que a motivação no ambiente bancário está fortemente ligada à ação e à manutenção permite que as instituições financeiras desenvolvam estratégias mais eficazes de engajamento e retenção de talentos. Dessa forma, a gestão de pessoas assume um papel essencial na construção de ambientes organizacionais adaptáveis e resilientes. Ou seja, investir em políticas de desenvolvimento humano e em práticas que estimulem o comprometimento e a satisfação no trabalho torna-se imprescindível na promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

3. O SETOR BANCÁRIO COMO CAMPO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL

O ambiente de trabalho do setor bancário é formado por uma estrutura organizacional com objetivos bem definidos e uma cultura voltada para resultados. Os profissionais da área lidam com um ritmo acelerado, exigências constantes por produtividade, atendimento de qualidade e alcance de metas estipuladas pela instituição, devido à alta competitividade da área. Ou seja, a rotina bancária costuma envolver pressão constante, prazos curtos e metas desafiadoras, o que requer dos colaboradores organização, inteligência emocional e capacidade de lidar com o estresse. Nesse contexto, o clima organizacional se configura como um espaço desafiador, mas também cheio de oportunidades para crescimento e desenvolvimento profissional.

De acordo com Mazo (2020), os trabalhadores ainda enfrentam pressões intensas por metas, jornadas exaustivas e um ambiente organizacional altamente competitivo. Foi possível constatar através da pesquisa exploratória feita por ele, que a sobrecarga de trabalho, falta de controle sobre as atividades, poucas recompensas, ausência de coletividade, injustiças organizacionais e conflitos de valores são variáveis que contribuem para o estresse e insatisfação dos bancários. Esses fatores podem desenvolver a Síndrome de *Burnout*, afetando a saúde mental e física dos trabalhadores.

Como uma forma de reverter essa situação, deve-se implementar programas de qualidade de vida no trabalho (QVT), que envolvem ações que buscam o bem-estar físico, mental, emocional e social dos colaboradores no ambiente profissional. Uma das práticas comumente adotada é a ginástica laboral que visa não somente a produtividade, mas a saúde e a satisfação dos colaboradores. A implementação desses programas é essencial para minimizar os efeitos colaterais do ambiente sobre os afetados.

Cruz (2023) afirma, com os resultados de sua pesquisa feita em uma agência bancária com base na Teoria dos Dois Fatores, que uma liderança democrática, com comunicação aberta, incentivos à participação e valorização de habilidades individuais contribuem positivamente para a motivação intrínseca e extrínseca. Acrescenta ainda que esse estilo de liderança influencia significativamente na motivação. Conclui-se que essa abordagem se mostrou eficaz para um clima organizacional agradável e motivador.

A presença de uma liderança eficaz é de suma importância na construção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Líderes empáticos, que se comunicam de forma clara e motivam sua equipe contribuem para o bem-estar organizacional. Uma boa liderança promove a cooperação, reduz conflitos e estimula o desenvolvimento profissional, impactando diretamente na satisfação dos colaboradores. Além disso, ao construir um ambiente baseado em respeito, confiança e reconhecimento, os líderes fortalecem o engajamento da equipe e impulsionam os resultados da organização como um todo.

O setor bancário possui muitos atrativos que são fundamentais quando se fala de incentivo a funcionários. Diante de um ambiente cheio de demandas e exigências, os bancos têm procurado adotar diferentes formas de estímulo, financeiros e não financeiros, para fomentar o comprometimento da equipe. Entender como esses estímulos influenciam o comportamento dos profissionais bancários é essencial para alinhar as práticas de gestão de pessoas com os resultados esperados pelas instituições.

Alberti *et al.* (2019) destaca em sua pesquisa quantitativa e qualitativa realizada com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que fatores higiênicos, como condições de trabalho e relações interpessoais, quando são inadequados, podem levar à insatisfação dos colaboradores. E que os motivacionais, como reconhecimento e realização, são essenciais para promover a satisfação e engajamento dos funcionários. Afirma também que a interação proativa entre gestores e colaboradores é fundamental para identificar e melhorar os pontos de insatisfação, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador.

Após investigar os aspectos que influenciam o desempenho dos funcionários no cotidiano das agências, foi possível notar que embora os incentivos financeiros ainda sejam valorizados, o reconhecimento, ambiente acolhedor, e possibilidades de crescimento profissional tem poder significativo de influência para os colaboradores. Além disso, destaca-se a importância da comunicação interna, pois quando os funcionários são inseridos nos processos de decisão, tendem a se engajar mais com os objetivos da organização.

Pereira; Passos; Ribeiro (2022) defende que a motivação é um fator determinante para um bom desempenho profissional no meio bancário. Através de um estudo qualitativo, desenvolvido com funcionários de diferentes instituições bancárias, foi possível analisar o impacto positivo da motivação na produtividade diária e para manter um ambiente de trabalho agradável. Entre os fatores mais influentes estavam: carga horária adequada, reconhecimento por parte dos superiores, boa relação com a equipe, premiações e realização pessoal. Além disso, os colaboradores relataram adotar estratégias para se manterem motivados, como ter foco nos objetivos, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ter sempre atitudes positivas mesmo diante dos desafios.

A pesquisa reforça a importância de gestores e líderes que valorizem seus funcionários, saibam ouvir e atender as necessidades pessoais deles de forma personalizada. É necessário ajustes frequentes de pessoas, fazer atribuições de novos cargos para quem já está há muito tempo na mesma função, reduzir pressão de trabalho, trazer mais *feedbacks* e elogios, além de recompensas financeiras, tendo em vista o papel determinante da motivação para o desempenho dos bancários e um bom ambiente corporativo.

Nos últimos anos, o setor bancário passou e tem passado por diversas transformações motivadas por avanços tecnológicos, mudanças nas regulações e pela evolução das necessidades dos consumidores. A crescente modernização dos serviços, aliada à concorrência de fintechs e outras soluções inovadoras, tem exigido que os bancos tradicionais transformem seus modelos de negócio, estratégias operacionais e formas de relacionamento com o cliente. Sendo assim, surgem novas demandas por agilidade, personalização e eficiência que as instituições financeiras precisam suprir.

Segundo Martins *et al.* (2025) o processo de digitalização tem transformado as estruturas organizacionais das agências promovendo automação nos processos financeiros e criação de novos canais de atendimento. É possível notar o surgimento de novas profissões como analista de dados e especialista em segurança cibernética, exigindo assim habilidades técnicas específicas e requalificação profissional para acompanhar as novas demandas.

Em complemento a essa ideia, Aragão (2023) traz uma comparação entre bancos tradicionais e fintechs. A autora afirma que as fintechs atraem consumidores devido a baixos custos e inovação, além de serem mais ágeis e eficientes. Enquanto outros optam pelos bancos tradicionais quando são operações de maior valor pela segurança oferecida.

Afim de reverter essa situação, as instituições convencionais estão investindo na digitalização e modernização dos processos para se manter no mercado competitivo.

Em síntese, o setor bancário, assim como qualquer outro, precisa se manter em relevância no mercado em todos os âmbitos, por isso passa por constantes transformações em busca de suprir todas as demandas. Para garantir um bom funcionamento da empresa como um todo é necessário saber adotar essas novas estratégias não só adquirindo novas tecnologias, mas também requalificando os colaboradores para oferecer oportunidades de crescimento, reter talentos e estimular a alta performance.

4. PROCESSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa foi classificada como aplicada, uma vez que busca compreender e propor soluções para problemas práticos relacionados à motivação no ambiente bancário. Trata-se de uma pesquisa explicativa, pois visa identificar os fatores motivacionais que influenciam o comportamento dos bancários, analisando causas e efeitos associados a esse fenômeno.

A abordagem adotada foi quantitativa, utilizando a coleta de dados por meio de um questionário estruturado. Esse instrumento permitiu a mensuração das variáveis e a análise das informações com base em estatísticas, o que garante maior objetividade e precisão aos resultados. Conforme Gil (2008), essa abordagem transforma opiniões e informações subjetivas em dados numéricos, facilitando a análise e interpretação dos resultados de forma objetiva.

A estratégia metodológica utilizada foi a *survey*, ou pesquisa de levantamento, considerada adequada quando se busca obter informações diretamente de um grupo específico. Essa técnica é útil quando se deseja conhecer comportamentos, opiniões ou características de determinado público-alvo. Segundo Vergara (2011), a pesquisa *survey* permite coletar informações com padronização, sendo adequada para análises quantitativas. A escolha dessa estratégia justifica-se pela sua forma prática, rápida e sistemática de se obter resultados.

A pesquisa foi realizada com colaboradores de uma agência bancária privada, identificada neste estudo como Agência Alfa, localizada na cidade de Timon, no estado do Maranhão (MA). A instituição em questão conta com 8 colaboradores onde todos participaram da pesquisa. A seleção da agência ocorreu com base na rede de contatos da

autora, permitindo a aplicação do questionário em um contexto organizacional real e específico.

O questionário iniciou-se com uma breve explicação sobre os objetivos da pesquisa, ressaltando o compromisso com o sigilo das informações pessoais e a confidencialidade da identidade dos participantes e da instituição, bem como o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos. Em seguida, foram incluídas questões sociodemográficas, como faixa etária, gênero e cargo ocupado, e, por fim, perguntas específicas sobre os fatores motivacionais em análise. O formulário foi elaborado e aplicado por meio da plataforma *Google Forms*, o que possibilitou uma distribuição mais prática, rápida e acessível aos participantes.

Ao obter as respostas, os dados foram avaliados por meio de análise estatística, com o intuito de mensurar, organizar e interpretar os resultados de forma objetiva. Segundo Lakatos e Marconi (2010), a análise estatística permite sintetizar informações por meio de tabelas, gráficos e medidas numéricas, facilitando a identificação de padrões e tendências nos dados coletados. A escolha por essa técnica se justifica pela sua eficiência na análise de dados quantitativos obtidos via *survey*, além de possibilitar uma visão clara e sistematizada do comportamento dos participantes em relação aos fatores motivacionais investigados.

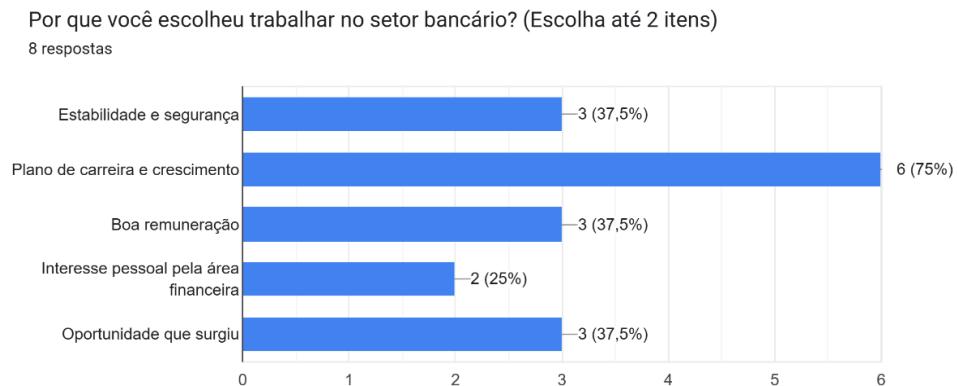
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados obtidos na pesquisa realizada com os colaboradores da agência bancária Alfa, compreendeu-se, de forma mais precisa, os fatores motivacionais que influenciam os colaboradores em sua atuação profissional. Analisar os resultados recolhidos possibilita encontrar padrões de comportamento, elementos motivadores e aspectos que interferem na satisfação dos profissionais.

5.1 FATORES QUE MOTIVAM A ESCOLHA PELO SETOR BANCÁRIO

A análise a seguir permite compreender os principais fatores que influenciam os profissionais a escolherem o setor bancário como área de atuação.

Gráfico 1 – Escolha do local de trabalho.



Fonte: Autoria própria (2025).

Primeiro, destaca-se os fatores que motivam os colaboradores a escolherem o setor bancário como trajetória profissional. É possível perceber que 75% da amostra escolheu essa área de atuação pelo plano de carreira e oportunidade de crescimento. Além disso, fatores como boa remuneração, oportunidade que surgiu e estabilidade e segurança, obtiveram 37,5% cada, indicando que também são considerados na hora da escolha como mostra o gráfico 1.

O plano de carreira e o crescimento profissional são considerados fatores motivacionais, pois são ligados à realização pessoal. Já a remuneração, estabilidade e oportunidade, são fatores higiênicos, que não necessariamente motivam, mas a ausência pode gerar insatisfação (HERZBERG, 1959). Aspectos como oportunidades de desenvolvimento profissional e propósito no trabalho, são muito valorizados na organização (GALASINI, 2021).

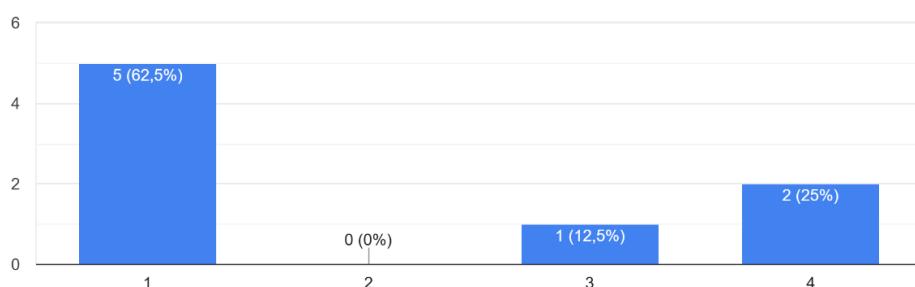
5.2 ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO DESEMPENHO DE SUAS ATIVIDADES DIÁRIAS

A seguir, a análise busca compreender quais elementos impactam diretamente a motivação dos colaboradores no cumprimento de suas tarefas diárias.

Gráfico 2 – Elementos que influenciam.

O quanto as recompensas (bônus, promoções, reconhecimento) que a empresa oferece são importantes para você? (Sendo 1 muito importantes e 4 nada importantes)

8 respostas



Fonte: Autoria própria (2025).

Os dados referentes à importância das recompensas, como bônus, promoções e reconhecimento, mostram que a maioria dos colaboradores valorizam esses elementos. A pesquisa foi feita por grau de importância, de 1 a 4, sendo 1 muito importantes e 4 nada importantes. Segundo o gráfico 2, 62,5% da amostra atribuíram nota 1, muito importante, evidenciando que esse fator exerce influência significativa sobre a motivação no ambiente em que trabalham. Outros 25% atribuíram nota 4, nada importante, e apenas 12% nota 3, pouco importante.

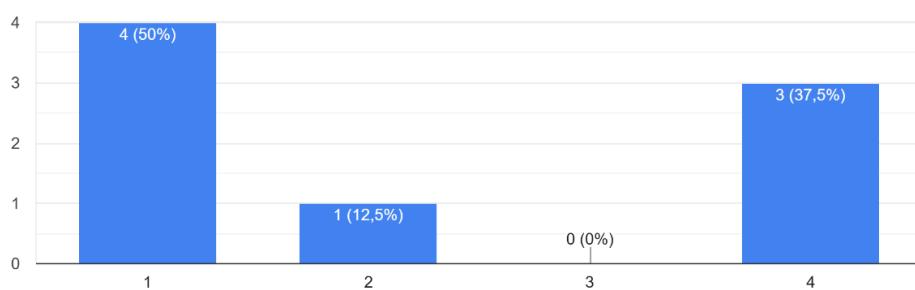
Esta valorização por recompensas se alinha à Teoria das Expectativas de Vroom (1964). Segundo o autor, a motivação está diretamente ligada à ideia de que o esforço individual levará a um bom desempenho e, consequentemente, à obtenção de recompensas desejadas. No presente contexto, o reconhecimento por meio das recompensas funciona como um reforço para validar o empenho dos colaboradores.

Estabelecer uma relação entre desempenho e recompensa, aumentará o nível de motivação dos funcionários, pois eles perceberão que seus esforços levarão a resultados satisfatórios e recompensadores. Por isso, a interação proativa entre gestores e colaboradores é fundamental para identificar e melhorar os pontos de insatisfação, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador (ALBERTI ET AL., 2019).

Gráfico 3 – A influência da cultura organizacional.

O quanto a cultura organizacional da sua agência influencia sua motivação no trabalho? (Sendo 1 muito influente e 4 nada influente)

8 respostas

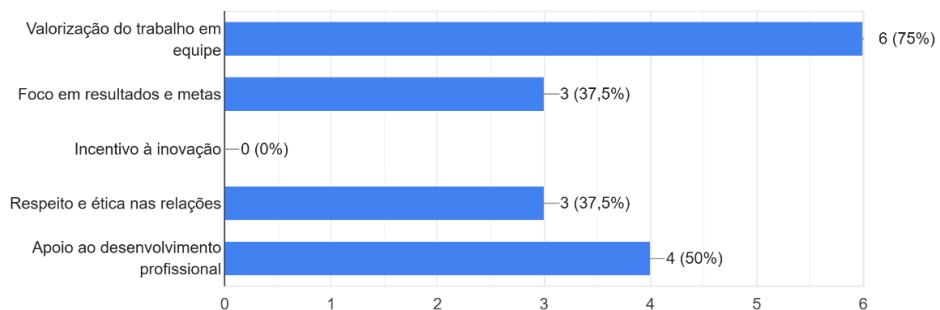


Fonte: Autoria própria (2025).

Gráfico 4 – Aspectos culturais e a motivação.

Quais destes aspectos culturais mais motiva você? (Escolha até 2 itens)

8 respostas



Fonte: Autoria própria (2025).

Com relação a cultura organizacional, os resultados mostram que ela também exerce forte influência na motivação dos colaboradores. O gráfico 3 mostra uma pesquisa feita por grau de influência, de 1 a 4, sendo 1 muito influente e 4 nada influente. Observa-se que 50% dos colaboradores atribuíram 1, muito influente, enquanto 37,5% atribuíram 4, nada influente.

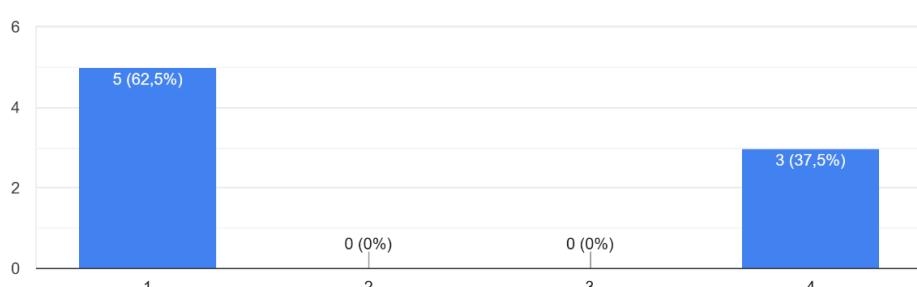
Para complementar, o gráfico 4 mostra quais desses aspectos culturais mais se destacam no quesito motivação. O que mais se destacou foi a valorização do trabalho em equipe, com 75% das respostas. Em seguida, 50% atribui ao apoio ao desenvolvimento profissional. O respeito e ética nas relações, e o foco em resultados e metas também foram citados com 37,5% cada. Esses dados mostram que ter um ambiente colaborativo, ético e

voltado para o crescimento profissional tem um papel fundamental na motivação dos funcionários.

De acordo com Schein (2010) a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores que moldam percepções, comportamentos e tomadas de decisões dentro das organizações. Ele afirma que uma cultura sólida e positiva influencia diretamente a motivação, pois ela oferece aos profissionais um ambiente onde as relações humanas e os valores são reconhecidos e respeitados. A motivação é um fator determinante para um bom desempenho profissional no meio bancário. A boa relação com a equipe tem um impacto positivo na produtividade diária e para manter um ambiente de trabalho agradável. (PEREIRA; PASSOS; RIBEIRO, 2022)

Gráfico 5 – As práticas de gestão motivacionais.

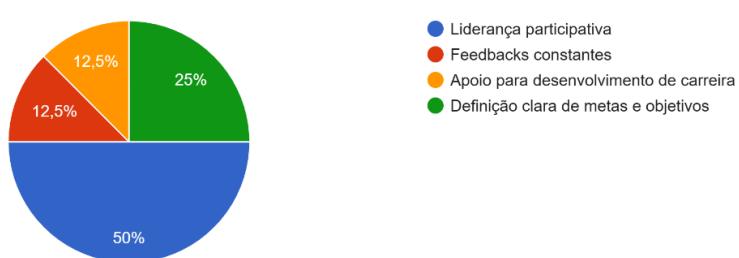
O quanto as práticas de gestão de pessoas (treinamentos, feedback, avaliação de desempenho) motivam você?
8 respostas



Fonte: Autoria própria (2025).

Gráfico 6 – Valorização na gestão de equipes.

O que você mais valoriza na gestão da sua equipe?
8 respostas



Fonte: Autoria própria (2025).

Quanto às práticas de gestão de pessoas, os dados revelam que também são fatores motivacionais relevantes. O gráfico 5 mostra uma análise feita por grau de motivação, de 1 a 4, sendo 1 motiva muito e 4 motiva nada. Percebe-se que 62,5% atribuíram como

muito motivador, enquanto 37,5% atribuíram como nada motivador. Sendo assim, práticas como treinamentos, feedbacks e avaliação de desempenho são reconhecidas como motivadoras.

Em adição, o gráfico 6 resalta os fatores da gestão de pessoas que a amostra mais valoriza no ambiente em que trabalham. Com 50% das respostas, a liderança participativa é o aspecto mais valorizado na gestão da equipe. Em seguida, com 25% a definição clara dos objetivos também colabora para a boa gestão. Por fim, apoio para desenvolvimento de carreira e *feedbacks* constantes obtiveram 12,5%. Esses resultados mostram que os funcionários valorizam uma liderança aberta ao diálogo e à participação, e também esperam direcionamento, acompanhamento e suporte.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve ser estratégica, envolvendo ações que valorizem os colaboradores e promovam o desenvolvimento contínuo. Já Robbins (2010) enfatiza que a motivação está ligada ao modo como os gestores influenciam o comportamento por meio de práticas eficazes de liderança e comunicação. A valorização por liderança participativa, *feedbacks* constantes e o apoio à carreira, mostram uma expectativa por uma gestão mais humana que reconheça o papel ativo dos colaboradores no alcance dos resultados.

5.3 RELAÇÃO ENTRE FATORES MOTIVACIONAIS E A PERMANÊNCIA NO SETOR BANCÁRIO

Adiante, é possível compreender como os fatores motivacionais influenciam a decisão dos colaboradores em permanecer no setor.

Gráfico 7 – Fatores de motivação.



Fonte: Autoria própria (2025).

Com relação ao que motiva a permanecer trabalhando no setor bancário, é possível observar no gráfico 7 que os colaboradores apontaram dois principais motivos: a possibilidade de crescimento e desenvolvimento pessoal, e a remuneração e os benefícios, tendo 50% cada. Esses dados afirmam que os profissionais consideram o equilíbrio entre as oportunidades profissionais e as recompensas financeiras para definir sua permanência. Nota-se também que, como visto na figura 1, a possibilidade de evolução é fundamental na escolha e na permanência.

Observa-se que os indivíduos procuram atender suas necessidades básicas, como segurança financeira, mas também buscam as necessidades de autorrealização e desenvolvimento profissional. Comparando o caso em questão com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), percebe-se que tanto as necessidades de segurança quanto as de estima estão diretamente ligadas à motivação para continuar na carreira. Além disso, estar inserido em um ambiente que promove o aprendizado contínuo contribui para a permanência na instituição (GALASINI, 2021).

Com base nos dados analisados, é possível concluir que os fatores motivacionais que influenciam para uma boa gestão bancária envolvem recompensas extrínsecas, como remuneração e plano de carreira, e também aspectos intrínsecos, como crescimento profissional e uma cultura organizacional positiva. A presença das práticas de gestão de pessoas como *feedbacks* e liderança participativa, também se mostrou essencial para a motivação e o engajamento. Além disso, interpretar os resultados com base em teorias consolidadas, reforçaram a importância de alinhar as estratégias organizacionais às reais necessidades dos colaboradores para promover um ambiente produtivo, satisfatório e sustentável.

Diante disso, considera-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, assim como os objetivos específicos. As informações coletadas permitiram compreender os fatores motivacionais que influenciam os colaboradores no setor bancário, respondendo de forma satisfatória às questões propostas no estudo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo investigar os principais fatores motivacionais que influenciam para uma boa gestão bancária, destacando os elementos que motivam a escolha pelo setor, que influenciam a motivação dos colaboradores no desempenho de suas atividades diárias e verificar a relação entre esses fatores motivacionais e a

permanência desses profissionais na área. O estudo foi realizado com foco em uma agência específica.

A partir da análise teórica e da aplicação de uma pesquisa quantitativa com os funcionários, foi possível compreender que aspectos como plano de carreira, remuneração, estabilidade, cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas impactam diretamente a motivação no ambiente de trabalho. Os dados obtidos permitiram identificar padrões de comportamento e preferências, e também os relacionar a teorias clássicas da área de gestão de pessoas.

O diferencial deste trabalho está na abordagem prática e direcionada ao contexto bancário, explorando de forma específica os fatores motivacionais que influenciam tanto na escolha quanto na permanência dos profissionais no setor. Ao obter dados reais de colaboradores de uma agência bancária, o estudo oferece uma visão contextualizada, contribuindo para a compreensão das dinâmicas motivacionais nesse ambiente altamente competitivo.

A realização desta pesquisa surge de um interesse pessoal em compreender os desafios enfrentados pelos colaboradores que atuam em um ambiente altamente exigente e competitivo. Além de ser uma oportunidade de aprofundar os conhecimentos na área de gestão de pessoas e de contribuir com insights que possam ser aplicados na prática. Para a Universidade, a pesquisa contribui para à compreensão das dinâmicas do setor bancário, especialmente em contextos regionais, ampliando o diálogo entre teoria e prática.

Já para o mercado e para a sociedade, este estudo oferece contribuições relevantes para organizações financeiras e profissionais da área de gestão de pessoas que desejam melhorar suas práticas de reconhecimento e incentivo aos colaboradores, além de promover ambientes corporativos mais engajadores e eficazes. Ao explorar os aspectos motivacionais no contexto bancário, o estudo estimula o desenvolvimento de abordagens mais assertivas e centradas nas pessoas, contribuindo para a melhoria contínua na entrega e na efetividade dos serviços à população.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A pesquisa foi aplicada em apenas uma agência bancária, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, o número reduzido de participantes limita a análise estatística e pode não considerar todas as realidades existentes no setor bancário como um todo. Cenários específicos da agência também podem ter influenciado as respostas, o que reforça a necessidade de cautela na interpretação dos dados.

Com base nas limitações identificadas, é possível recomendar que futuras pesquisas ampliem a amostra da investigação, incluindo diferentes agências de variados portes e regiões, para possibilitar comparações mais abrangentes. Também seria interessante realizar estudos de natureza qualitativa, por meio de entrevistas, a fim de explorar com maior profundidade as percepções e experiências dos colaboradores com relação à motivação no trabalho. Também pode-se considerar variáveis como gênero, faixa etária, tempo de serviço e cargos ocupados, possibilitando análises mais segmentadas e enriquecedoras.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, Ricardo; ZALUSKI, Felipe Cavalheiro; MILANI, Lilian Cristina dos Santos; CAMPOS, Simone Alves Pacheco; SAUSEN, Jorge Oneide. **Motivação e o trabalho bancário.** Gestión Joven, La Rioja, v. 20, n. 1, p. 10–27, 2019.
- ALBERTI, Ricardo; ZALUSKI, Felipe Cavalheiro; MILANI, Lilian Cristina dos Santos; MOREIRA JUNIOR, Fernando de Jesus. **Características motivacionais no trabalho bancário: um estudo a partir da aplicação do sistema LEMO.** Ciência e Natura, Santa Maria, v. 42, e52, 2020.
- ARAGÃO, Natália Alves. **A transformação do setor bancário: uma análise comparativa entre bancos tradicionais e fintechs.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CRUZ, Lucas Nascimento. **O estilo de liderança dos gerentes de atendimento de agências bancárias de Salvador na motivação de seus colaboradores durante o ano de 2022.** Scientia: Revista Científica Multidisciplinar, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 171–197, 2023.
- DIAS, Camila Fernanda Gomes. **Qualidade de vida no trabalho: a percepção dos trabalhadores bancários sobre os fatores relacionados à satisfação no trabalho em uma agência bancária.** 2020. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.
- FABIANO, Célio. **Teoria dos dois fatores de Herzberg: o que é e seu impacto.** Desk Manager, 7 set. 2024. Disponível em: <https://deskmanager.com.br/blog/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg/>. Acesso em: 1 maio 2025.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GALASINI, Rodrigo. **O sentido do trabalho e os valores que são percebidos pelos jovens talentos, para que permaneçam nos tradicionais bancos brasileiros.** 2021. 94 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GILBRETH, Frank Bunker; GILBRETH, Lillian Moller. **Aplicação do estudo de tempos e movimentos.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1971.
- HERZBERG, Frederick. **The motivation to work.** 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAIS RETORNO. **Teoria da expectativa de Vroom: saiba o que é e como funciona.** Disponível em: <https://maisretorno.com/portal/termos/t/teoria-da-expectativa-de-vroom>. Acesso em: 1 maio 2025.
- MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation.** Psychological Review, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.
- MAZO, Guilherme dos Santos. **Qualidade de vida no trabalho: o ambiente bancário.** Revista de Ciências Gerenciais, v. 24, n. 39, p. 51–58, 2020.
- MARTINS, Leandro de Menezes; CARVALHO, Alba Valéria Gomes de; SANTOS, Marileide Almeida; MARQUES, Lucas Felipe Gomes de Carvalho; REINALDO, Telma Bonifácio dos Santos; TENÓRIO, Isaline Azevedo. **O futuro do trabalho: novas profissões e a transformação do setor bancário com uso das tecnologias digitais.** Brazilian Journal of Business, [S. l.], v. 7, n. 2, p. e79123, 2025.
- MIND TOOLS. **Frank and Lillian Gilbreth: improving productivity through motion study.** Disponível em: <https://www.mindtools.com/afg3mtv/frank-and-lillian-gilbreth>. Acesso em: 1 maio 2025.
- PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – o que é e como funciona.** Ministério dos Transportes, 5 mar. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. Acesso em: 1 maio 2025.
- PEREIRA, Ana Rita; PASSOS, Clotilde; RIBEIRO, Célia. **A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional: um estudo no setor bancário.** Gestão e Desenvolvimento, Viseu, n. 30, p. 481–503, 20 set. 2022.
- RODRIGUEZ, Diogo Antônio. **Para brasileiro, chance de crescer na carreira importa mais que salário.** UOL Economia, São Paulo, 17 nov. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/11/17/para-brasileiro-chance-de-crescer-na-carreira-importa-mais-que-salario.htm>. Acesso em: 15 maio 2025.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

- SANTOS, Rafaela Freitas dos. **Ambiente de trabalho e permanência no setor bancário: uma análise qualitativa.** 2025. 29 f. Monografia (Graduação em Administração) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2025.
- SCHEIN, Edgar H. **Carreira: ancoragem e desenvolvimento.** São Paulo: Atlas, 2010.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- UNIFACS. **Motivação profissional: qual a importância e como melhorar!** Salvador: UNIFACS. Disponível em: <https://www.unifacs.br/blog/motivacao-profissional/>. Acesso em: 2 maio 2025.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- VOITTO. **Teoria clássica da administração: o que é, características, princípios e mais!** Disponível em: <https://voitto.com.br/blog/artigo/teoria-classica-da-administracao>. Acesso em: 1 maio 2025.
- VROOM, Victor H. **Work and motivation.** New York: Wiley, 1964.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário aplicado aos colaboradores

Olá! Este questionário é parte integrante de uma pesquisa para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí (UESPI), com o tema: "Fatores motivacionais na escolha profissional pelo setor bancário", realizado pela aluna Jayane Costa Bezerra.

O objetivo da pesquisa é investigar quais fatores motivam os profissionais a escolherem atuar no setor bancário, considerando aspectos como estabilidade, remuneração, benefícios, imagem da profissão, entre outros. Além disso, busco compreender como essas motivações influenciam a permanência e a satisfação dos colaboradores nesse setor.

Sua participação é muito importante para a qualidade e relevância deste estudo. O formulário é anônimo, e todas as informações serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, com total sigilo e confidencialidade.

Agradeço imensamente pela colaboração!

DADOS PESSOAIS

1. Faixa etária:

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Acima de 55 anos

2. Gênero:

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não responder

3. Escolaridade:

- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior completo
- Pós-graduação
- Mestrado ou Doutorado

4. Tempo de atuação no setor bancário:

- () Menos de 1 ano
- () 1 a 3 anos
- () 4 a 6 anos
- () 7 a 10 anos
- () Mais de 10 anos

5. Cargo ou função atual:

6. Já atuou em outro setor/área antes de ingressar no setor bancário? Se sim, qual?

PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO

1. Por que você escolheu trabalhar no setor bancário?

- () Estabilidade e segurança
- () Plano de carreira e crescimento
- () Boa remuneração
- () Interesse pessoal pela área financeira
- () Oportunidade que surgiu

2. O que mais o motiva a permanecer trabalhando no setor bancário?

- () Remuneração e benefícios
- () Estabilidade no emprego
- () Boas relações interpessoais
- () Oportunidades de reconhecimento e status
- () Possibilidades de crescimento e desenvolvimento pessoal

3. O que mais influencia sua satisfação no trabalho?

- () Reconhecimento pelo desempenho
- () Possibilidade de crescer na carreira
- () Relação com chefes e colegas
- () Políticas e regras da empresa
- () Remuneração e benefícios

4. O que mais o desmotiva no ambiente de trabalho?

- () Falta de reconhecimento
- () Falta de oportunidades de crescimento
- () Excesso de pressão para cumprimento de metas
- () Falta de recursos ou infraestrutura inadequada
- () Falta de clareza nas políticas organizacionais

5. O quanto as recompensas (bônus, promoções, reconhecimento) que a empresa oferece são importantes para você?

() Muito importantes

() Importantes

() Pouco importantes

() Nada importantes

6. O quanto a cultura organizacional da sua agência influencia sua motivação no trabalho?

() Muito

() Moderadamente

() Pouco

() Nada

7. Qual destes aspectos culturais mais motiva você?

() Valorização do trabalho em equipe

() Foco em resultados e metas

() Incentivo à inovação

() Respeito e ética nas relações

() Apoio ao desenvolvimento profissional

8. O quanto as práticas de gestão de pessoas (treinamentos, feedback, avaliação de desempenho) motivam você?

() Muito

() Moderadamente

() Pouco

() Nada

9. O que você mais valoriza na gestão da sua equipe?

() Liderança participativa

() Feedbacks constantes

() Apoio para desenvolvimento de carreira

() Definição clara de metas e objetivos

10. Como você se sente em relação ao seu nível atual de motivação no trabalho?

() Muito motivado

() Motivado

() Indiferente

() Pouco motivado

() Desmotivado