CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Leandro Souto Martins Izidoro

FATORES MOTIVACIONAIS PARA EQUIPES COMERCIAIS:
um estudo de caso no setor bancário.

Belo Horizonte
2026

Leandro Souto Martins Izidoro

FATORES MOTIVACIONAIS PARA EQUIPES COMERCIAIS:
um estudo de caso no setor bancário.

Trabalho elaborado no Curso de Graduação em Administração do Centro Federal Tecnológico de Minas Gerais como requisito para aprovação na disciplina TCC II.

Prof. Orientadora: Raquel de Oliveira Barreto.

Belo Horizonte
2026

Izidoro, Leandro Souto Martins
I98f Fatores motivacionais para equipes comerciais: um estudo de caso no setor bancário / Leandro Souto Martins Izidoro. – 2026.
80 f.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de graduação do Programa de Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.
Orientadora: Raquel de Oliveira Barreto.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas.

1. Motivação (Psicologia) – Teses. 2. Vendedores – Pesquisa – Teses. 3. Vendas – Planejamento – Teses. 4. Liderança – Teses. 5. Grupos de trabalho – Teses. 6. Metas (Psicologia) – Teses. 7. Eficácia organizacional – Teses. I. Barreto, Raquel de Oliveira. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDD 658.4022

Elaboração da ficha catalográfica pela bibliotecária Jane Marangon Duarte, CRB 6ª 1592 / Cefet/MG

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - NG

ATA Nº 18 / 2026 - DCSA (11.56.04)

Nº do Protocolo: 23062.032363/2026-22

Belo Horizonte-MG, 23 de junho de 2026.

ATA DE DEFESA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

No dia **19/06/2026**, às **14** horas, em sala virtual da plataforma "Conferência Web" – Rede Nacional de Pesquisa (https://conferenciaweb.rnp.br/), reuniram-se os professores **Raquel de Oliveira Barreto** (Orientadora e Presidente da Banca), **Reginaldo Braga de Sousa** (Membro I) e **Rossi Henrique Chaves** (Membro II), para participarem da banca de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Fatores Motivacionais para equipes comerciais: Um estudo de caso no setor bancário" de autoria do(a) aluno(a), **Leandro Souto Martins Izidoro** como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II. Após a apresentação do trabalho, o(a) aluno(a) foi arguido(a) pelos membros da banca. A banca de avaliação reuniu-se para deliberar e, considerando que o trabalho atende aos requisitos técnicos e acadêmicos, o(a) aluno(a) foi considerado(a) aprovado(a). Nada mais havendo a tratar, o(a) Presidente da Banca declarou encerrada a sessão. Para constar, foi lavrada esta ata que será assinada pelo Presidente e demais membros da Banca Examinadora.

Banca Examinadora:

(Assinado digitalmente em 23/06/2026 11:34)
RAQUEL DE OLIVEIRA BARRETO
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
DCSA (11.56.04)
Matrícula: 1078561

(Assinado digitalmente em 23/06/2026 12:30)
REGINALDO BRAGA DE SOUSA
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
DCSA (11.56.04)
Matrícula: 2118502

(Assinado digitalmente em 23/06/2026 16:23)
ROSSI HENRIQUE SOARES CHAVES
ASSINANTE EXTERNO
CPF: ###.###.246-##

Visualize o documento original em **https://sig.cefetmg.br/public/documentos/index.jsp** informando seu número: **18**, ano: **2026**, tipo: **ATA**, data de emissão: **23/06/2026** e o código de verificação: **25a02825e0**

Dedico este trabalho a Deus, meus pais e o Leandro do passado.

A Deus: Nunca me faltaram bençãos, e sim consciência do quanto sou abençoado. Se cheguei até aqui, além do meu esforço, foi por sua benção e vontade.

Aos meus pais: Obrigado por serem minha base, amo vocês imensamente.

A mim: Continue, é apenas o começo, pois tudo posso naquele que me fortalece.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a **Deus**.

Em segundo lugar, quero agradecer aos meus pais, **Leandra e José**. Lembro exatamente do dia em que meu pai me falou "estude para não ficar igual o pai, pois se eu tivesse estudado...", mas mal ele sabe que ainda sonho em chegar aos seus pés. Também me lembro do dia que minha mãe desabou em lágrimas quando reprovei na oitava série do ensino fundamental II, e também jamais me esquecerei do dia em que ela chorou por eu ter sido o primeiro neto da minha avó a ter passado na federal. Amo e amarei vocês incomensuravelmente e eternamente.

À minha orientadora, Profa. **Dra. Raquel de Oliveira Barreto**, pela compreensão, apoio, suporte, motivação e paciência.

Aos professores e professoras, todos, sem exceção, que me ensinaram muito ao decorrer do curso.

A todos os meus amigos e colegas de classe, sem exceção, porém em especial: **Pedro da Cunha, Bruna Estrela, Ana Carolina Conforti, Mariane Barbosa, Arielle Lara e Ruan Bonifácio** pelos momentos de estudo e distração.

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a minha formação pessoal e profissional durante este momento extraordinário, a "tal" da faculdade.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar os fatores que influenciam a motivação de equipes comerciais, destacando o papel da gestão e da liderança no alcance de melhores resultados. A pesquisa teve como base a compreensão de que a área comercial é fundamental para o desempenho financeiro das empresas, sendo essencial investigar os elementos que estimulam a atuação dos vendedores. O referencial teórico contemplou os conceitos de motivação no trabalho, evolução das equipes de vendas e práticas de gestão comercial.

A metodologia utilizada caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem quanti-quali, com fins exploratórios e descritivos. Do ponto de vista quantitativo foi realizado um levantamento utilizando um questionário baseado nos conceitos do referencial teórico com profissionais da área comercial em uma instituição bancária. Do ponto de vista qualitativo, foi inserido no levantamento uma questão aberta, abordada de forma dissertativa pelos respondentes. Para a análise dos dados foram utilizadas: a estatística básica para a análise da dimensão quantitativa e a análise de conteúdo para o aprofundamento na dimensão qualitativa.

Como resultado, identificou-se que a motivação de equipes comerciais no setor bancário comercial é influenciada por uma combinação de fatores extrínsecos e intrínsecos. Os fatores mais valorizados pelos respondentes foram oportunidades de crescimento e plano de carreira, metas claras, justas e alcançáveis e incentivo variável mediante bom desempenho. A liderança direta foi avaliada de forma majoritariamente positiva, com os respondentes reconhecendo a importância do seu papel relevante sobre a motivação. Em contrapartida, baixa remuneração e metas desproporcionais foram apontados como os principais fatores de desmotivação. As respostas dissertativas reforçaram que o adoecimento no setor tem caráter estrutural, relacionado às políticas institucionais de pressão por resultados, e não apenas à atuação individual dos gestores.

Palavras-chave: motivação; liderança; comercial; metas; gestão de equipes; vendas; desempenho organizacional.

SUMÁRIO

Agradecimentos **6**

RESUMO **7**

LISTA DE IMAGENS ..... Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO **10**

1.1. OBJETIVOS **15**

1.1.1. Objetivo Geral **15**

1.1.2. Objetivos Específicos **15**

1.2. Justificativa **15**

1.3. Estrutura do Trabalho **16**

2. REFERENCIAL TEÓRICO **16**

2.1. Motivação no Trabalho: origens, conceitos e fundamentos teóricos 17

2.2. Impactos da motivação no contexto organizacional **19**

2.2.1. Abraham Maslow - Hierarquia das Necessidades **20**

2.2.2. Frederick Herzberg - Teoria dos dois fatores **23**

2.2.3. Victor Vroom - Teoria da Expectância: recompensa e compensação valorizada. **24**

2.3. O setor bancário: importância econômica e empregabilidade. **24**

2.3.1. O comercial dentro do setor bancário: características, metas e o adoecimento do trabalhador **26**

2.4. Liderança **29**

2.5. Gestão de Equipes Comerciais, liderança e a relação motivacional no setor bancário **31**

2.6. Práticas de Gestão para Motivação em Equipes Comerciais **32**

3. METODOLOGIA **34**

3.1. Métodos e técnicas utilizadas **35**

3.2. Procedimentos técnicos 35

3.3. Da coleta de dados 36

3.4. Da análise dos dados coletados 36

3.5. Considerações Éticas 36

3.6. Contextualização da pesquisa 36

4. ANÁLISE DOS DADOS 37

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 68

REFERÊNCIAS 73

LISTA DE IMAGENS

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow. 21

Imagem 1 – Gênero 38

Imagem 2 – Idade 39

Imagem 3 – Estado Civil 40

Imagem 4 – Grau de escolaridade 41

Imagem 5 – Tempo de atuação como bancário 42

Imagem 6 – Tempo no banco atual 43

Imagem 7 – Cargo atual 44

Imagem 8 – Há quanto tempo atua no mesmo cargo 45

Imagem 9 – Considero que meu trabalho possui significado para o banco 46

Imagem 10 – Sinto satisfação ao atingir metas estabelecidas 47

Imagem 11 – Tenho liberdade para planejar e executar meu trabalho 48

Imagem 12 – Meu nível de motivação influencia diretamente meu desempenho profissional 49

Imagem 13 – A pressão por resultados afeta negativamente minha motivação 50

Imagem 14 – Meu gestor sabe equilibrar cobrança e apoio 51

Imagem 15 – Recebo orientações claras sobre minhas atividades e metas 52

Imagem 16 – Meu gestor demonstra preocupação com o bem-estar da equipe e reconhece meus resultados e esforços 53

Imagem 17 – Considero que existe excesso de cobrança no ambiente de trabalho 54

Imagem 18 – A remuneração variável/ comissão é um fator motivador 55

Imagem 19 – Oportunidades de crescimento profissional aumentam minha motivação 56

Imagem 20 – O relacionamento entre os membros da equipe é positivo 57

Imagem 21 – O clima organizacional favorece meu desempenho e o ambiente de trabalho é emocionalmente saudável 58

Imagem 22 – Recebo treinamento suficientes para exercer minhas atividades 59

Imagem 23 – Sinto-me preparado(a) para lidar com mudanças no setor financeiro ou internas da instituição (políticas internas como concessões ou restrições) 60

Imagem 24 – O meu líder recebe apoio do líder que está acima dele para conseguir me apoiar 61

Imagem 25 – O meu líder possui conhecimento técnico das atividades exercidas diariamente 62

Imagem 26 Quando você entrega um bom desempenho, o que você espera receber? (escolha de até 3 opções) 63

Imagem 27 – Quais das práticas realizadas por um líder você considera mais motivadoras? (escolha de até 3 opções).....64

Imagem 28 – Quais dos fatores motivacionais considera mais importante (escolha de até 3 opções) 65

Imagem 29 - Qual a relação entre motivação e liderança?.....66

Imagem 30 – Dos fatores de desmotivação mais relevantes para te desmotivar? (escolha de até 3 opções) 67

1. INTRODUÇÃO

Vender é mais do que uma simples transação comercial: é um processo que envolve identificar necessidades, apresentar soluções e gerar valor para o cliente. Segundo Churchill e Peter (2000), a venda é o ato de ajudar o cliente a tomar decisões que satisfaçam suas necessidades. Kotler e Keller (2012) complementam ao afirmar que a venda eficaz não é centrada apenas no produto, mas na criação de valor e na construção de relacionamentos de longo prazo.

As vendas podem ser classificadas em transacionais e relacionais. Nas vendas transacionais, o foco está no fechamento imediato, enquanto nas relacionais, o objetivo é criar vínculos duradouros com os clientes (FUTRELL, 2014). Com o avanço da tecnologia, surgiram também as vendas consultivas, em que o vendedor atua como um especialista que aconselha o cliente, como, por exemplo, no setor bancário, esse modelo se manifesta quando o gerente de relacionamento analisa o perfil financeiro do cliente para indicar a modalidade de crédito mais adequada às suas necessidades, como crédito imobiliário, consórcio ou previdência privada, em vez de simplesmente oferecer o produto de maior margem para o banco (FUTRELL, 2014).

A gestão de vendas, por sua vez, é definida como o processo de planejamento, direção e controle da equipe de vendas e suas atividades. De acordo com Futrell (2014), a gestão eficaz de vendas envolve recrutamento, treinamento, definição de metas, acompanhamento de desempenho e motivação da equipe. A liderança nesse contexto é fundamental para manter o engajamento dos vendedores e garantir que as estratégias comerciais da empresa sejam implementadas com sucesso.

Para Kotler (2012), o setor de vendas promove a conexão da organização com o seu cliente para grande parte dos consumidores, o vendedor é a organização, pode-se afirmar que a equipe comercial representa a linha de frente da organização. Sua performance está diretamente relacionada à maneira como as pessoas são gerenciadas, e isso inclui fatores como comunicação interna, definição clara de metas, incentivos e clima organizacional. Segundo Gitomer (2013), uma equipe de vendas motivada e bem gerida é uma vantagem competitiva que pode impulsionar os resultados da empresa de forma significativa.

A motivação e a gestão mantêm uma relação de interdependência. Embora os indivíduos apresentem motivações intrínsecas distintas, é papel do líder (gestor) reconhecer e promover estratégias que incentivem o grupo a alcançar objetivos

compartilhados (BERGAMINI, 2003). Conforme destaca Maximiano (2011), a liderança caracteriza-se pela capacidade de influenciar pessoas para a realização de objetivos comuns, considerando as necessidades, valores e expectativas dos membros da equipe. Desse modo, a atuação do gestor, por meio de sua interação com a equipe, impacta significativamente o engajamento e a disposição coletiva. Segundo Maslow (1954), cada indivíduo apresenta necessidades, valores e motivações particulares, logo a capacidade do líder de inspirar e mobilizar cada um da sua equipe torna-se um fator estratégico para o alcance das metas organizacionais. Além de direcionar conforme as necessidades individuais, cabe ao gestor identificar o que gera a motivação de sua equipe como um todo, induzindo e criando condições para otimizar o desempenho coletivo, mesmo diante das particularidades de cada membro.

Além da relevância estratégica da área comercial para as organizações, o setor bancário apresenta particularidades que tornam o estudo da motivação ainda mais necessário. As instituições financeiras passaram, nos últimos anos, por mudanças profundas no comportamento do consumidor, impulsionadas pelo avanço das tecnologias digitais, pelo surgimento de fintechs e pela maior competitividade entre bancos tradicionais (CHEN et al., 2021; IMF, 2026). Considerando esse cenário, o papel do vendedor bancário deixou de ser restrito ao atendimento básico para se tornar uma atividade especializada, que exige capacidade analítica, domínio de múltiplos produtos financeiros (como crédito pessoal, crédito imobiliário, crédito com garantias, crédito para pessoas jurídicas), e habilidades para construir relacionamentos duradouros em um ambiente de intensa pressão por resultados.

Além disso, o ambiente de trabalho das equipes comerciais no setor bancário é marcado por desafios que influenciam diretamente o desempenho e a performance. Metas elevadas, cobranças diárias, forte regulação e contato constante com situações de conflito com clientes tornam o cotidiano desses profissionais complexo e exigente. Robbins e Judge (2017) explicam que fatores motivacionais não podem ser compreendidos apenas sob a ótica de recompensas extrínsecas, mas devem considerar elementos subjetivos, como reconhecimento, senso de propósito, percepção de justiça e clima organizacional. Desse modo, pode-se compreender que no setor bancário a motivação dos colaboradores não está associada apenas a incentivos financeiros, como bônus por metas ou comissões sobre produtos vendidos. Dias e Angélico (2018), ao investigarem o ambiente de trabalho bancário, destacam

que a compreensão da motivação nesse setor exige considerar, para além da remuneração, fatores como o reconhecimento social e as condições que o próprio ambiente oferece ao colaborador para o desempenho de suas funções. Um gerente de relacionamento, por exemplo, pode sentir-se mais motivado quando percebe reconhecimento por parte da liderança pelo atendimento de qualidade prestado aos clientes, quando entende que seu trabalho contribui para a segurança financeira das pessoas e quando percebe que o ambiente organizacional é justo e colaborativo. Nessa situação, fatores como valorização profissional, senso de propósito e clima organizacional positivo podem influenciar significativamente o engajamento e o desempenho do profissional, muitas vezes de forma tão ou mais relevante que recompensas financeiras (ROBBINS; JUDGE, 2017).

Dessa forma, compreender os fatores que motivam as equipes comerciais bancárias contribui não apenas para o entendimento do desempenho e performance dos vendedores, mas também para a promoção da sustentabilidade psicológica em ambientes bancários, para que sejam mais saudáveis e produtivos. Sendo assim, compreender os fatores que motivam esses profissionais é um estudo que possui como principal finalidade o aprimoramento das práticas da gestão e para a sustentabilidade dos resultados das equipes no setor.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Analisar os fatores que influenciam a motivação e a sua relação com a liderança de equipes comerciais no setor bancário, na percepção de colaboradores do setor.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Analisar a percepção de vendedores sobre os fatores que mais os motivam para alcançar os objetivos organizacionais e pessoais, considerando aspectos extrínsecos (remuneração, bonificações, comissões, metas, condições de trabalho) e intrínsecos (reconhecimento, desenvolvimento profissional, plano de carreira).

- Compreender como a liderança se relaciona com a motivação no setor bancário.

1.2. Justificativa

A área comercial pode ser considerada uma das áreas mais importantes de uma organização, visto que é a principal responsável pela geração de receitas. Em um mercado cada vez mais competitivo, o desempenho de equipes comerciais é relevante para o sucesso organizacional, especialmente no setor bancário, que opera em um ambiente caracterizado por intensa concorrência, rigor regulatório e mudanças contínuas no perfil dos consumidores (CHURCHILL; FORD; WALKER, 2000).

A motivação no trabalho é amplamente reconhecida como um dos principais determinantes para resultados positivos e produtivos, satisfação e persistência dos colaboradores (Robbins e Judge, 2017). No setor bancário, essa relação torna-se ainda mais evidente devido à complexidade das atividades desempenhadas pelos vendedores, que lidam diariamente com metas desafiadoras, necessidade de atualização constante sobre produtos financeiros e elevada carga emocional decorrente do contato direto com clientes, características recorrentes no trabalho bancário contemporâneo, marcado por intensificação das demandas e pressão por resultados (ANTUNES; PRAUN, 2015; SILVA; NAVARRO, 2012).

Manter esses profissionais motivados é um desafio constante para os gestores. Dessa forma, a pesquisa busca identificar os principais fatores que influenciam a motivação de equipes de vendas, uma vez que o simples cumprimento de tarefas não

garante o alcance dos objetivos. A compreensão dos fatores que influenciam a motivação, seja por meio de recompensas extrínsecas, reconhecimento, autonomia ou percepção de justiça, contribui para que gestores adotem práticas mais eficazes na condução de suas equipes, especialmente em contextos organizacionais como o bancário, nos quais o desempenho está diretamente atrelado a metas e indicadores (DECI; RYAN, 2000).

Em nível teórico, o estudo contribuirá para ampliar o conhecimento sobre a aplicação das teorias motivacionais na gestão de equipes comerciais, promovendo a integração entre teoria e prática. Do ponto de vista social, equipes motivadas tendem a apresentar maior bem-estar no trabalho, o que impacta positivamente na saúde mental dos colaboradores. Em contrapartida, a falta de motivação pode resultar em desgaste emocional, queda no desempenho e prejuízo na experiência do cliente, especialmente em setores de serviço intensivo como o bancário, onde o capital humano é determinante para a qualidade do atendimento (BAKKER; DEMEROUTI, 2007). Ao ampliar a compreensão sobre motivação no setor bancário, este estudo contribui para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, equilibrados e produtivos.

Assim, a justificativa para esta pesquisa reside na necessidade de compreender, de forma aprofundada, como equipes comerciais bancárias se motivam e como práticas de gestão influenciam, ou são influenciadas, por esses fatores motivacionais. Os resultados que serão obtidos poderão fornecer métricas valiosas para os gestores do setor, profissionais de recursos humanos e futuros estudos que irão buscar aprimorar estratégias de liderança, gestão e desenvolvimento de pessoas, performance e desempenho organizacional, através de estratégias mais eficazes de liderança e incentivo, promovendo o engajamento das equipes e, consequentemente, melhorando os resultados organizacionais e dos colaboradores.

1.3. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado em 5 capítulos, incluindo essa introdução. O segundo capítulo consiste no referencial teórico, em que se apresentam as bases que sustentam a investigação. Em seguida, tem o capítulo metodológico onde são explicitadas as escolhas referentes ao método e as técnicas de pesquisa empreendidos, para então serem apresentados e analisados os dados coletados. Por fim, tem-se as conclusões do trabalho e as referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Motivação no Trabalho: origens, conceitos e fundamentos teóricos

A motivação é amplamente reconhecida como um dos fenômenos mais estudados no campo da Administração e da Psicologia Aplicada às Organizações. Robbins (2005, p. 132) descreve motivação como "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta", destacando que a motivação não é um traço pessoal, mas o resultado de uma interação entre o indivíduo e a situação em que ele se encontra. Do mesmo modo, Chiavenato (2004) afirma que a motivação está diretamente relacionada às necessidades individuais e aos estímulos organizacionais, influenciando o comportamento e o desempenho dos colaboradores.

Na mesma linha de raciocínio, Ryan e Deci (2000) destacam que a motivação envolve tanto fatores intrínsecos quanto extrínsecos, sendo essencial para o engajamento e a qualidade do desempenho no trabalho. Nesse sentido, a motivação no ambiente organizacional tem sido amplamente estudada, uma vez que fatores motivacionais influenciam diretamente o comportamento dos indivíduos em situações empresariais. Assim, um clima organizacional estimulador e produtivo tende a favorecer não apenas os resultados organizacionais, mas também o bem-estar dos colaboradores. Compreender o que motiva o ser humano no contexto profissional, portanto, tornou-se uma necessidade estratégica para organizações que buscam desempenho sustentável e engajamento consistente de suas equipes.

De forma geral, a motivação pode ser entendida como a força que leva a pessoa a agir, manter e intensificar seus comportamentos para alcançar determinados objetivos. Independentemente da teoria utilizada, a motivação é vista como o que impulsiona o indivíduo a agir de certa maneira ou o que o leva a adotar um comportamento específico. Esse impulso pode vir de fatores externos, como o ambiente de trabalho, ou de fatores internos, como interesses e necessidades pessoais. Essa relação entre o que vem do indivíduo e o que vem do ambiente é a base para o entendimento da motivação no contexto organizacional (ROBBINS; JUDGE, 2017; CHIAVENATO, 2004).

Os estudos sobre motivação no contexto organizacional iniciaram-se no início do século XX, quando o modelo mecanicista da Administração Científica de Frederick Taylor passou a ser questionado. A partir do século XX, as organizações começaram a ter ciência de que deveriam investir no potencial do ser humano, surgindo a Teoria

das Relações Humanas, que se originou principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a aos novos padrões de vida das sociedades corporativas, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas. Esse movimento representou uma ruptura histórica: pela primeira vez, o trabalhador deixou de ser visto apenas como um recurso produtivo e passou a ser compreendido como um ser social dotado de necessidades, sentimentos e aspirações que impactam diretamente seu desempenho profissional (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

O principal marco empírico da Escola de Relações Humanas foi a Experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo entre 1927 e 1932 nas dependências da *Western Electric Company*, em Chicago. As conclusões da Experiência de Hawthorne contradisseram alguns princípios trazidos por Taylor e Fayol e apontaram novos conceitos voltados à produção industrial, aos fatores da motivação humana, ao comportamento dos empregados e aos aspectos emocionais, evidenciando que fatores como o valor secundário da motivação econômica, o estudo dos grupos informais e a ênfase nos aspectos emocionais do ambiente de trabalho eram determinantes para a produtividade. Mayo enxergou e demonstrou que o reconhecimento, o sentimento de pertencimento e a qualidade das relações interpessoais influenciavam a produtividade dos trabalhadores de forma significativa, inaugurando uma nova era no pensamento administrativo (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A partir dos fundamentos lançados por Mayo, em meados do século XX, surge a Escola Comportamental da Administração, cujo desenvolvimento aprofundou os estudos motivacionais ao incorporar contribuições da Psicologia e das Ciências Sociais. Em 1930, surgiu Elton Mayo, criador da Teoria das Relações Humanas, que posteriormente ganhou o nome de Teoria do Comportamento Organizacional, e todos esses movimentos contribuíram para a evolução e o desenvolvimento da ciência da administração e para o estudo da motivação dentro das organizações. Foram nos estudos dentro dessa escola que surgiram os grandes nomes das teorias motivacionais clássicas: Abraham Maslow, com a Teoria da Hierarquia das Necessidades (1943), e Frederick Herzberg, com a Teoria dos Dois Fatores (1959), cujas contribuições são amplamente adotadas até hoje nos cursos de Administração e nas práticas de gestão de pessoas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006)..

As proposições de Frederick Herzberg são compatíveis com as de Abraham Maslow, embora ambos os autores apresentem perspectivas distintas, sendo possível

estabelecer correlações entre suas teorias. Enquanto Maslow concentra sua análise nas necessidades humanas, Herzberg direciona sua abordagem para os fatores que influenciam a satisfação no trabalho. Nesse sentido, os chamados “fatores de higiene” estão relacionados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais propostas por Maslow, enquanto os “fatores motivacionais” apresentam correspondência com as necessidades de estima e de autorrealização. Dessa forma, ambas as teorias se complementam ao explicar como diferentes elementos podem influenciar o comportamento e a motivação dos indivíduos no ambiente organizacional (ROBBINS; JUDGE, 2017).

Nesse sentido, Robbins e Judge (2017) apontam que diferentes teorias motivacionais, como as de conteúdo, podem ser interpretadas de forma complementar, uma vez que abordam dimensões distintas do comportamento humano no trabalho. Para além dessas abordagens, as teorias de processo também contribuíram significativamente para a compreensão da motivação. Conforme aponta Pérez-Ramos (1990), estudos como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria da Expectativa (ou Expectância), desenvolvida por Victor Vroom, ampliaram a análise da motivação ao considerar não apenas o conteúdo das necessidades, mas também os processos cognitivos envolvidos nas decisões dos indivíduos. Assim, a motivação passa a ser compreendida como resultado da interação entre fatores internos e externos, perspectiva especialmente relevante para contextos organizacionais complexos, como o setor bancário.

2.2. Impactos da motivação no contexto organizacional

Este capítulo trata da motivação no ambiente organizacional, um tema central para o entendimento do desempenho das equipes comerciais, tema do presente trabalho. A relevância de abordar a motivação reside no impacto direto que ela possui sobre os resultados das organizações, conforme apontado por diversos autores da área de Gestão de Pessoas (Maslow, Herzberg, Victor Vroom)

Compreender os fatores que impulsionam o comportamento humano no ambiente profissional permite às organizações desenvolverem estratégias mais eficazes de gestão de pessoas, impactando diretamente seus resultados.

Um ambiente motivador contribui para uma comunicação mais clara entre os gestores e suas equipes, favorecendo a criação de vínculos positivos e fortalecendo a gestão de pessoas. Quando o gestor consegue estabelecer uma relação de confiança e proximidade com os colaboradores, tende-se a observar resultados mais

eficazes e uma equipe mais produtiva. Maslow (1970), por sua vez, propôs a Teoria da Hierarquia das Necessidades, que divide as motivações humanas em cinco níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Essa teoria serve como base para muitas práticas gerenciais de motivação, pois não necessariamente todos os colaboradores estarão motivados pelas mesmas razões.

Martins (2016) e Pérez-Ramos (2012), reforçam que a adoção de políticas motivacionais bem estruturadas é essencial para a manutenção do engajamento do colaborador e a sua produtividade.

O autor Robbins (2017), oferece uma visão integrada que combina teorias de conteúdo (como Maslow e Herzberg) e teorias de processo (como a Teoria da Expectância de Victor Vroom), e enfatiza a aplicação de prática das teorias para diagnóstico e intervenção em organizações.

Robbins e Judge (2017) defendem que a motivação deve ser compreendida como um conjunto de processos que direcionam a intensidade, a persistência e a qualidade do esforço no alcance de metas organizacionais. Essa visão é fundamental para analisar equipes comerciais bancárias, em que o desempenho é mensurado de maneira contínua e em que pequenos desvios motivacionais impactam diretamente os resultados financeiros.

2.2.1. Abraham Maslow - Hierarquia das Necessidades

A teoria de Abraham Maslow organiza as necessidades humanas em uma hierarquia de cinco níveis, frequentemente representada como uma pirâmide. Embora seja uma simplificação, a hierarquia continua útil como referência para a prática gerencial, pois ajuda a entender prioridades motivacionais que mudam dependendo do período de vida e da situação do trabalhador.

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow.



Fonte: https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow

As necessidades fisiológicas (do inglês, *Physiological Needs*), referem-se à sobrevivência física, formando o primeiro e mais fundamental nível da base da Pirâmide de Maslow (1943). Elas são as necessidades mais essenciais e básicas para a sobrevivência do ser humano. Enquanto estas necessidades não estiverem satisfeitas, todas as outras necessidades de níveis superiores passam a ser secundárias ou irrelevantes. Robbins e Judge (2017) contextualizam essa aplicação no ambiente organizacional, indicando que, consideram-se pertencentes à base tais necessidades como: salário que assegure alimentação, moradia e vestimenta, o transporte e condições básicas. Em setores comerciais, a comissão mínima/garantia salarial, vale transporte e benefícios como vale alimentação/ refeição, pode atender esse nível e evitar que preocupações financeiras prejudiquem o desempenho do vendedor.

Passando para o segundo nível, a necessidade de segurança, considerada contextualmente como à busca por estabilidade, ordem, proteção e previsibilidade, diz respeito tanto à segurança física quanto emocional e financeira. Uma vez que as necessidades fisiológicas básicas são atendidas, o foco da motivação humana se desloca para a garantia de que essas necessidades serão mantidas no futuro. No setor bancário, envolvem estabilidade no emprego, condições de trabalho seguras, previsibilidade contratual e benefícios (plano de saúde, horários razoáveis). Em

instituições bancárias, contratos claros e políticas de compliance e proteção ao colaborador através do sindicato reforçam essa segurança.

O terceiro nível da Pirâmide de Maslow é dominado pelas Necessidades Sociais (também chamadas de Necessidades de Amor e Pertencimento). Uma vez que o indivíduo está fisicamente seguro e estável, sua principal motivação torna-se a busca por conexão, afeto e aceitação por parte dos outros. Maslow enfatizava que a não satisfação dessas necessidades é uma fonte comum de problemas de ajustamento e saúde mental, como a depressão e a ansiedade relacionadas à solidão e ao isolamento, relacionando com o setor o sentimento de aceitação e integração na equipe. Práticas de integração, rotinas de *feedback* (entre colaborador bancário e gestor da equipe), entre pares e eventos de *team building* favorecendo esse aspecto e são especialmente importantes em equipes comerciais que dependem de cooperação.

Necessidades de estima: incluem reconhecimento, status e valorização profissional. Sistemas de reconhecimento (prêmios, comissões, destaque em reuniões, planos de carreira) respondem a essa demanda e têm impacto direto na autoestima do vendedor. Uma vez que o indivíduo sente que pertence a um grupo e estabelece conexões sociais, ele passa a buscar o reconhecimento e a valorização, tanto de si mesmo (respeito próprio interno) quanto dos outros (prestígio Externo). Maslow argumentou que a satisfação da autoestima leva a sentimentos de valor próprio, capacidade e utilidade no mundo, enquanto a frustração dessas necessidades pode resultar em sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.

Já no topo, a autorrealização (*Self-Actualization)*, que refere-se ao desenvolvimento pleno das capacidades e à busca por desafios e propósito, é o ponto mais alto da hierarquia de Maslow. Ela só se torna a principal motivação depois que as necessidades de níveis inferiores (fisiológicas, segurança, sociais e estima) são satisfeitas em um grau razoável. Este nível representa a necessidade do indivíduo de realizar seu potencial máximo e de se tornar tudo o que é capaz de ser. Voltando ao setor, é compreensível citar oportunidades de desenvolvimento profissional, metas desafiadoras (desde que alcançáveis) e autonomia para tomada de decisão possibilitam que colaboradores atinjam este nível.

Observação prática: a pirâmide não deve ser tratada de forma linear e rígida: na prática organizacional, principalmente no setor descrito, as necessidades podem coexistir. Ainda assim, o modelo orienta o gestor a garantir bases extrínsecas (salário

e segurança) enquanto desenvolve práticas que fomentem necessidades mais elevadas (estima e autorrealização).

2.2.2. Frederick Herzberg - Teoria dos dois fatores

A teoria de Frederick Herzberg distingue dois conjuntos de fatores: fatores higiênicos (condições que evitam insatisfação, mas não geram satisfação duradoura) e fatores motivadores (relacionados ao conteúdo do trabalho e que geram satisfação e motivação intrínseca), os fatores higiênicos (extrínsecos): salário, políticas da empresa, supervisão/ gestão, condições físicas, segurança no emprego. Já os fatores motivadores (intrínsecos): reconhecimento, responsabilidade, realização, perspectiva de crescimento profissional. Para equipes comerciais, tarefas desafiadoras, autonomia, metas claras e *feedback* que reconheça conquistas são exemplos de motivadores que aumentam o empenho e a persistência.

Embora Maslow e Herzberg tenham desenvolvido suas teorias de forma independente, é possível identificar uma relação de complemento entre as teorias. Os fatores higiênicos da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg podem ser relacionados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais apresentadas por Maslow, enquanto os fatores motivacionais de Herzberg encontram correspondência nas necessidades de estima e autorrealização da hierarquia de Maslow. A principal diferença entre as duas abordagens reside no foco de cada uma: enquanto Maslow concentra sua análise nas necessidades humanas como motor do comportamento, Herzberg direciona sua investigação para os fatores do ambiente de trabalho que produzem satisfação ou insatisfação. Conforme aponta Pérez-Ramos (1990), Maslow adota uma abordagem voltada para as necessidades internas do indivíduo, enquanto Herzberg parte de uma perspectiva orientada para o contexto externo e para o conteúdo do trabalho em si. Para a gestão de equipes comerciais bancárias, essa leitura conjunta é especialmente útil: o gestor deve, ao mesmo tempo, assegurar as condições básicas que evitam a insatisfação, como a remuneração justa e boas condições de trabalho, e ao mesmo tempo promover os fatores motivadores, como reconhecimento e perspectiva de crescimento de carreira, que são os elementos que engajam e sustentam a motivação ao longo do tempo (ROBBINS; JUDGE, 2017).

2.2.3. Victor Vroom - Teoria da Expectância: recompensa e compensação valorizada.

A Expectativa de Vroom (Teoria da Expectância) é um modelo de motivação que explica como indivíduos escolhem seus comportamentos no trabalho, baseando-se na crença de que Esforço levará ao Desempenho, que por sua vez levará a uma recompensa valorizada (Valência), conectando esses pontos através da instrumentalidade; Segundo Robbins e Judge (2017), em resumo, as pessoas se motivam se acreditarem que seus esforços trarão bons resultados e que esses resultados serão recompensados de forma valiosa.

Diferente de Maslow, que foca nas necessidades, Vroom foca no processo cognitivo pelo qual as pessoas decidem empregar ou não um esforço para realizar uma tarefa. Conforme aponta Pérez-Ramos (1990), Vroom teve uma abordagem contingencial da motivação, compreendeu que depende da situação e de cada pessoa, pois reconhece que o que motiva uma pessoa pode não motivar outra, já que a valência (valor da recompensa) é subjetiva, de modo que o que motiva uma pessoa pode não motivar outra.

A motivação só será forte se houver uma ligação positiva em todas as três relações. Se qualquer um dos fatores for zero, a motivação total será zero:

Força motivacional = Expectância x Instrumentalidade x Valência.

A expectância é a crença do indivíduo de que o esforço levará ao desempenho. A instrumentalidade é a crença do indivíduo de que o desempenho levará a uma recompensa (resultado). Valência é o valor ou grau de atratividade que a recompensa (o resultado) tem para o indivíduo (FARIAS; VASCONCELOS, 2001).

2.3. O setor bancário: importância econômica e empregabilidade.

O setor bancário pode ser compreendido como o conjunto de instituições financeiras responsáveis pela intermediação de recursos entre agentes superavitários, que possuem disponibilidade de capital, e agentes deficitários, que necessitam de financiamento. Nesse sentido, os bancos exercem a função de captar recursos por meio de depósitos para direcioná-los à concessão de crédito, contribuindo para a alocação eficiente de capital na economia (ASSAF NETO, 2014). Essa atividade de intermediação financeira é essencial para o funcionamento do

sistema econômico, pois viabiliza investimentos, consumo e a expansão das atividades produtivas.

No contexto brasileiro, o setor bancário integra o Sistema Financeiro Nacional (SFN), que é estruturado de forma a garantir a estabilidade, a eficiência e a segurança das operações financeiras. De acordo com o Banco Central do Brasil, o SFN é composto por órgãos normativos, entidades supervisoras e instituições operadoras. Entre os principais órgãos normativos, destacam-se o Conselho Monetário Nacional (CMN), responsável pela formulação da política monetária e creditícia, e o próprio Banco Central, que atua como executor dessas políticas, regulando e supervisionando o sistema financeiro. Já as instituições operadoras incluem bancos comerciais, bancos múltiplos, cooperativas de crédito e demais entidades que oferecem serviços financeiros à população.

O setor bancário possui grande relevância econômica. Segundo Federação Brasileira de Bancos, os bancos contribuem significativamente para o crescimento econômico ao estimular o consumo e o investimento por meio da oferta de crédito. A expansão do crédito bancário, por exemplo, está diretamente associada ao aumento da atividade econômica, uma vez que permite às empresas ampliarem suas operações e aos consumidores acessarem bens e serviços (FEBRABAN, 2023; BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2023).

A relevância econômica do setor bancário no Brasil pode ser evidenciada por sua expressiva participação na atividade econômica e na arrecadação tributária do país. O setor financeiro, do qual os bancos são os principais agentes, representa aproximadamente 5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, além de se destacar como um dos maiores contribuintes em termos de arrecadação de tributos federais (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS, 2025).

O volume de crédito concedido ao setor privado alcança patamares próximos a 75% do PIB, evidenciando a forte dependência da atividade econômica em relação ao financiamento bancário (BANCO MUNDIAL, 2024). De forma complementar, os ativos bancários no Brasil superam o valor total do PIB, atingindo níveis superiores a 120%, o que evidencia a dimensão e a relevância das instituições financeiras no sistema econômico (INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2021). Esses dados reforçam que o setor bancário exerce papel central na dinâmica econômica, influenciando diretamente o consumo, o investimento e o crescimento do país. Esta representatividade reforça o papel econômico das instituições bancárias não apenas

na intermediação financeira, mas também no estímulo ao desenvolvimento econômico nacional.

Em termos de geração de emprego, o setor bancário historicamente figura entre os maiores empregadores do país (FEBRABAN, 2023) Entre janeiro de 2014 e fevereiro de 2023, as instituições financeiras fecharam 5.716 agências bancárias e eliminaram 70.445 postos de trabalho, processo impulsionado pela digitalização do setor, que deu aos clientes maior facilidade para operações como abertura e fechamento de contas, transferências e investimentos por meio de aplicativos (DIEESE, 2023). Em 2023, o setor bancário fechou 6.315 postos de trabalho (agências) no Brasil, com desligamento de 42.457 trabalhadores e contratação de apenas 36.142, segundo levantamento do Dieese com base nos dados do Novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, movimento na contramão do mercado de trabalho formal em geral, que empregou mais 1.483.598 pessoas no mesmo período, gerando um paradoxo: lucros recordes ao mesmo tempo que diminuem o número de agências (DIEESE, 2024).

2.3.1. O comercial dentro do setor bancário: características, metas e o adoecimento do trabalhador

O setor comercial ocupa uma posição estratégica dentro das organizações, sendo responsável pela geração direta de receitas e pela interligação entre a empresa e os seus clientes. Para Kotler (2012), o setor de vendas promove a conexão da organização com o seu cliente, para grande parte dos consumidores, o vendedor é a própria organização, o que torna essa área a principal responsável pela construção da imagem institucional e pela criação de valor percebido. Desse modo, a gestão comercial abrange um conjunto de atividades que vai além da simples transação de produtos ou serviços, envolvendo o planejamento de metas, o acompanhamento de indicadores de desempenho, o desenvolvimento da equipe e a construção de relacionamentos duradouros com os clientes, exigindo dos profissionais que atuam nesse setor competências técnicas, de relacionamento, comunicação e emocionais.

A preocupação com o atendimento ao cliente constitui um dos pilares centrais da gestão comercial. Segundo Kotler (2007), os clientes satisfeitos (seja com o atendimento do vendedor ou o relacionamento com a empresa) compram novamente e contam aos outros suas boas experiências, enquanto os clientes insatisfeitos muitas

vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto perante outros. Esse princípio impõe às equipes comerciais uma dupla responsabilidade: ao mesmo tempo em que precisam atingir suas metas de vendas, devem garantir a qualidade do atendimento e a satisfação do cliente, o que representa uma tensão permanente no cotidiano do trabalho.

O setor comercial bancário corresponde à área responsável pela oferta e comercialização de produtos e serviços financeiros, atuando diretamente na relação entre a instituição e seus clientes. Nesse contexto, os profissionais dessa área desempenham papel estratégico na geração de receitas, por meio da venda de produtos como crédito, seguros, investimentos e serviços bancários diversos. De acordo com Churchill, Ford; Walker (2000), a força de vendas representa o principal elo entre a organização e o mercado, sendo responsável não apenas pela geração de negócios, mas também pela construção de relacionamentos com os clientes, o que reforça a importância do desempenho dessas equipes para os resultados organizacionais.

No setor bancário, essa atuação comercial apresenta especificidades relacionadas ao ambiente altamente competitivo e regulado em que as instituições estão inseridas. Os profissionais da área comercial, como gerentes de relacionamento e consultores financeiros, são constantemente direcionados ao cumprimento de metas de vendas e indicadores de desempenho, que orientam suas atividades diárias. Segundo Kotler e Keller (2018), a gestão de vendas envolve o planejamento, a execução e o controle das atividades comerciais, sendo fortemente orientada por metas e indicadores que visam maximizar os resultados organizacionais. Dessa forma, o desempenho individual e coletivo dos colaboradores passa a ser monitorado de forma contínua, o que intensifica a pressão por resultados.

Além disso, o setor comercial bancário tem sido impactado por transformações recentes, especialmente em função da digitalização dos serviços financeiros e da mudança no comportamento dos consumidores, que cada vez mais trocam o atendimento presencial pelo virtual. A crescente utilização de canais digitais, como aplicativos e plataformas on-line, alterou a forma de interação entre clientes e instituições financeiras, exigindo que os profissionais da área comercial desenvolvam novas competências, como a capacidade de atuação consultiva e o domínio de ferramentas tecnológicas. Nesse cenário, a atuação comercial deixa de ser apenas transacional e passa a envolver uma abordagem mais estratégica, focada na

personalização do atendimento e na construção de valor para o cliente (KOTLER; KELLER, 2018).

A gestão de um setor comercial é basicamente definida pelas metas que são uma das características mais marcantes do setor. A gestão do desempenho é orientada para o alcance de resultados, direcionando os vendedores para o cumprimento de metas estabelecidas, e envolve etapas como a definição de objetivos, o acompanhamento de desempenho e resultados, a avaliação de desempenho e o feedback, além do uso de indicadores de números de entregas para mensurar a eficiência individual e coletiva da equipe (ROBBINS; JUDGE, 2017). Essa lógica de gestão, embora fundamental para a sustentabilidade financeira da organização, impõe ao trabalhador uma pressão contínua por resultados que, quando mal conduzida, pode comprometer tanto o desempenho quanto a saúde dos colaboradores. Deste modo, é possível correlacionar ao setor bancário, de modo para alertar que ambientes onde a performance é medida exclusivamente por números, sem considerar os recursos disponíveis e os limites humanos, tendem a normalizar jornadas excessivas, que adoecem o colaborador.

Conforme destacam Antunes e Praun (2015), trabalhadores inseridos em ambientes de alta pressão estão sujeitos à intensificação do ritmo de trabalho, à multifuncionalidade e a mecanismos de gestão baseados na pressão psicológica, fatores que podem resultar em processos de adoecimento. A relação entre a pressão pela entrega de metas e o adoecimento dos trabalhadores vem sendo amplamente discutida nos campos da saúde ocupacional e do comportamento organizacional. O modelo de gestão orientado exclusivamente para resultados passou a se intensificar nas organizações a partir da década de 1980, sendo associado à adoção de práticas como remuneração variável, participação nos lucros, bonificações e premiações, que visam aumentar a produtividade por meio do controle e da intensificação do trabalho. Nesse contexto, a ênfase na mensuração de desempenho e no alcance de metas pode contribuir para o aumento do estresse ocupacional e da sobrecarga dos trabalhadores.

Os dados estatísticos do INSS, MPT e OIT sobre adoecimento mental no trabalho no Brasil confirmam a gravidade desse cenário. Os benefícios por incapacidade temporária associados à saúde mental no trabalho mais do que dobraram no último biênio, passando de 201 mil em 2022 para 472 mil em 2024, um aumento significativo de 134%, com destaque para afastamentos por reações ao

estresse (28,6%), ansiedade (27,4%) e episódios depressivos (25,1%) (MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2025). A ANAMT (Associação Nacional de Medicina do Trabalho) indica que cerca de 30% dos trabalhadores brasileiros sofrem ou já sofreram com a síndrome de burnout, colocando o país entre os mais críticos do mundo, e que 67% dos profissionais relatam níveis elevados de estresse no trabalho, segundo levantamentos da ISMA-BR, o que pode indicar que o adoecimento no trabalho pode ser algo estrutural e não mais tão individual (ANAMT, 2023; ISMA-BR, 2019)

Ao analisar Robbins e Judge (2017), é possível compreender que eles sustentam que fatores motivacionais não podem ser compreendidos apenas sob a ótica de recompensas extrínsecas, mas devem considerar elementos subjetivos como reconhecimento, senso de propósito, percepção de justiça e clima organizacional, aspectos que ganham relevância especialmente quando se analisa o setor bancário. Diante disso, pode-se associar que é fundamental que a gestão do setor comercial bancário evolua constantemente de uma abordagem exclusivamente orientada a resultados para uma perspectiva que considere também a saúde e o bem-estar dos trabalhadores como condição para a sustentabilidade e o alcance dos resultados. O problema se instaura quando a lógica do desempenho deixa de ser um instrumento de gestão e passa a funcionar como mecanismo permanente de pressão. Nesse ponto, o que era incentivo se transforma em fonte contínua de desgaste, abrindo espaço para riscos de quadros psicossociais no trabalho que raramente são reconhecidos no dia a dia da empresa.

2.4. Liderança

Yukl (apud Davel et al., 2000), define liderança como: “Influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura da organização”, sendo interpretada como uma atuação ou processo em que o líder apresenta um sentido da importância do papel de atuação dos liderados em busca do alcance dos objetivos organizacionais.

Robbins (2005) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos e metas. Nesse sentido, a liderança vai além da autoridade formal exercida por um cargo hierárquico, envolvendo a habilidade do líder

em inspirar, orientar e mobilizar indivíduos para a obtenção de resultados coletivos. No ambiente organizacional, o papel do líder torna-se fundamental para o alinhamento entre os objetivos institucionais e as necessidades dos colaboradores, influenciando diretamente fatores como motivação, engajamento, desempenho e clima organizacional.

Chiavenato (2014) define que a liderança representa um processo de influência interpessoal, exercido em determinado contexto, por meio da comunicação e das relações humanas, visando o alcance de objetivos específicos. Dessa forma, líderes eficazes não apenas direcionam equipes, mas também criam condições favoráveis para o desenvolvimento profissional dos liderados e para o fortalecimento do alcance dos objetivos organizacionais.

O líder é capaz de administrar o sentido que os liderados dão aquilo que estão fazendo (DAVEL et al., 2000). Nesse contexto, a liderança ultrapassa a função de coordenar tarefas e supervisionar resultados, assumindo também um papel simbólico dentro das organizações, influencia a forma como os colaboradores interpretam suas funções, percebem os desafios do trabalho e se conectam aos objetivos organizacionais, pois quando os colaboradores compreendem o significado de suas atividades e percebem valor no que realizam, há uma tendência maior ao comprometimento, à motivação e ao engajamento no desempenho de suas funções.

Líderes eficazes exercem influência significativa sobre as atitudes e os comportamentos no ambiente de trabalho, sendo capazes de impactar diretamente a motivação, o comprometimento e o desempenho das equipes (ROBBINS; JUDGE, 2017). Ao interpretar cenários, comunicar objetivos e orientar comportamentos, o líder contribui para que os colaboradores compreendam a importância de suas atividades e se sintam parte do processo.

Líderes eficazes conseguem encontrar equilíbrio entre os momentos em que precisam intervir e aqueles em que a equipe possui autonomia para conduzir suas atividades de forma independente (ROBBINS, 2004). Um dos principais desafios enfrentados pelos gestores é desenvolver uma liderança eficaz dentro das equipes de trabalho, o que torna necessário aprimorar competências como a capacidade de compartilhar informações, confiar nos liderados, delegar responsabilidades aos mesmos e identificar o momento adequado para agir e, caso necessário, intervir.

Nesse contexto, a atuação do líder torna-se essencial para a criação de um ambiente de trabalho equilibrado, no qual os colaboradores se sintam seguros para

desempenhar suas funções com autonomia, mas também recebam direcionamento quando necessário. A liderança eficaz exige do gestor sensibilidade para compreender as necessidades individuais da equipe, estabelecer comunicação clara e promover um ambiente baseado na confiança e no reconhecimento. Conforme destacam Robbins e Judge (2017), líderes capazes de adaptar seu comportamento às características da equipe, ou das características de cada indivíduo da equipe, tendem a alcançar melhores resultados em termos de desempenho e comprometimento.

2.5. Gestão de Equipes Comerciais, liderança e a relação motivacional no setor bancário

A gestão de equipes comerciais é um componente central para o desempenho organizacional, especialmente em setores altamente competitivos e regulados como o bancário. Equipes de vendas bancárias atuam na linha de frente na captação de clientes, manutenção de relacionamentos, oferta de produtos financeiros, gestão de riscos e cumprimento de metas exigidas pela instituição. A forma como essas equipes são gerenciadas influencia diretamente sua motivação, seu engajamento e, consequentemente, o desempenho comercial e a satisfação do cliente (CHURCHILL; FORD; WALKER, 2000).

Melo (2024) enfatiza que líderes eficazes são fundamentais para estimular o engajamento e melhorar os resultados das vendas. A gestão de equipes comerciais envolve o acompanhamento de metas, a definição de indicadores de desempenho e a implementação de estratégias motivacionais alinhadas ao perfil dos colaboradores. Bonfim (2019) destaca que uma gestão eficaz de equipes passa pelo conhecimento profundo das necessidades dos colaboradores, pela comunicação clara e por ações de reconhecimento.

Outro aspecto importante é a definição e o monitoramento de indicadores de desempenho (KPIs), como volume de vendas, taxa de conversão, *ticket* médio e tempo de ciclo de vendas. Esses indicadores permitem ao gestor acompanhar os resultados em tempo real e ajustar as estratégias quando necessário. De acordo com Jobber e Lancaster (2012), uma gestão comercial eficaz baseia-se em dados objetivos, mas também na capacidade de compreender os fatores humanos que influenciam os resultados.

As tecnologias aplicadas à área de vendas, como ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*), automação comercial e análise de dados, também se tornaram aliadas fundamentais na gestão de equipes comerciais. Com elas, é possível segmentar clientes, personalizar abordagens e gerenciar o relacionamento de forma mais eficiente, pois uma forma de motivar o seu vendedor são ofertas de ferramentas usuais e dados para embasamento (REIS et al., 2021).

Callefi (2019) demonstra, em pesquisa publicada na Revista Administração em Diálogo, que o desempenho das equipes comerciais está diretamente relacionado à qualidade da liderança e ao clima organizacional. Por fim, a gestão de equipes comerciais deve estar alinhada à estratégia organizacional como um todo. Isso significa que os objetivos da equipe de vendas devem refletir os propósitos maiores da empresa, e para que isso seja alcançado, a motivação no trabalho deve ser prioridade.

2.6. Práticas de Gestão para Motivação em Equipes Comerciais

Este capítulo aborda as práticas de gestão que podem ser implementadas para estimular a motivação em equipes comerciais. A relevância do tema se dá pelo impacto direto dessas práticas nos resultados da organização. As práticas de gestão, em uma categoria mais profunda, a gestão de recursos humanos pode ser compreendida como o conjunto de decisões e práticas que envolvem a relação entre a organização e seus colaboradores. De acordo com Carvalho et al. (2011), embora a expressão "gestão de recursos humanos" tenha evoluído a partir do antigo conceito de "gestão de pessoal", ainda não constitui um campo de conhecimento completamente consolidado. Isso se deve ao fato de que a área incorpora elementos de diferentes disciplinas, como Psicologia, Sociologia, Economia, Direito e Ciência Política. Dessa forma, observa-se que a abordagem dos autores citados é abrangente e multidisciplinar, demonstrando que a gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos está interligada a diversas áreas do saber.

Já para Seixo (2007), a função principal da gestão de recursos humanos está centrada na seleção, administração e orientação dos profissionais, alinhando seu desempenho aos objetivos e metas da organização. Colbert (s/d) destaca a importância da liderança positiva, que envolve a oferta de feedbacks frequentes, reconhecimento público e incentivo à autonomia.

Santos (2022) aponta que programas de bonificação, políticas de desenvolvimento contínuo e a promoção de um ambiente organizacional saudável são práticas fundamentais para a manutenção da motivação nas equipes de vendas.

Silva (2020), em estudo apresentado no SINGEP, reforça que o estilo de liderança adotado pelo gestor impacta diretamente na motivação e, consequentemente, no desempenho da equipe comercial. Além das práticas já discutidas, destaca-se que as estratégias de gestão voltadas para a motivação devem considerar a complexidade emocional presente no trabalho comercial, especialmente no setor bancário.

As atividades realizadas pelos vendedores bancários envolvem, diariamente, negociações sensíveis, atendimento a clientes insatisfeitos, situações de inadimplência e exposição frequente a cobranças institucionais por metas e indicadores. Esse contexto exige que as práticas de gestão não se limitem apenas a processos formais, mas incluam ações voltadas à saúde emocional, ao suporte psicológico e à criação de um ambiente de segurança psicológica, conforme apontado por Robbins e Judge (2017). Quando os colaboradores percebem que há apoio institucional para lidar com pressões e desafios, o nível de engajamento aumenta significativamente.

Outra prática relevante é a gestão do conhecimento dentro da equipe comercial. No setor financeiro, mudanças constantes em produtos, políticas e regulamentações fazem com que a atualização contínua seja um fator crítico. Estratégias como “vendedores tutores”, rodas de troca de experiências e treinamentos contínuos reforçam não apenas a capacitação técnica, mas também a motivação intrínseca, pois colaboradores motivados tendem a valorizar oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem. Esse processo, além de elevar a autonomia e a confiança no desempenho, cria um ciclo positivo de cooperação, fortalecendo o clima organizacional e aumentando o senso de pertencimento do grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHIAVENATO, 2014).

Também é importante considerar que a motivação em equipes comerciais é influenciada pela percepção de justiça organizacional. Estudo no setor bancário (Ng et al., 2024) indica que os vendedores sentem maior engajamento e satisfação quando percebem transparência na distribuição de metas, critérios claros de avaliação de desempenho e tomada de decisões coerentes por parte dos gestores. Tal percepção

de justiça reforça a confiança na liderança e reduz conflitos internos, além de estimular comportamentos colaborativos, essenciais para o alcance de objetivos.

Robbins (2017) destaca que símbolos de apreço, tais como elogios públicos, participação no processo decisório e visibilidade perante níveis hierárquicos superiores, têm forte impacto motivacional, pois reforçam necessidades de estima e pertencimento presentes na pirâmide de Maslow. No ambiente bancário, onde a competitividade interna pode gerar efeitos negativos, o reconhecimento simbólico atua como elemento de equilíbrio e fonte de motivação saudável. Assim sendo, um elemento crítico para a motivação é a forma como a organização estrutura seu sistema de recompensas, tanto financeiras (comissões, bonificações, viagens etc.) quanto simbólicas (destaque da equipe divulgados em painéis). Embora fatores extrínsecos, como bonificações e incentivos, sejam importantes, eles não garantem engajamento sustentável se não vierem acompanhados de reconhecimento não financeiro.

Por fim, é possível destacar que práticas motivacionais eficazes exigem continuidade e adaptação. O gestor comercial deve atuar como um mediador da experiência dos vendedores, identificando necessidades emergentes e ajustando estratégias conforme mudanças de mercado, sazonalidade de produtos e pressões institucionais. Assim, a motivação do colaborador deixa de ser tratada como um evento pontual e passa a ser compreendida como um processo dinâmico e evolutivo, que requer acompanhamento constante, sensibilidade social e alinhamento entre metas organizacionais, expectativas individuais e expectativas da liderança, pois em setores desafiadores como o bancário, esse acompanhamento contínuo é fundamental para garantir desempenho sustentável e equipes emocionalmente equilibradas (BERGAMINI, 2008).

3. METODOLOGIA

Gil (2017) define que a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, pode ser compreendida como um procedimento estruturado e organizado, fundamentado no método científico, cuja finalidade principal consiste em encontrar respostas para determinados problemas por meio da utilização de técnicas e procedimentos científicos. Para o autor, o método representa o caminho utilizado para alcançar um objetivo específico, enquanto o método científico corresponde ao conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais

empregados para a produção do conhecimento. Dessa forma, os métodos científicos orientam os caminhos lógicos que devem ser seguidos durante a investigação de fenômenos sociais e naturais, contribuindo para maior rigor e confiabilidade dos resultados obtidos (GIL, 2017).

A pesquisa descritiva mostra-se adequada para estudos que buscam analisar características e percepções de uma população específica, contribuindo para uma compreensão mais detalhada do fenômeno estudado (GIL, 2017). O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois busca compreender como os fatores motivacionais se manifestam em uma equipe comercial específica do setor bancário, sem a interferência ou manipulação de variáveis.

3.1. Métodos e técnicas utilizadas

Conforme explicitado, a pesquisa se caracteriza como quanti-quali. No que diz respeito à dimensão quantitativa, optou-se pelo método de levantamento (*survey*), caracterizado pela obtenção de informações diretamente junto aos indivíduos cujos comportamentos, percepções ou opiniões se pretende compreender (GIL, 2017). O setor comercial de crédito imobiliário da sede matriz de um banco digital, foi selecionado como o caso a ser estudado. Atualmente composto por 60 colaboradores, para os quais em sua totalidade foi encaminhado o questionário da pesquisa. Como retorno, obteve-se um número quantitativo de 53 respostas válidas, o que corresponde a 88,33% do universo pesquisado. Dessa forma, o método permitiu identificar percepções e aspectos relacionados ao fenômeno investigado dentro do contexto organizacional analisado.

Quanto à dimensão qualitativa, os participantes foram convidados a responder uma questão dissertativa sobre o tema.

3.2. Procedimentos técnicos

Em relação aos procedimentos técnicos, será utilizado o estudo de caso como estratégia de investigação, permitindo uma análise aprofundada de uma realidade específica. O estudo de caso é adequado porque a motivação e a liderança, no ambiente bancário, variam conforme cultura, práticas locais, organização interna e características específicas da agência analisada.

3.3. Da coleta de dados

O instrumento aplicado foi um questionário (ANEXO A) com 30 perguntas, elaboradas a partir do referencial teórico, abordando os temas Motivação e Liderança. Além dessas questões, foram inseridas inicialmente questões de mapeamento do perfil do respondente. O questionário foi finalizado com a seguinte pergunta dissertativa: “O setor bancário é reconhecidamente marcado por altos índices de adoecimento e afastamento dos trabalhadores. O que, na sua percepção, explica esse cenário?”.

3.4. Da análise dos dados coletados

A análise dos dados qualitativos foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), permitindo a identificação de categorias temáticas e padrões recorrentes nas respostas dos entrevistados. Essa técnica possibilita a interpretação quantitativa dos dados. Já a análise dos dados quantitativos, se deu a partir da aplicação de estatística básica.

3.5. Considerações Éticas

A organização em que a pesquisa foi realizada autorizou a pesquisa, garantindo sigilo, confidencialidade e anonimização das informações. Nenhum dado coletado permitirá a identificação direta dos colaboradores ou da instituição.

3.6. Contextualização da pesquisa

A pesquisa foi realizada em um setor de característica comercial, na sede matriz de um banco digital na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, e os respondentes possuem perfil de agentes/ vendedores, cargos de gestão (supervisão, coordenação, gerência, superintendência e cargos executivos) que exercem funções de vendas de produtos bancários sujeitos a cobranças e pressão por entrega de resultados sobre suas metas de vendas.

Para a construção do instrumento de pesquisa foi usado o aplicativo *Survio*, sendo feito o questionário e enviado em um único tópico para ser respondido através do *lin*k https://www.survio.com/survey/d/K1C7R5O9D3A4E9L0V.

O questionário foi elaborado e repassado no grupo de comunicações do aplicativo *Slack* das equipes sob autorização da gestão do banco, e as perguntas

foram respondidas pelos respondentes no mês de Maio de 2026, mais especificamente no período de 15/05/2026 a 22/05/2026.

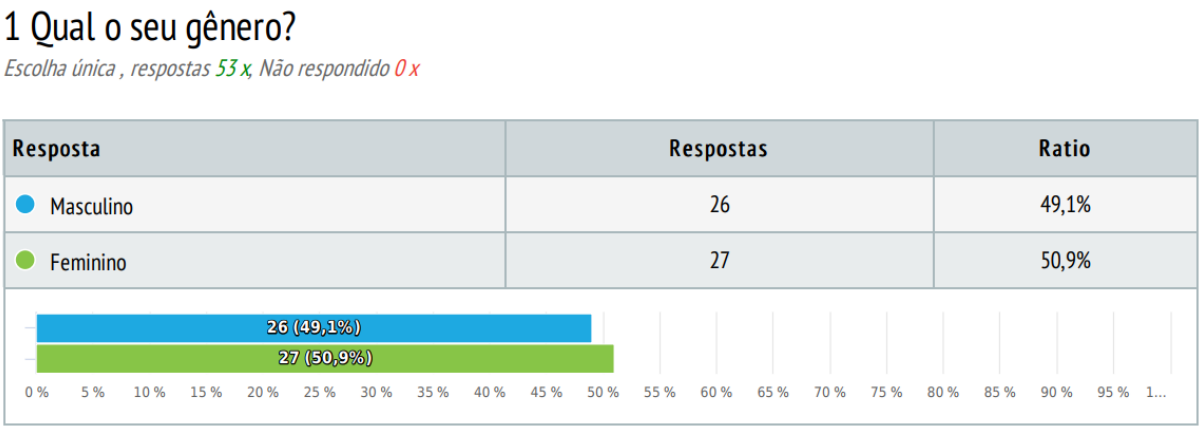
O aplicativo escolhido foi criterioso para a construção deste trabalho, devido ao fato da geração de um relatório em PDF com ilustrações de gráficos utilizados no mesmo, e a geração dos dados em planilhas.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Perfil dos respondentes:

Através das imagens abaixo, foi possível traçar o perfil dos respondentes, a fim de identificar características dos funcionários: Gênero, idade, estado civil, grau de escolaridade, tempo de atuação como bancário, tempo no banco atual, cargo atual, tempo de atuação no cargo. Os resultados são apresentados a seguir.

Imagem 1 – Gênero



Fonte: Dados da pesquisa

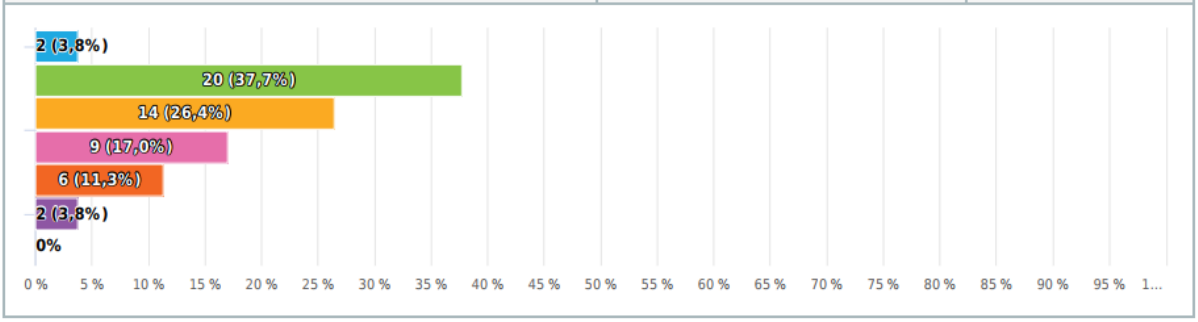
A amostra apresentou distribuição equilibrada entre os gêneros, com leve predominância feminina: 50,9% dos respondentes se identificaram como do gênero feminino e 49,1% como masculino, refletindo uma equipe comercial com representatividade de ambos os sexos, sem discrepância significativa.

Imagem 2 – Idade

2 Qual a sua idade?

Escolha única , respostas 53 x, Não respondido 0 x

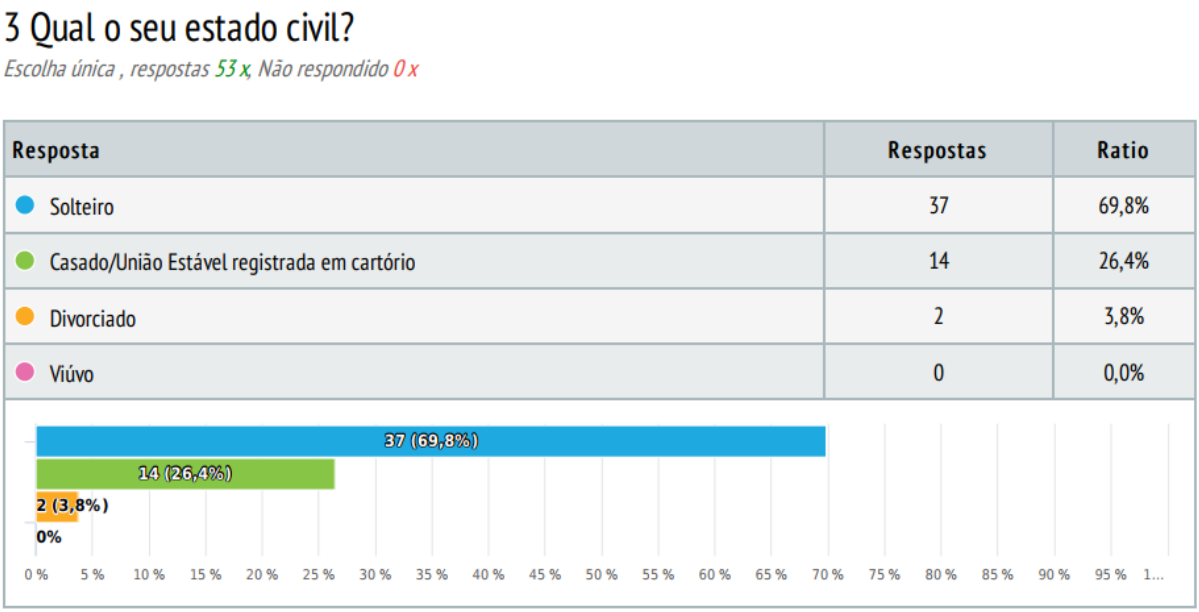
Resposta	Respostas	Ratio
Até 20 anos	2	3,8%
21 a 25 anos	20	37,7%
26 a 30 anos	14	26,4%
31 a 35 anos	9	17,0%
36 a 40 anos	6	11,3%
40 a 55 anos	2	3,8%
Mais de 55 anos	0	0,0%



Fonte: Dados da pesquisa

A faixa etária predominante é a de 21 a 25 anos, com 37,7% dos respondentes, seguida pela faixa de 26 a 30 anos (26,4%) e de 31 a 35 anos (17%). Esses dados indicam que a equipe comercial é majoritariamente jovem, com 67,9% dos respondentes com idade até 30 anos, o que pode indicar um perfil de profissionais em início ou meio de carreira.

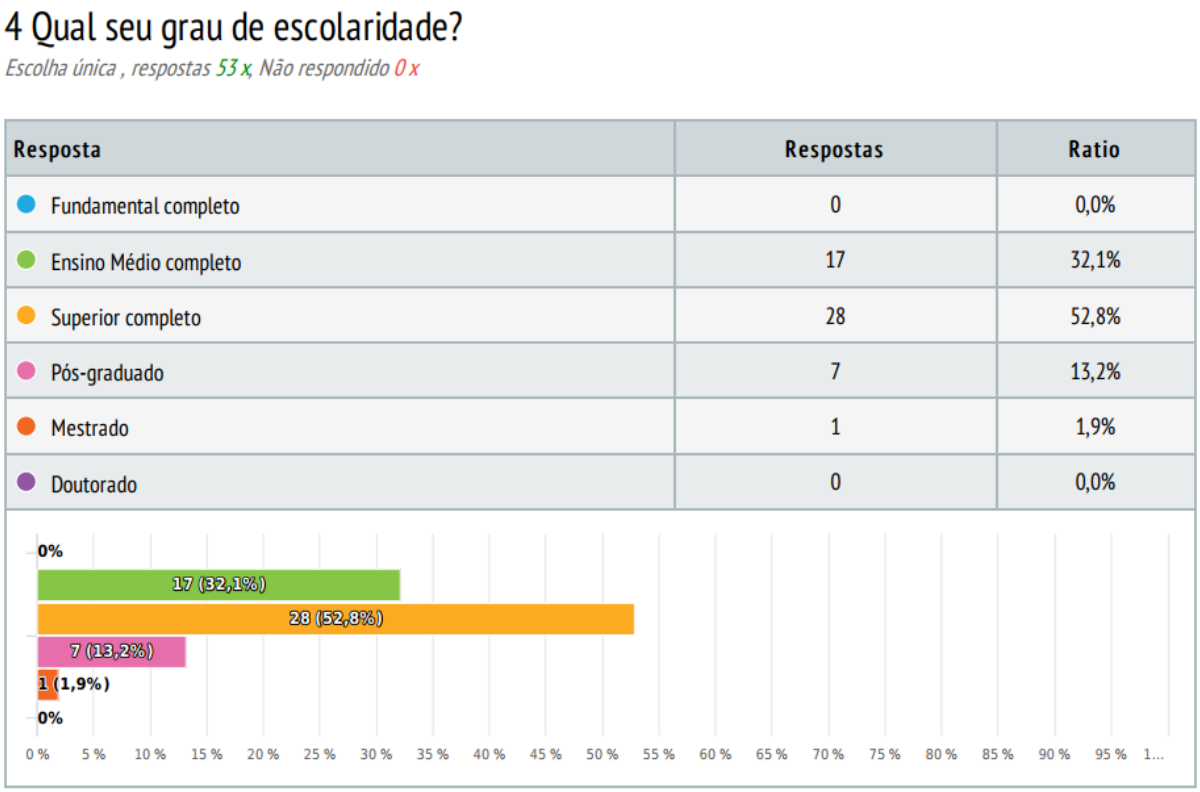
Imagem 3 – Estado Civil



Fonte: Dados da pesquisa

O estado civil predominante é o de solteiro, com 69,8% dos declarados, seguido por casado ou em união estável registrada em cartório (26,4%) e divorciado (3,8%). Ressalta-se que a opção "União Estável registrada em cartório" foi incorporada à alternativa de casado, de modo que possuir um relacionamento afetivo não configura, por si só, um estado civil declarado, dado que a formalização legal é o critério adotado no instrumento.

Imagem 4 – Grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

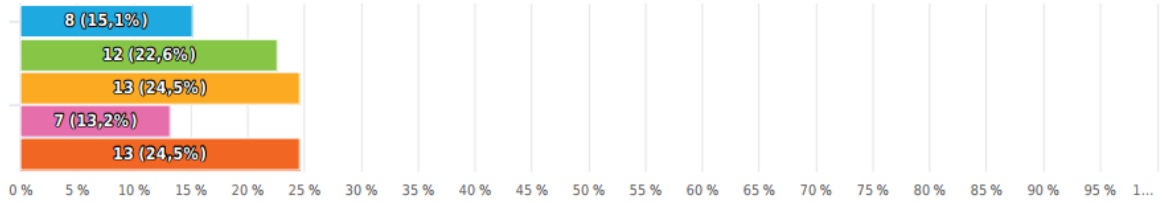
A maioria dos respondentes possui ensino superior completo (52,8%), seguido por ensino médio completo (32,1%), pós-graduação (13,2%) e mestrado (1,9%). Nenhum respondente declarou doutorado ou apenas ensino fundamental completo. Esses dados evidenciam uma equipe com nível de instrução relativamente elevado para o setor comercial, o que é coerente com a complexidade das atividades exercidas no segmento bancário.

Imagem 5 – Tempo de atuação como bancário

5 Tempo de atuação como bancário(a)

Escolha única , respostas 53 x, Não respondido 0 x

Resposta	Respostas	Ratio
Menos de 1 ano	8	15,1%
1 a 2 anos	12	22,6%
3 a 4 anos	13	24,5%
5 a 6 anos	7	13,2%
6 anos ou mais	13	24,5%



Fonte: Dados da pesquisa

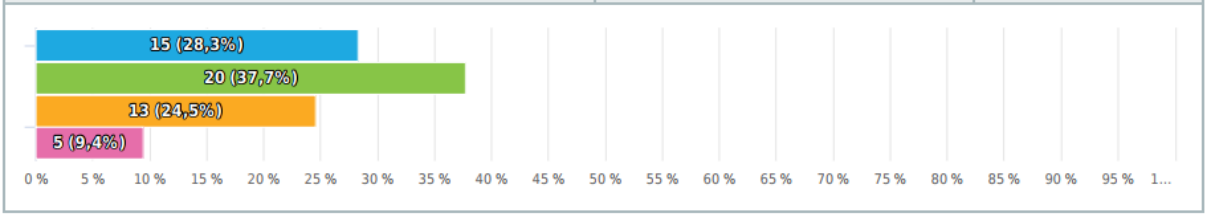
No gráfico sobre tempo de atuação como bancário, foi possível identificar uma distribuição relativamente heterogênea. Foi identificada uma igualde nos grupos de profissionais com 6 anos ou mais de atuação no setor e com 3 a 4 anos (24,5%), logo após está o grupo com 1 a 2 anos (22,6%), 5 a 6 anos (13,2%) e menos de 1 ano (15,1%). Isso indica que, embora a equipe seja jovem em termos de idade, há uma parcela expressiva com experiência significativa no setor bancário.

Imagem 6 – Tempo no banco atual

6 Tempo no banco atual:

Escolha única , respostas 53 x, Não respondido 0 x

Resposta	Respostas	Ratio
Menos de 1 ano	15	28,3%
1 a 3 anos	20	37,7%
4 a 6 anos	13	24,5%
Mais de 6 anos	5	9,4%



Fonte: Dados da pesquisa

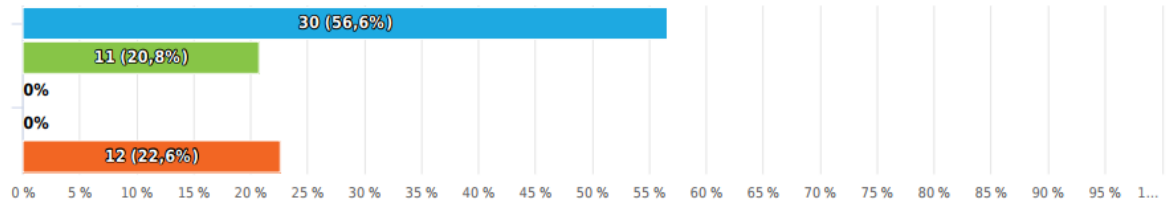
A maioria dos respondentes está no banco atual há 1 a 3 anos (37,7%), seguido por 4 a 6 anos (24,5%), menos de 1 ano (28,3%) e mais de 6 anos (9,4%). O dado revela uma equipe com rotatividade relevante, já que 66% dos respondentes estão na instituição atual há no máximo 3 anos, o que pode ser reflexo da pressão e do adoecimento característicos do setor.

Imagem 7 – Cargo atual

7 Cargo atual:

Escolha única , respostas 53 x, Não respondido 0 x

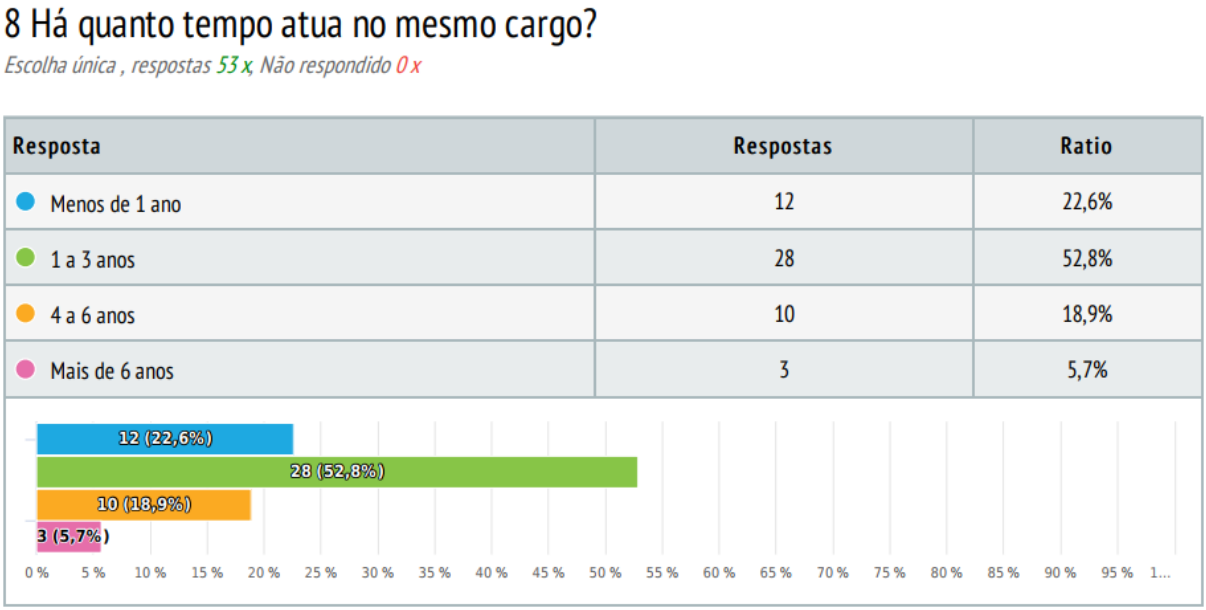
Resposta	Respostas	Ratio
Assistente comercial/vendedor	30	56,6%
Supervisor/coordenador/gerente	11	20,8%
Cargo Executivo	0	0,0%
Diretor	0	0,0%
Outro	12	22,6%



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos respondentes ocupa a função de assistente comercial ou vendedor (56,6%), seguida por supervisor, coordenador ou gerente (20,8%) e outros cargos (22,6%). Estes últimos correspondem ao grupo de estagiários do setor. Nenhum respondente declarou ocupar cargo executivo ou de diretor, o que é esperado dado o perfil da amostra e confirma que os dados refletem predominantemente a perspectiva da linha operacional comercial.

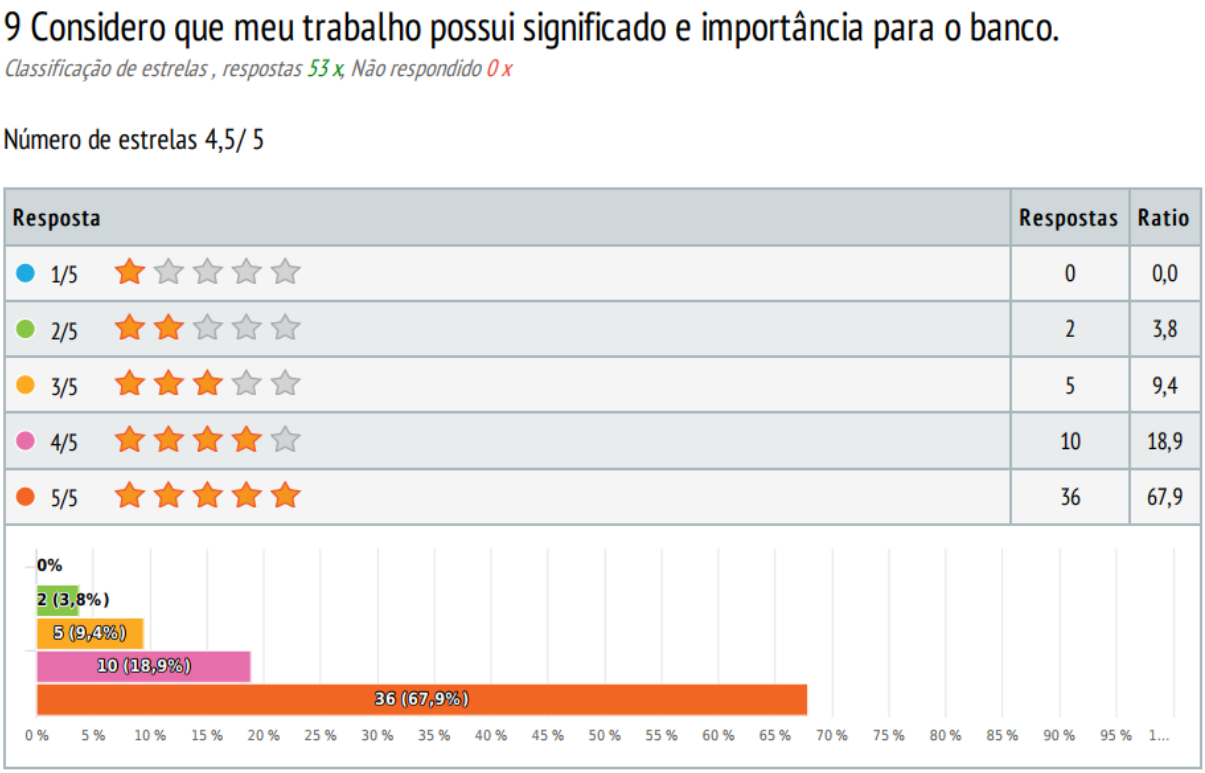
Imagem 8 – Há quanto tempo atua no mesmo cargo



Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos respondentes atua no mesmo cargo há 1 a 3 anos (52,8%), seguida por menos de 1 ano (22,6%), 4 a 6 anos (18,9%) e mais de 6 anos (5,7%). Esses dados reforçam o perfil de equipe relativamente jovem em termos de trajetória no cargo atual, com espaço para crescimento profissional - fator que, como será visto adiante, é altamente valorizado como motivador.

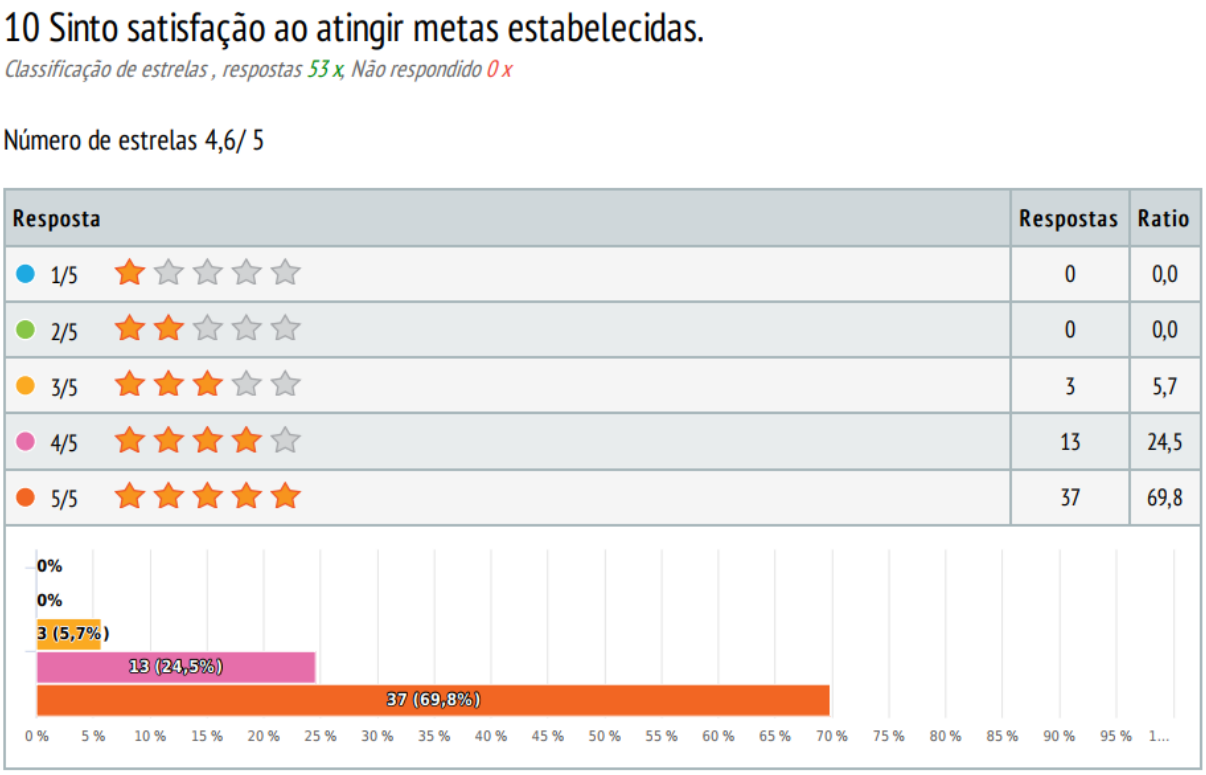
Imagem 9 – Considero que meu trabalho possui significado para o banco



Fonte: Dados da pesquisa

Significado e importância do trabalho: Com média de 4,6/5, os respondentes demonstraram forte percepção de que seu trabalho possui significado e importância para o banco. 67,9% atribuíram nota máxima (5) e apenas 3,8% discordaram parcialmente. Esse resultado é relevante pois, pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, o senso de significado é um fator motivador intrínseco que contribui para o engajamento do colaborador (ROBBINS; JUDGE, 2017).

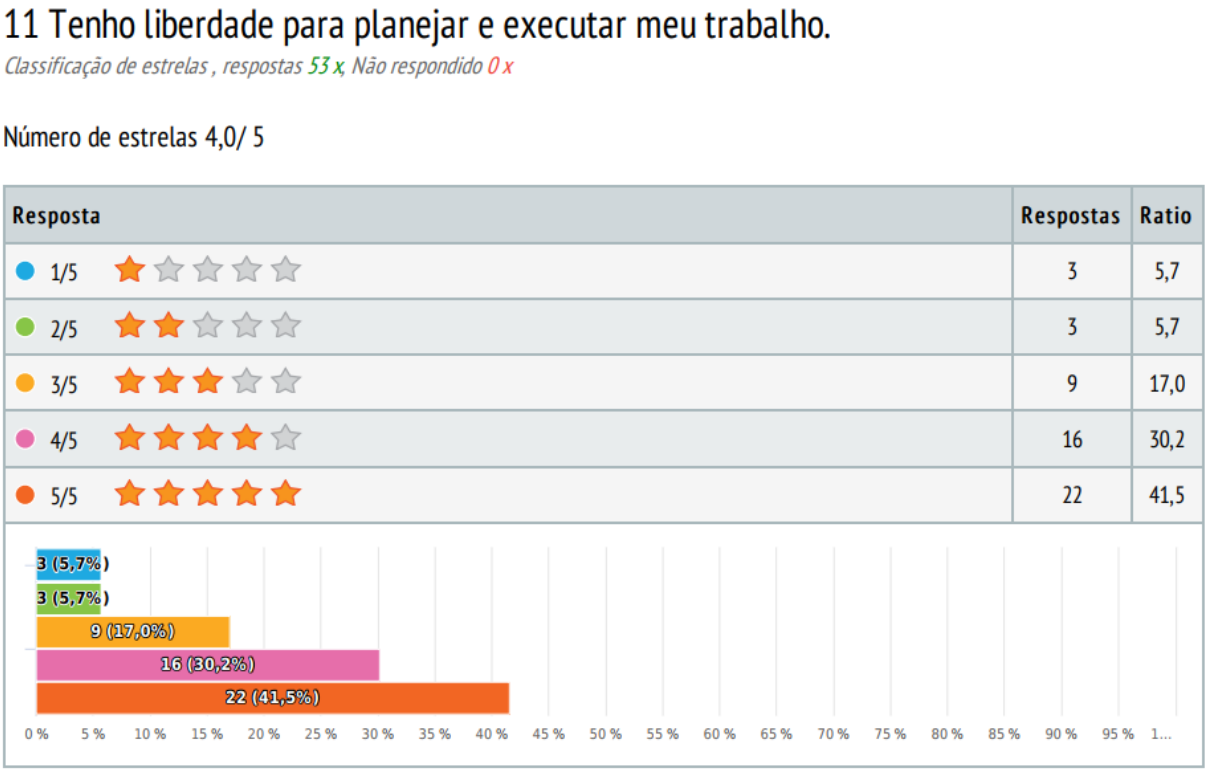
Imagem 10 – Sinto satisfação ao atingir metas estabelecidas



Fonte: Dados da pesquisa

Satisfação ao atingir metas: Com média de 4,7/5 e uma das mais altas do questionário. 69,8% atribuíram nota 5, indicando que a conquista de metas é uma fonte significativa de satisfação. Esse dado dialoga com a Teoria da Expectância de Vroom, que aponta que a percepção de que o esforço leva ao resultado desejado é central para a motivação.

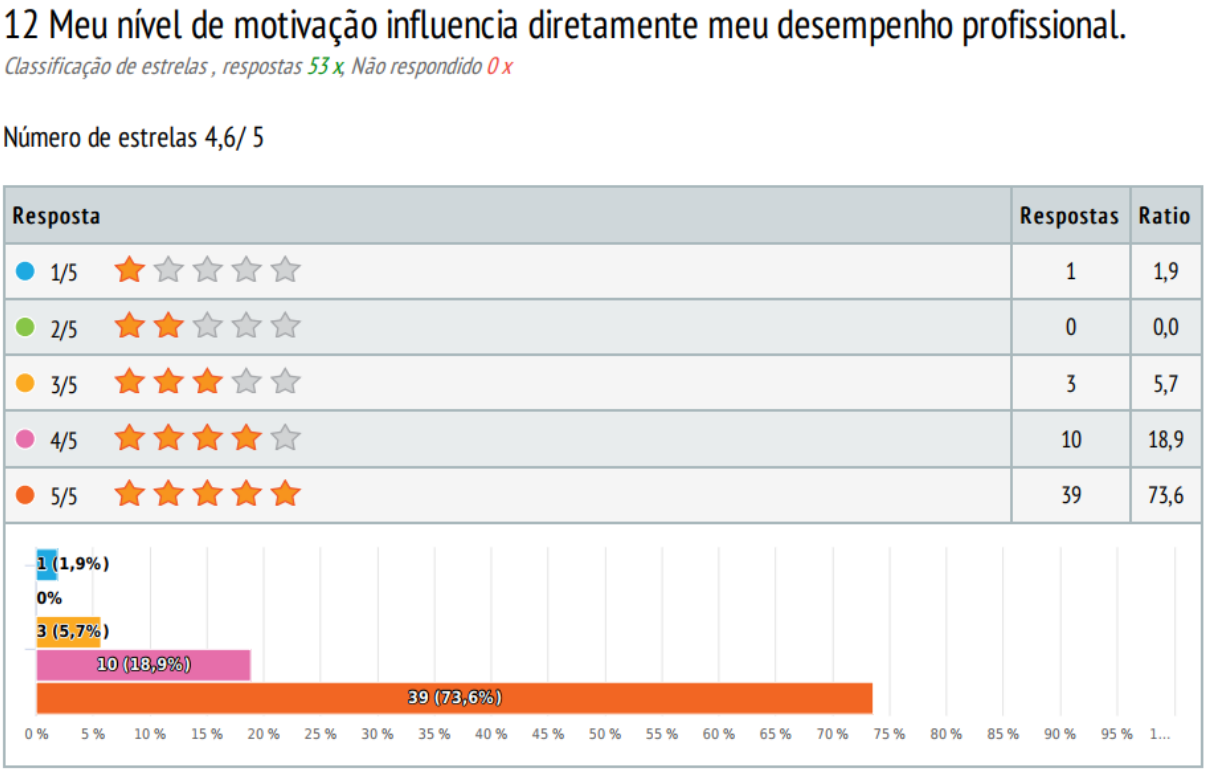
Imagem 11 – Tenho liberdade para planejar e executar meu trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Liberdade para planejar e executar o trabalho: Com média de 3,9/5, esta foi uma das questões com maior dispersão de respostas. Embora 41,5% tenham atribuído nota máxima, 5,7% discordaram totalmente e parcialmente, revelando que a autonomia no trabalho não é percebida de forma uniforme pela equipe, o que pode indicar diferenças na gestão por cargo ou por liderança direta.

Imagem 12 – Meu nível de motivação influencia diretamente meu desempenho profissional



Fonte: Dados da pesquisa

Influência da motivação no desempenho: Com média de 4,7/5 e 73,6% de notas máximas, os respondentes reconhecem que seu nível de motivação impacta diretamente o desempenho profissional. Esse resultado traz uma validação da premissa central do trabalho e reforça a relevância acadêmica e prática do tema.

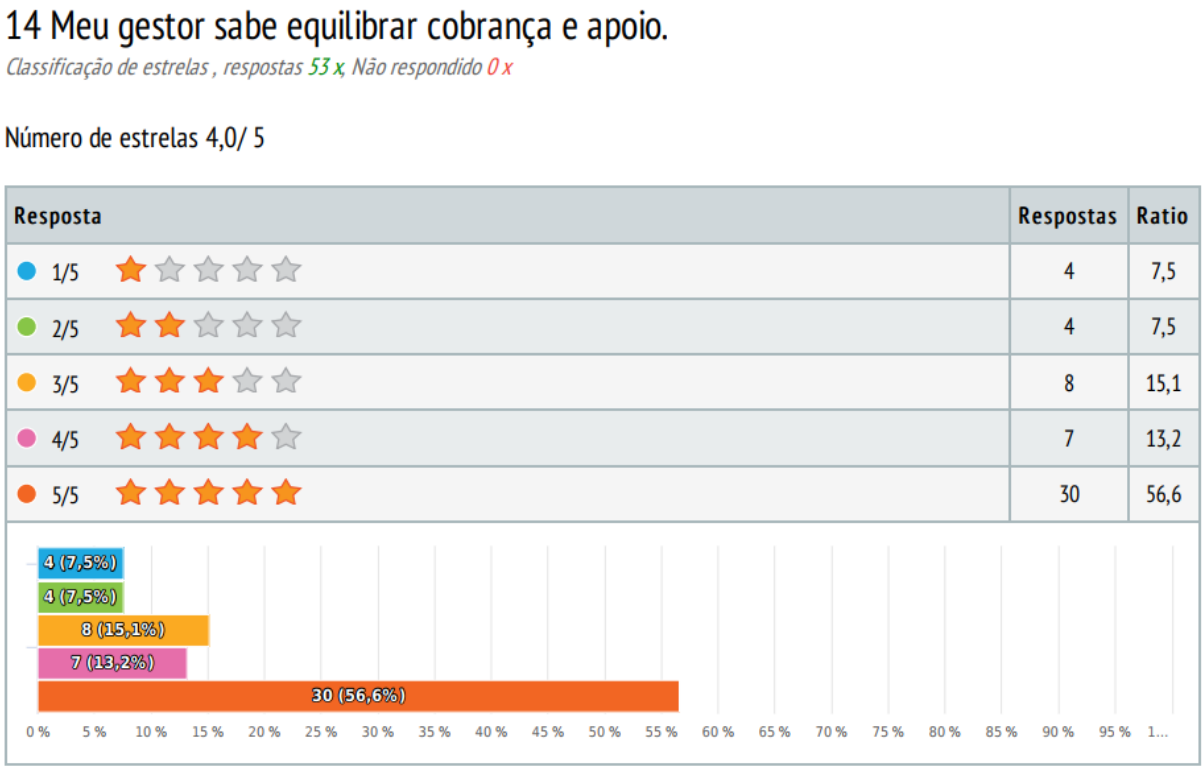
Imagem 13 – A pressão por resultados afeta negativamente minha motivação



Fonte: Dados da pesquisa

Pressão por resultados e motivação: Esta foi a questão com maior polarização do questionário, com média de 3,2/5. Enquanto 28,3% concordaram totalmente que a pressão afeta negativamente a motivação, 17% discordaram totalmente. Essa dispersão revela que a relação entre pressão e desmotivação não é linear, demonstrando que parte dos colaboradores pode perceber a pressão como estímulo, enquanto outra parte a vivencia como fator de desgaste, o que pode ser considerado coerente e individual de cada indivíduo.

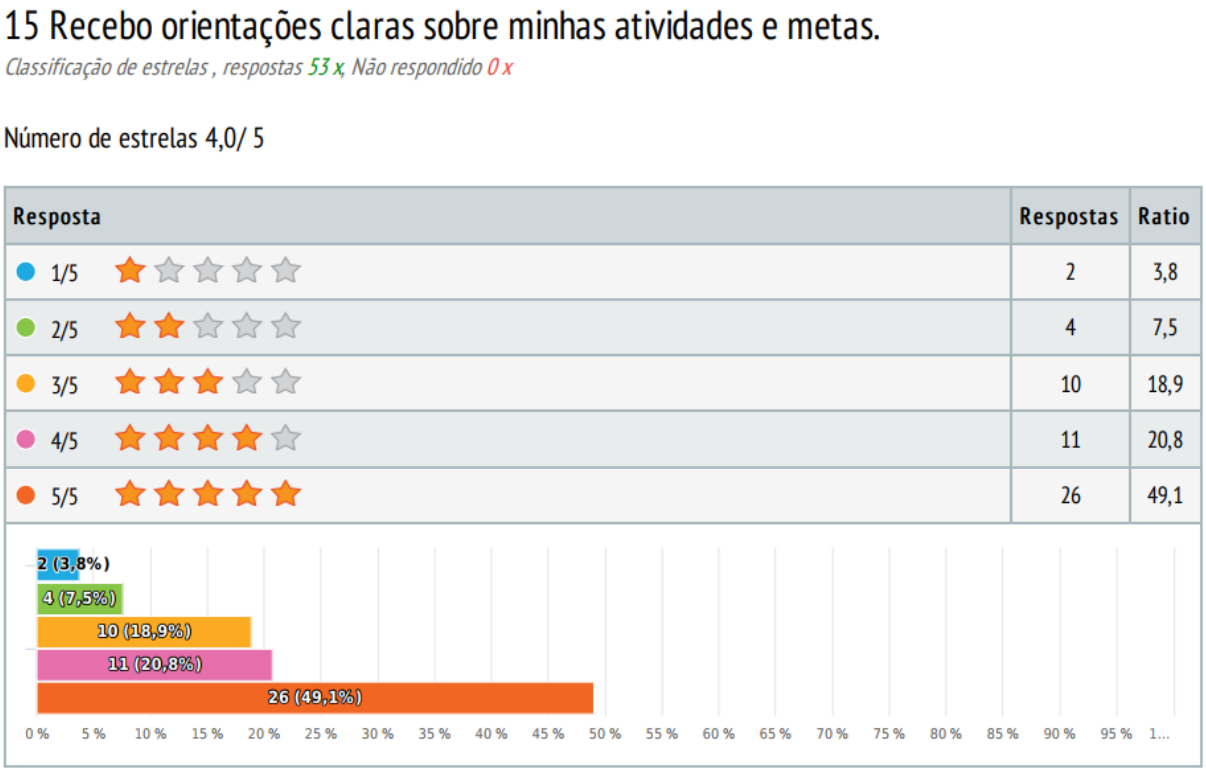
Imagem 14 – Meu gestor sabe equilibrar cobrança e apoio



Fonte: Dados da pesquisa

Equilíbrio entre cobrança e apoio do gestor: Com média de 4,0/5, 56,6% avaliaram positivamente a capacidade do gestor de equilibrar cobrança e suporte. Contudo, 15% atribuíram notas 1 e 2, sinalizando que uma parcela da equipe percebe ausência desse equilíbrio, e que, segundo Gil (2019), é uma das principais atribuições do líder no contexto motivacional.

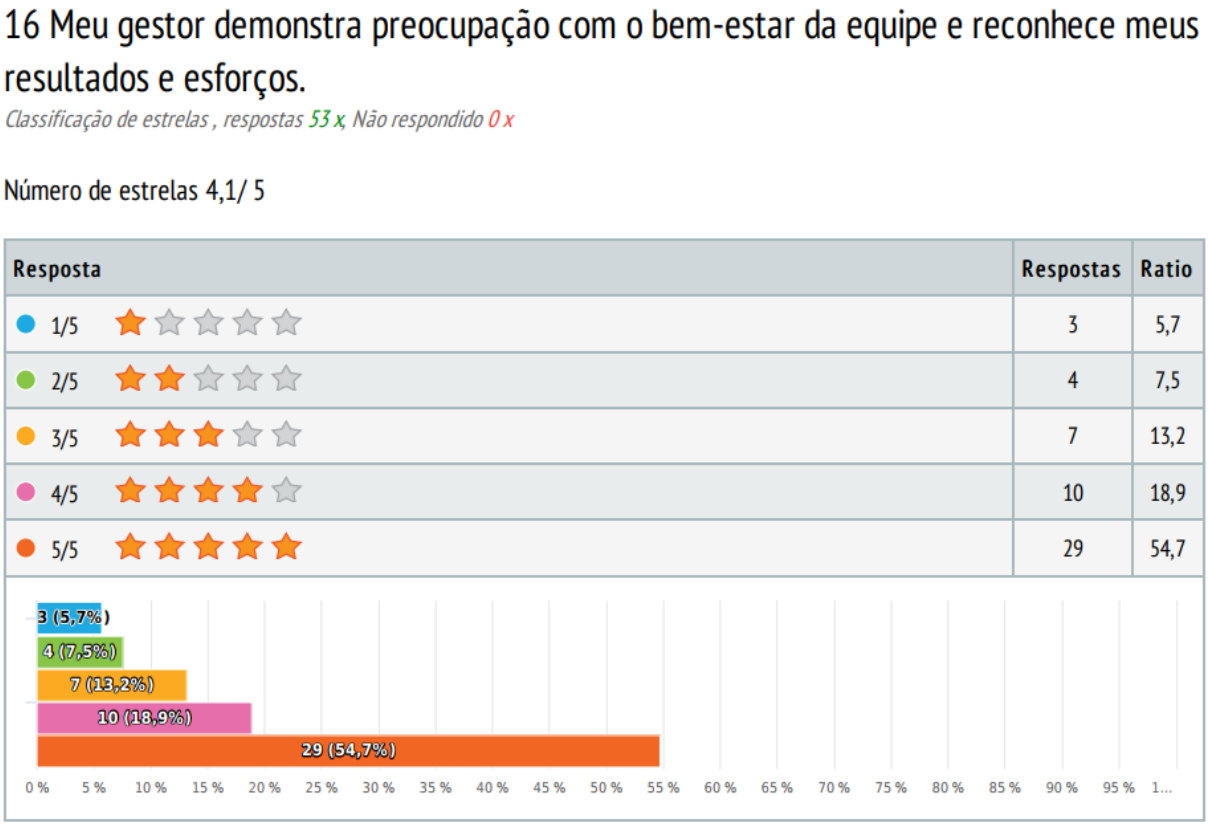
Imagem 15 – Recebo orientações claras sobre minhas atividades e metas



Fonte: Dados da pesquisa

Clareza das orientações sobre metas: Média de 4,1/5, com 49,1% de notas máximas. A maior parte dos respondentes afirma receber orientações claras, embora 3,8% discordem totalmente. A clareza das metas é apontada pela literatura (HERZBERG, 1959) como fator determinante para o engajamento, e esse resultado indica que a gestão tem sido, em sua maioria, eficaz nesse aspecto.

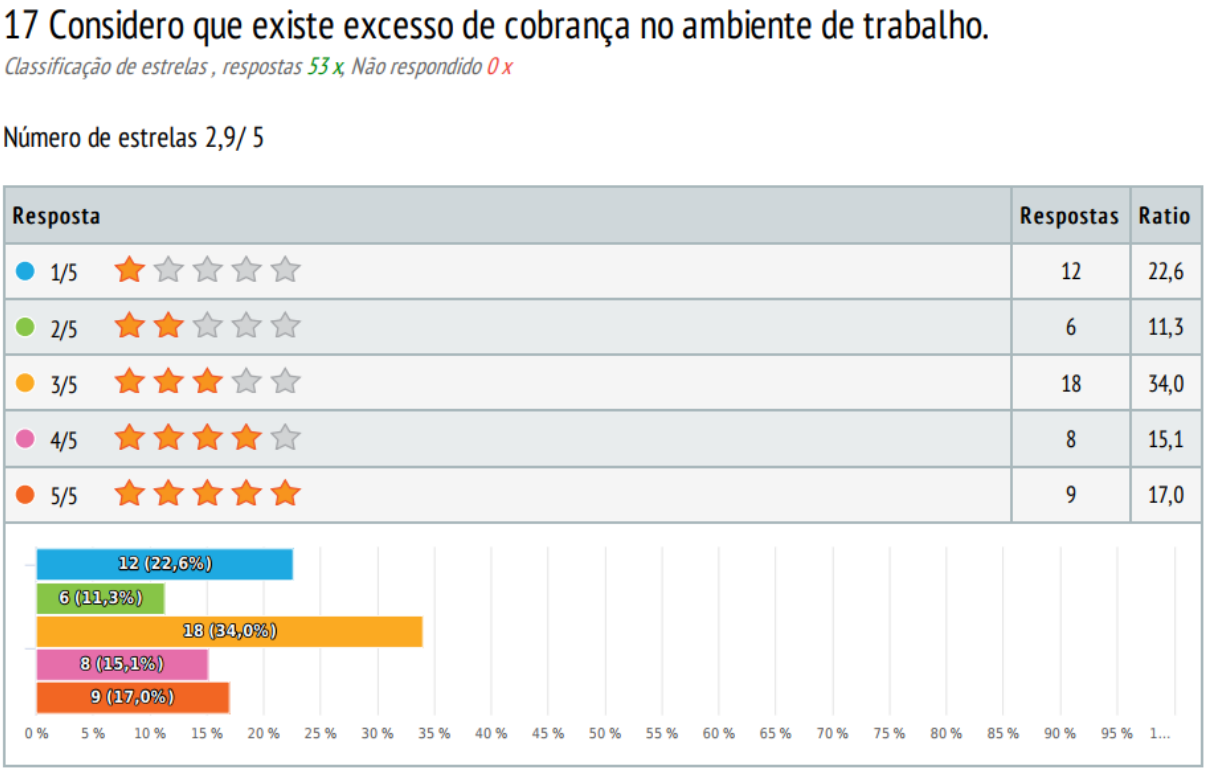
Imagem 16 – Meu gestor demonstra preocupação com o bem-estar da equipe e reconhece meus resultados e esforços



Fonte: Dados da pesquisa

Preocupação com bem-estar e reconhecimento pelo gestor: Média de 4,1/5, com 54,7% de notas máximas. A percepção de que o gestor se preocupa com o bem-estar e reconhece os resultados foi majoritariamente positiva, embora 5,7% discordassem totalmente, reforçando que o reconhecimento ainda é uma demanda não plenamente atendida para uma parte da equipe.

Imagem 17 – Considero que existe excesso de cobrança no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Excesso de cobrança no ambiente de trabalho: Com média de 3,0/5, esta foi a questão com média mais baixa do bloco de liderança e a que apresentou maior equilíbrio entre concordância e discordância. 34% se posicionaram de forma neutra (nota 3), enquanto 22,6% discordaram totalmente e 17% concordaram totalmente. Esses dados indicam que o excesso de cobrança é uma realidade percebida de forma heterogênea, mas presente de forma relevante na percepção da equipe. Esse resultado ganha peso quando se considera que, apesar de representarem menos de 1% da força de trabalho formal no país, os bancários correspondem a 25% dos registros de adoecimento mental e comportamental junto ao INSS, dado que aponta para uma relação direta entre as condições de trabalho do setor, marcadas pela pressão por metas e pela cobrança contínua (CONTRAF-CUT, 2024)

Imagem 18 – A remuneração variável/ comissão é um fator motivador



Fonte: Dados da pesquisa

Remuneração variável como fator motivador: Com média de 4,8/5 e 84,9% de notas máximas, a remuneração variável foi o item com maior consenso positivo em todo o questionário. Esse dado evidencia que o incentivo financeiro é o fator extrínseco mais valorizado pela equipe, o que dialoga com os fatores higiênicos de Herzberg (1959), ainda que sua ausência do fator remuneração variável gere insatisfação, sua presença é percebida como forte motivador.

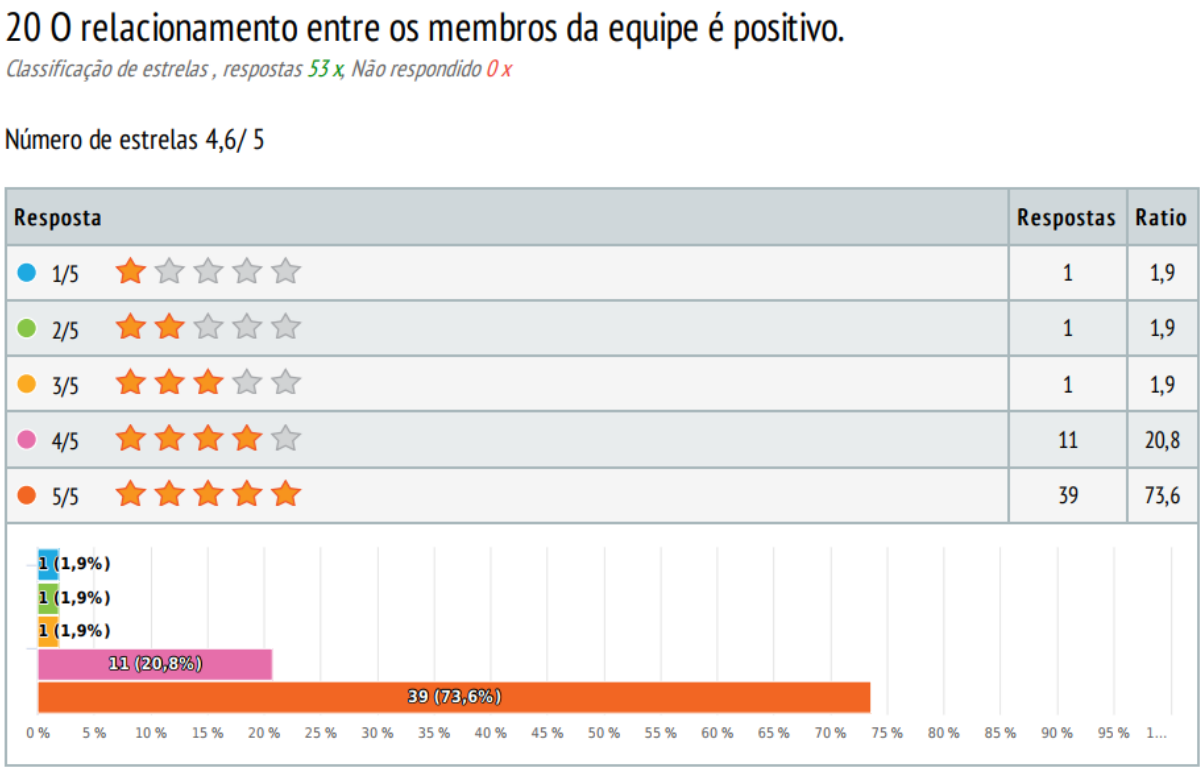
Imagem 19 – Oportunidades de crescimento profissional aumentam minha motivação



Fonte: Dados da pesquisa

Oportunidades de crescimento profissional: Média de 4,8/5, com 88,7% de notas máximas. O resultado mais alto de todo o questionário. Esse dado é expressivo: as oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira são percebidas como o principal fator motivacional intrínseco pela equipe, alinhando-se diretamente às necessidades de estima e autorrealização da Hierarquia de Maslow.

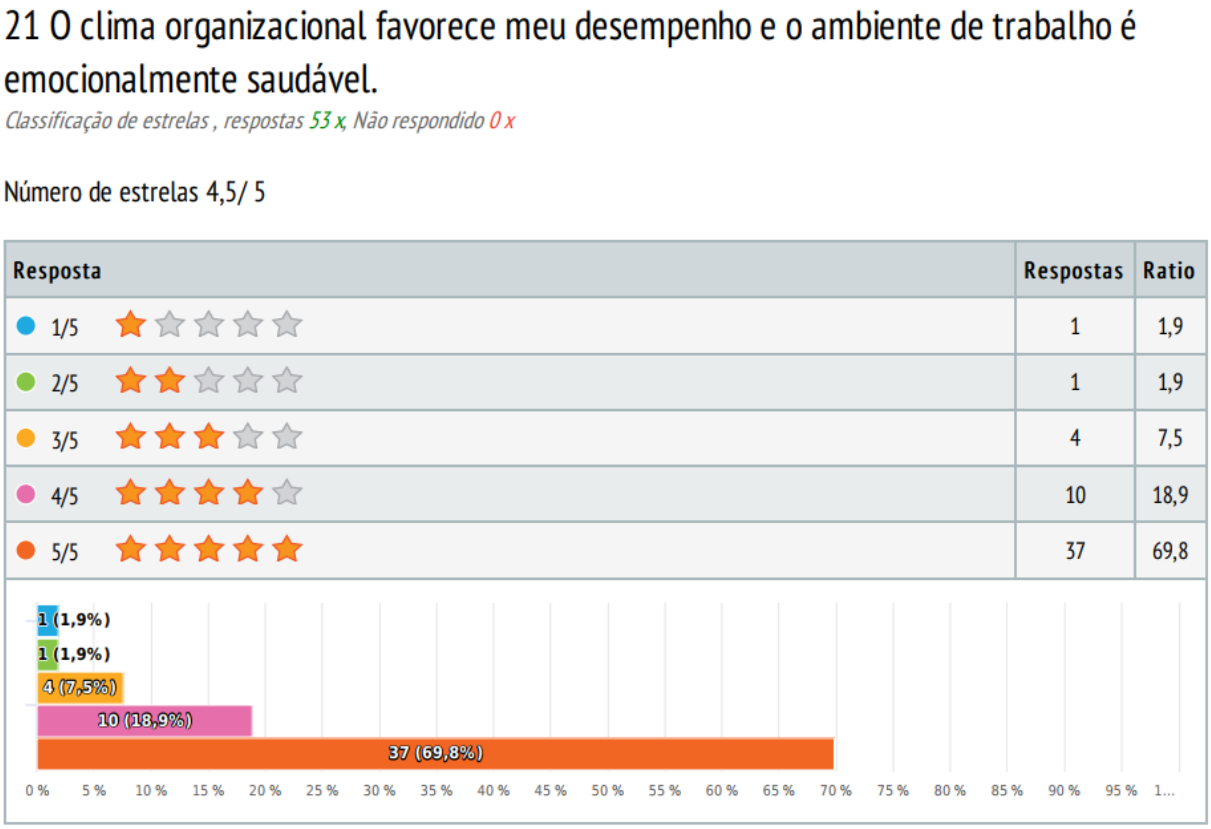
Imagem 20 – O relacionamento entre os membros da equipe é positivo



Fonte: Dados da pesquisa

Relacionamento entre membros da equipe: Média de 4,7/5, com 73,6% de notas máximas e 20,8% para segunda maior nota. O clima relacional entre os colegas de equipe é avaliado de forma altamente positiva, o que é um fator relevante em um ambiente de alta pressão como o bancário.

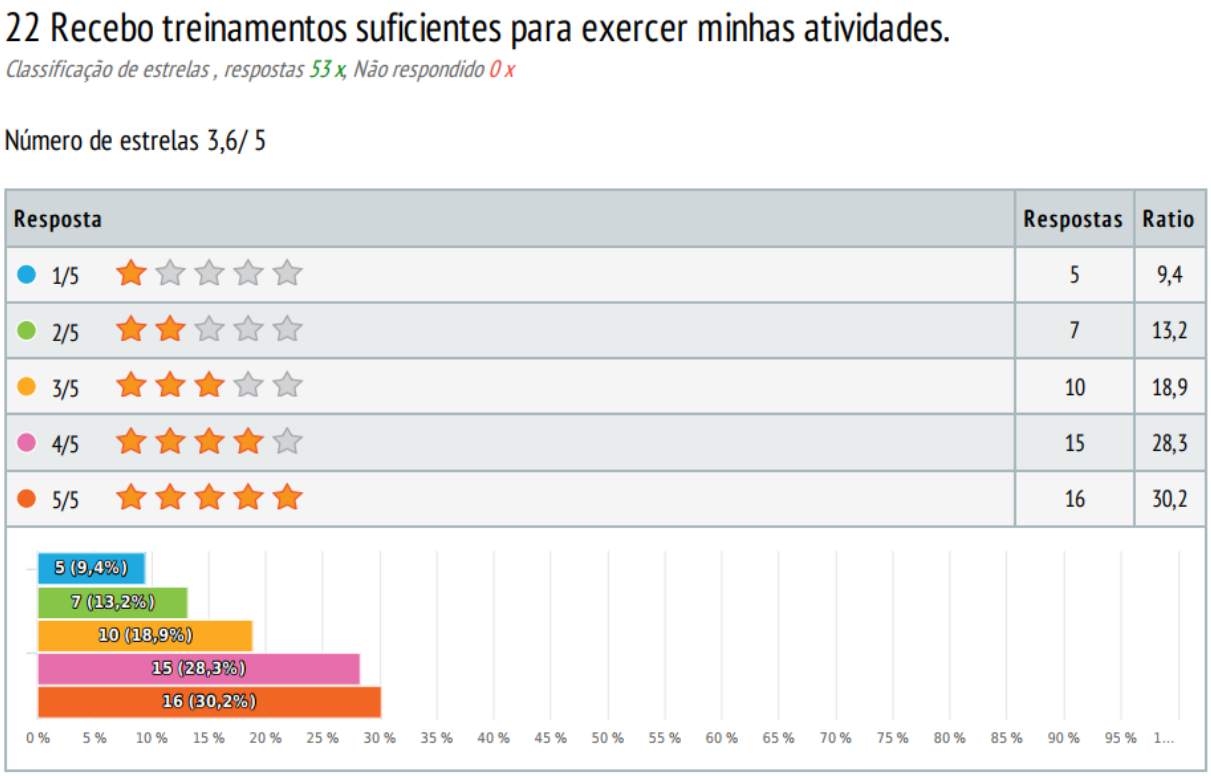
Imagem 21 – O clima organizacional favorece meu desempenho e o ambiente de trabalho é emocionalmente saudável



Fonte: Dados da pesquisa

Clima organizacional e saúde emocional: Média de 4,5/5, com 69,8% de notas máximas. A percepção de que o clima organizacional é saudável e favorece o desempenho foi majoritariamente positiva, embora 3,8% tenham discordado totalmente ou parcialmente, dado esse que, associado às respostas abertas da questão dissertativa, merece atenção.

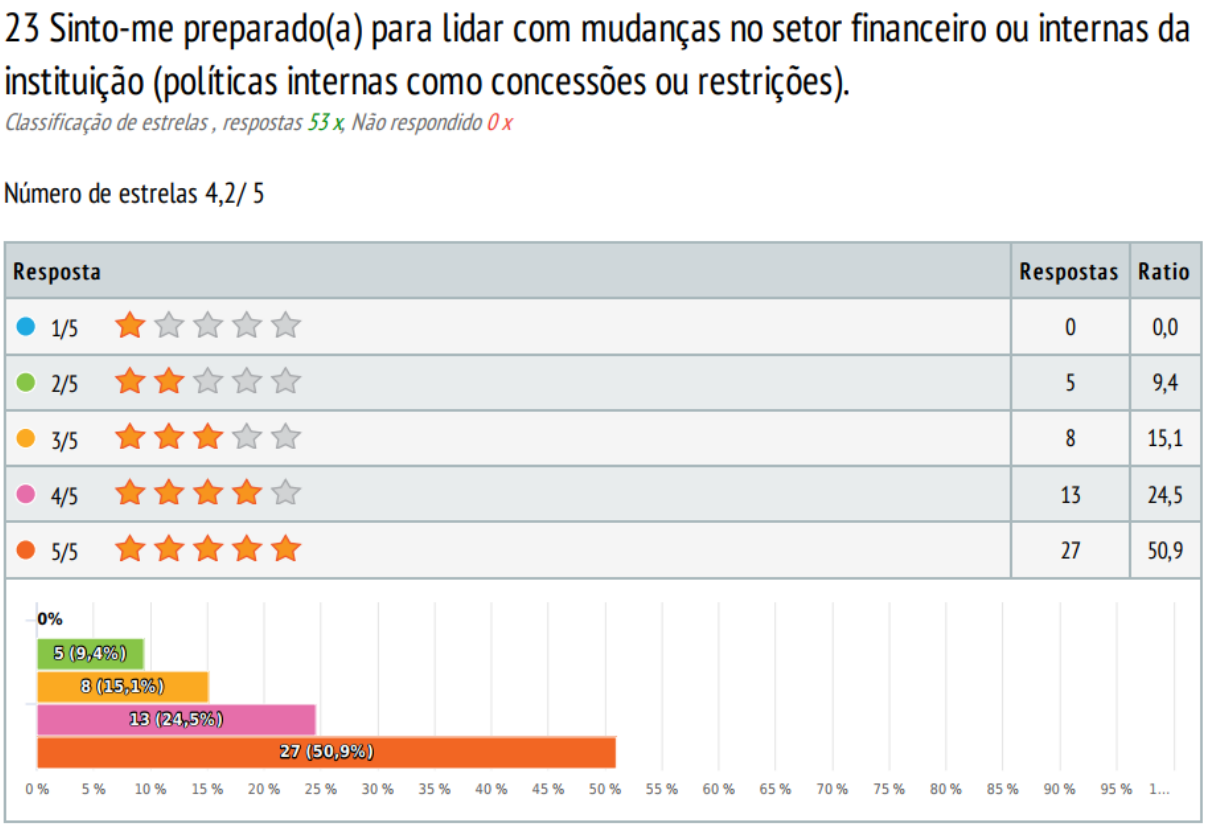
Imagem 22 – Recebo treinamento suficientes para exercer minhas atividades



Fonte: Dados da pesquisa

Treinamentos suficientes: Com média de 3,7/5, esta foi uma das questões com avaliação mais dividida. Apenas 30,2% atribuíram nota máxima, 32,1% notas parciais (nem concordo ou discordo, concordo parcialmente), enquanto 9,4% discordaram totalmente. Esses dados indicam que a oferta de treinamentos é percebida como parcialmente insuficiente por uma parcela relevante da equipe, o que pode comprometer tanto o desempenho quanto a motivação dos colaboradores.

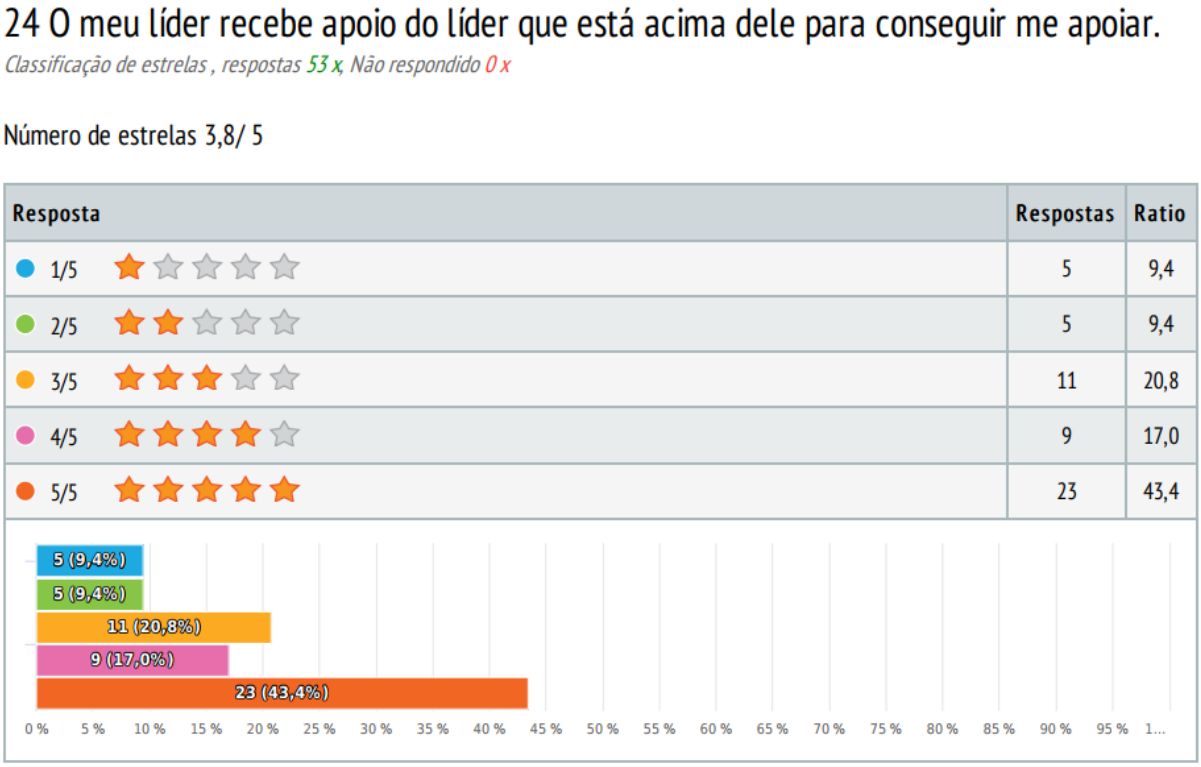
Imagem 23 – Sinto-me preparado(a) para lidar com mudanças no setor financeiro ou internas da instituição (políticas internas como concessões ou restrições)



Fonte: Dados da pesquisa

Preparo para lidar com mudanças: Média de 4,1/5, com 50,9% de notas máximas. A maioria se sente preparada para lidar com mudanças internas e do setor financeiro, embora 9,4% discordem parcialmente - o que é esperado em um setor marcado por constantes transformações regulatórias e tecnológicas, que correlacionando com a pergunta anterior, evidencia a importância de treinamentos de iniciação, periódicos e de atualizações externas e internas.

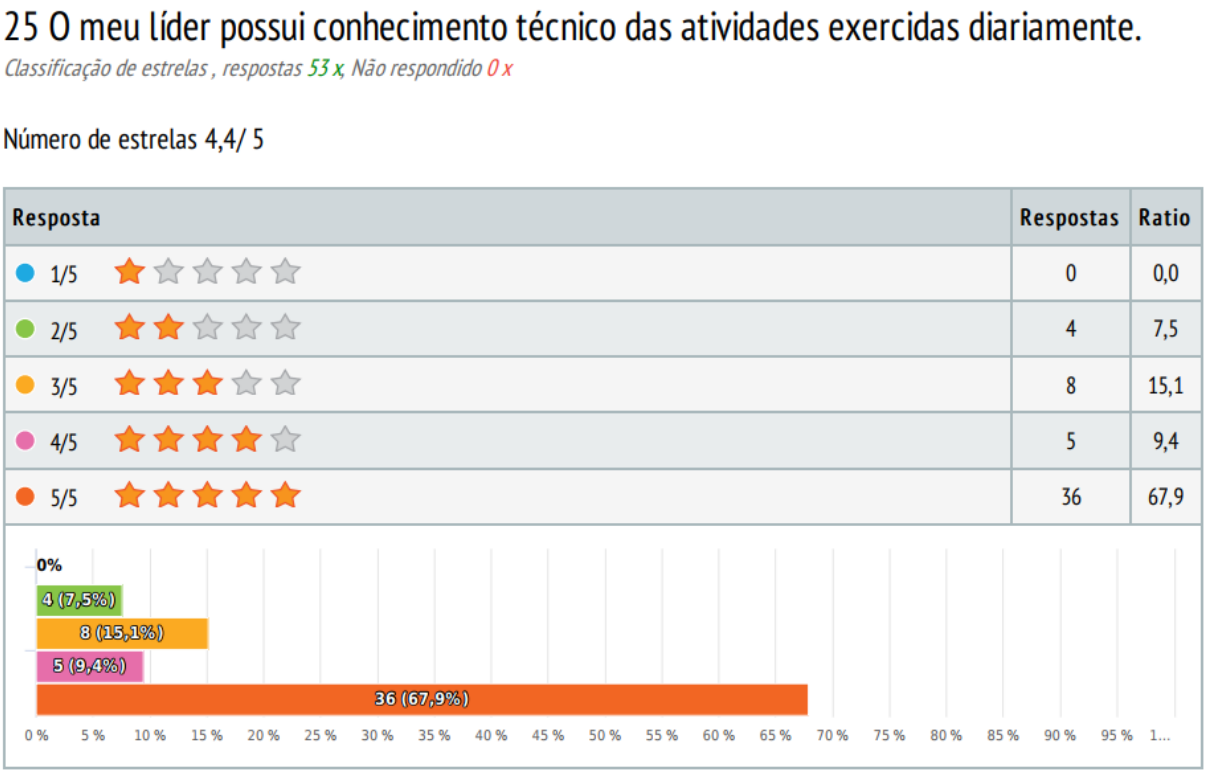
Imagem 24 – O meu líder recebe apoio do líder que está acima dele para conseguir me apoiar



Fonte: Dados da pesquisa

Apoio hierárquico ao líder direto: Média de 3,8/5. Embora 43,4% tenham atribuído nota máxima, 18,8% discordaram totalmente e parcialmente e 20,8% não possuem um conceito claro, sugerindo que parte dos colaboradores percebe que seu líder imediato não recebe o suporte necessário das instâncias superiores para apoiá-los adequadamente, o que pode comprometer a cadeia de motivação na organização.

Imagem 25 – O meu líder possui conhecimento técnico das atividades exercidas diariamente



Fonte: Dados da pesquisa

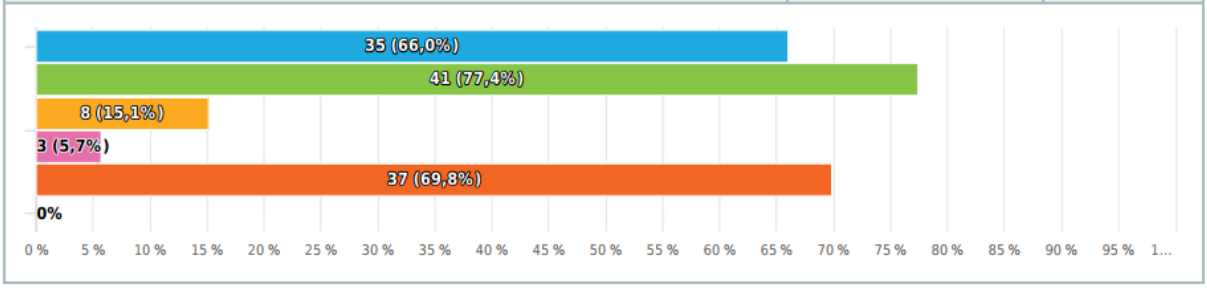
Conhecimento técnico do líder: Média de 4,3/5, com 67,9% de notas máximas. O conhecimento técnico da liderança é bem avaliado pela equipe, o que contribui para a credibilidade do gestor e para a confiança dos colaboradores nas orientações recebidas.

Imagem 26 Quando você entrega um bom desempenho, o que você espera receber? (escolha de até 3 opções)

26 Quando você entrega um bom desempenho, o que você espera receber?

Múltipla escolha , respostas 53 x, Não respondido 0 x

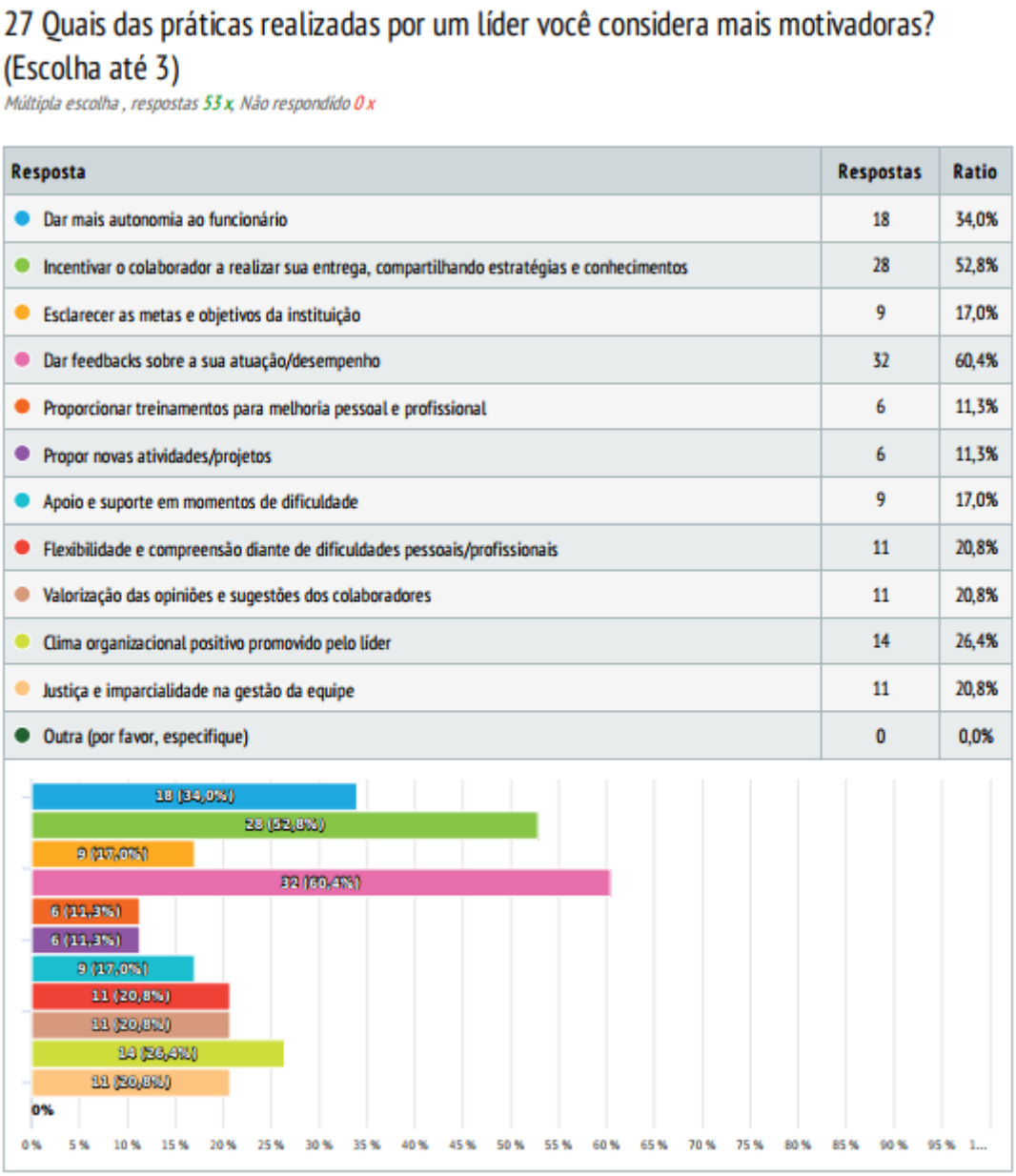
Resposta	Respostas	Ratio
Reconhecimento da gestão/liderança	35	66,0%
Recompensa financeira	41	77,4%
Reconhecimento dos colegas	8	15,1%
Aumento de meta	3	5,7%
Perspectiva de crescimento	37	69,8%
Outra (por favor, especifique)	0	0,0%



Fonte: Dados da pesquisa

O que esperam receber ao entregar bom desempenho: As três expectativas mais citadas foram recompensa financeira (77,4%), perspectiva de crescimento (69,8%) e reconhecimento da gestão/liderança (66%). Apenas 5,7% indicaram "aumento de meta" como expectativa, o que revela que os colaboradores não associam bom desempenho a maior cobrança, que pelo contrário, esperam retorno proporcional ao esforço entregue.

Imagem 27 – Quais das práticas realizadas por um líder você considera mais motivadoras? (escolha de até 3 opções)



Fonte: Dados da pesquisa

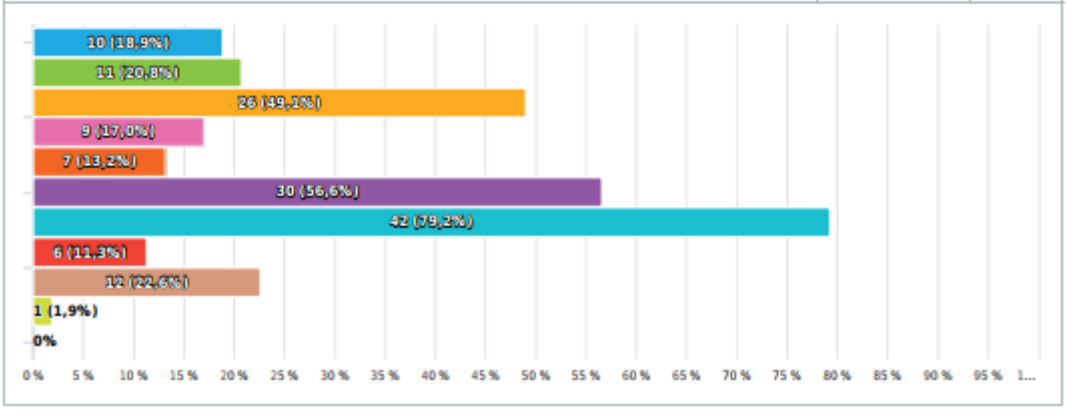
Práticas do líder mais motivadoras: As três práticas mais valorizadas foram dar feedbacks sobre atuação e desempenho (60,4%), incentivar o colaborador compartilhando estratégias e conhecimentos (52,8%), dar mais autonomia ao funcionário (34%) e promover clima organizacional positivo (26,4%). Esses resultados reforçam que o papel motivador do líder está associado, na percepção da equipe, à comunicação, ao desenvolvimento e à gestão do ambiente de trabalho, e não apenas à gestão de metas.

Imagem 28 – Quais dos fatores motivacionais considera mais importante (escolha de até 3 opções)

28 Quais dos fatores motivacionais abaixo você considera mais importante? (Escolha até 3 opções)

Múltipla escolha , respostas 53 x, Não respondido 0 x

Resposta	Respostas	Ratio
Reconhecimento profissional perante a equipe	10	18,9%
Reconhecimento profissional via feedback	11	20,8%
Incentivo variável mediante bom desempenho	26	49,1%
Suporte e apoio da liderança direta	9	17,0%
Treinamentos contínuos para melhora de desempenho e performance	7	13,2%
Metas claras, justas e alcançáveis	30	56,6%
Oportunidades de crescimento e plano de carreira	42	79,2%
Clima organizacional	6	11,3%
Equilíbrio entre cobrança e bem-estar	12	22,6%
Justiça organizacional	1	1,9%
Outra (por favor, especifique)	0	0,0%



Fonte: Dados da pesquisa

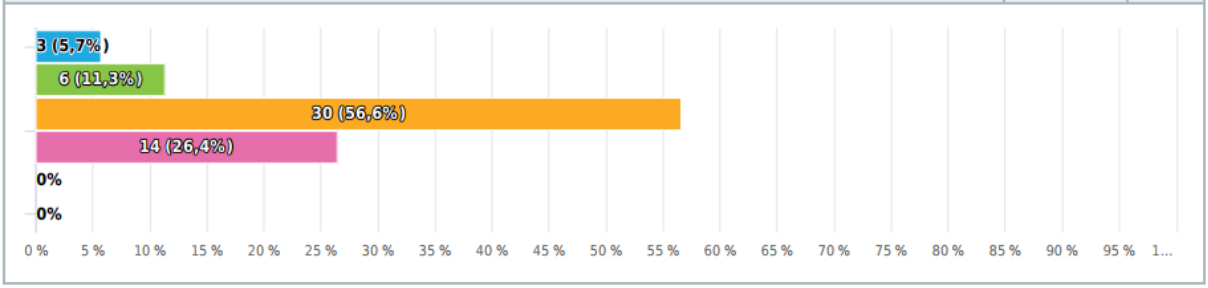
Fatores motivacionais mais importantes: Os três fatores mais citados foram oportunidades de crescimento e plano de carreira com 79,2%, metas claras, justas e alcançáveis com 56,6% e incentivo variável mediante bom desempenho 49,1%. Esse conjunto de dados é especialmente relevante para o trabalho, pois evidencia que a motivação no setor bancário comercial depende de uma combinação de perspectiva de futuro, justiça nas cobranças e recompensa financeira proporcional.

Imagem 29 - Qual a relação entre motivação e liderança?

29 Em sua opinião, qual a relação entre motivação e liderança?

Escolha única , respostas 53 x, Não respondido 0 x

Resposta	Respostas	Ratio
A motivação é exclusiva de cada indivíduo, e não depende das atitudes do líder	3	5,7%
O líder pode contribuir com a motivação do liderado, mas não é algo fundamental	6	11,3%
O modo de liderar do líder pode contribuir com a motivação	30	56,6%
Um ambiente motivado depende da relação entre líder e liderados	14	26,4%
Um bom líder é aquele que alcança as metas e os objetivos sem contribuir para a motivação de cada liderado	0	0,0%
Outra (por favor, especifique)	0	0,0%



Fonte: Dados da pesquisa

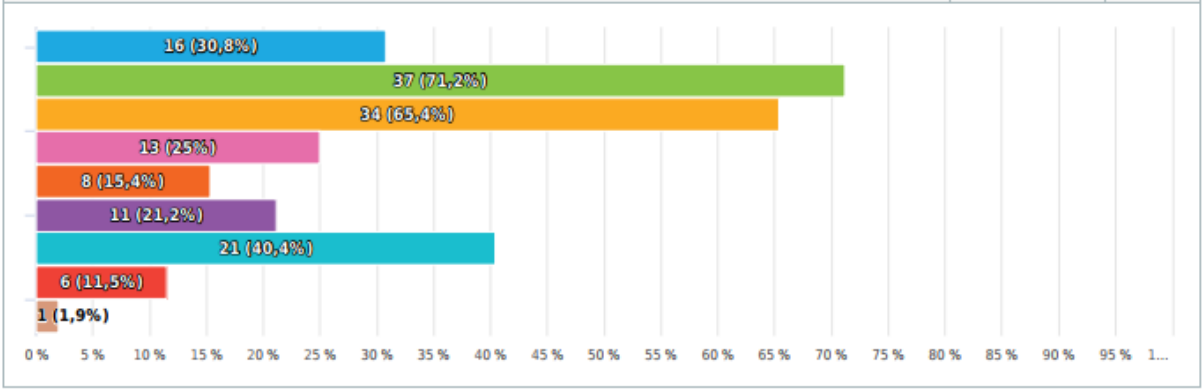
Relação entre motivação e liderança: 56,5% afirmaram que o modo de liderar do líder pode contribuir com a motivação, e 26,1% consideram que um ambiente motivado depende da relação entre líder e liderados. Somados, 82,6% reconhecem papel relevante da liderança na motivação, enquanto apenas 4,3% acreditam que a motivação é exclusivamente individual e independe do líder.

Imagem 30 – Dos fatores de desmotivação mais relevantes para te desmotivar? (escolha de até 3 opções)

30 Dos fatores de desmotivação abaixo, quais você acredita que são mais relevantes para te desmotivar? (Escolha até 3).

Múltipla escolha , respostas 52 x, Não respondido 1 x

Resposta	Respostas	Ratio
Excesso de trabalho ou funções	16	30,8%
Baixa remuneração e benefícios	37	71,2%
Metas desproporcionais e/ ou não esclarecidas	34	65,4%
Falta de reconhecimento/ feedback	13	25,0%
Dificuldades de relacionamento com o líder	8	15,4%
Falta de suporte/ apoio do líder direto	11	21,2%
Falta de oportunidade de crescimento	21	40,4%
Falta de treinamentos e materiais para aumento de desempenho e performance	6	11,5%
Outra (por favor, especifique)	1	1,9%



Fonte: Dados da pesquisa

Fatores de desmotivação mais relevantes: Os três fatores mais citados foram baixa remuneração e benefícios (71,2%), metas desproporcionais e/ou não esclarecidas (65,4%) e falta de oportunidade de crescimento (40,4%). Esses dados espelham, em negativo, os fatores motivadores identificados na questão 28, confirmando a coerência interna das respostas e reforçando que remuneração, metas e carreira formam o tripé central da motivação e desmotivação nas equipes comerciais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo analisar os fatores que influenciam a motivação e sua relação com liderança de equipes comerciais no setor bancário, na percepção dos próprios colaboradores acerca de elementos que favorecem ou dificultam sua motivação e desempenho no ambiente bancário. Para isso, foi aplicado um questionário a aproximadamente 60 funcionários da área comercial de um banco digital sediado em Belo Horizonte, com retorno de 53 respostas válidas. A análise dos dados coletados permite formular algumas observações relevantes que respondem aos objetivos propostos e dialogam com o referencial teórico desenvolvido no trabalho. O estudo também buscou compreender como a liderança se relaciona com esse processo e quais práticas de gestão são percebidas como mais eficazes para promover motivação em um contexto organizacional marcado pela cobrança por resultados, metas e constantes mudanças no mercado financeiro. Os resultados obtidos permitiram identificar que a motivação no setor bancário é influenciada por diferentes fatores, não estando limitada apenas à remuneração ou incentivos financeiros, mas também à forma como a liderança atua, às condições do ambiente organizacional e à previsibilidade de crescimento profissional.

De modo geral, os resultados revelaram que os colaboradores respondentes apresentam uma percepção majoritariamente positiva sobre o ambiente de trabalho e a atuação da liderança direta. A maior parte dos respondentes afirmou receber orientações claras sobre metas (média 4,1/5), avaliou positivamente o equilíbrio entre cobrança e apoio do gestor (média 4,0/5) e reconheceu que seu líder demonstra preocupação com o bem-estar da equipe (média 4,1/5). Esses dados indicam que, no contexto pesquisado, a liderança imediata tem desempenhado um papel relevante na construção de um ambiente minimamente favorável ao engajamento dos colaboradores. Além disso, os dados demonstraram que os colaboradores valorizam significativamente fatores relacionados ao crescimento profissional, reconhecimento, metas claras e incentivos ligados ao desempenho. Os resultados apontaram que, ao entregar um bom desempenho, os respondentes esperam principalmente recompensa financeira, perspectiva de crescimento e reconhecimento da liderança, evidenciando que o esforço empregado está diretamente relacionado à expectativa de retorno proporcional, reforçando que a compreensão de que a motivação no ambiente bancário não ocorre de forma isolada, mas resulta da combinação entre

fatores extrínsecos, como remuneração e bonificações, e fatores intrínsecos, como reconhecimento e valorização profissional.

De forma integrada, foi possível identificar que a motivação individual é um fator que impacta diretamente o desempenho profissional, uma vez que registrou uma média de 4,7/5 e 73,6% de notas máximas. Esse resultado valida a premissa central do trabalho e reforça, na prática, o que autores como Robbins e Judge (2017) e Bergamini (2008) sustentam teoricamente: a motivação não é um estado isolado, mas um processo que influencia diretamente os comportamentos e os resultados no trabalho. No mesmo sentido, 82,6% dos respondentes reconheceram algum papel relevante da liderança sobre a motivação, sendo que 56,5% afirmaram que o modo de liderar do líder pode contribuir com a motivação, e 26,1% consideram que um ambiente motivado depende diretamente da relação entre líder e liderados.

Em relação à liderança, foi identificado que o papel do gestor possui influência relevante sobre a motivação das equipes comerciais. Aspectos como apoio da liderança, compartilhamento de conhecimento técnico, clareza na comunicação e práticas de feedback mostraram-se importantes para fortalecer a confiança dos colaboradores e melhorar a percepção sobre o ambiente de trabalho do setor. Além disso, é identificado que líderes tecnicamente preparados tendem a gerar maior credibilidade junto à equipe, o que favorece a condução das atividades e o alinhamento entre metas organizacionais e expectativas individuais. Ainda neste tópico, embora muitos colaboradores tenham demonstrado preparo para lidar com mudanças do setor financeiro, parte dos respondentes indicou percepções relacionadas à necessidade de maior suporte da liderança e melhores alinhamentos, demonstrando que a motivação no setor bancário também depende da forma como a organização sustenta o modo de gestão dos seus gestores e equipes no cotidiano.

O perfil dos respondentes também contribui para a interpretação dos resultados. A equipe pesquisada é majoritariamente jovem, com 67,9% com menos de 30 anos e com tempo relativamente curto no cargo atual, sendo que 37,7% atuam na mesma função há 1 a 3 anos. Esse perfil sugere profissionais em fase de construção de carreira, o que ajuda a explicar por que oportunidades de crescimento e plano de carreira foram o fator motivacional mais citado em todo o questionário (88,7%). Para colaboradores nessa fase profissional, a percepção de futuro dentro da organização tem peso equivalente ou superior ao da remuneração imediata, o que se relaciona com a Teoria da Expectância de Vroom, segundo a qual a motivação é

impulsionada pela crença de que o esforço atual levará a recompensas valorizadas no futuro e para uma equipe jovem, essa recompensa valorizada é, sobretudo, a perspectiva de crescimento.

Os fatores motivacionais mais valorizados pela equipe foram oportunidades de crescimento e plano de carreira (79,2%), metas claras, justas e alcançáveis (56,6%) e incentivo variável mediante bom desempenho (49,1%). Esses dados se alinham às teorias de Maslow e Herzberg apresentadas no referencial teórico: enquanto a remuneração variável corresponde a um fator de segurança que evita a insatisfação, as oportunidades de crescimento e o reconhecimento profissional são fatores motivadores intrínsecos que impulsionam o engajamento de forma mais duradoura. A remuneração variável, por sua vez, obteve o maior consenso positivo de todo o questionário (média 4,8/5 e 84,9% de notas máximas), evidenciando que, embora não seja suficiente isoladamente, o incentivo financeiro é percebido como um fator de forte impacto motivacional neste contexto.

Por outro lado, a pesquisa também permitiu identificar desafios presentes no cotidiano das equipes comerciais bancárias. Em contrapartida, os principais fatores de desmotivação apontados foram baixa remuneração e benefícios (71,2%), metas desproporcionais e/ou não esclarecidas (65,4%) e falta de oportunidade de crescimento (40,4%). O contexto de alta cobrança por metas, necessidade constante de atualização profissional e pressão por resultados pode impactar diretamente a percepção de motivação dos trabalhadores, sobretudo quando não existe equilíbrio entre desempenho e bem-estar. Estes resultados espelham, em negativo, os fatores motivadores identificados na questão 30, confirmando a coerência das respostas e reforçando que remuneração, metas e perspectiva de carreira formam o tripé central da motivação e da desmotivação nas equipes pesquisadas. A polarização observada na questão sobre pressão por resultados, que apresentou média 3,2/5, também merece atenção: parte dos colaboradores percebe a pressão como estímulo, enquanto outra parte identifica como fator de desgaste, o que é coerente com as diferenças individuais na resposta ao estresse ocupacional.

A questão sobre oferta de treinamentos apresentou uma das médias mais baixas do questionário (3,6/5), com apenas 30,2% de avaliações máximas, sinalizando que a capacitação contínua ainda é percebida como insuficiente por parte relevante da equipe. De forma semelhante, o apoio hierárquico ao líder direto obteve média de 3,8/5, com 9,4% de discordância total, sugerindo que parte dos

colaboradores percebe que seu gestor imediato não recebe o suporte necessário das instâncias superiores para apoiá-los de forma eficaz - o que pode comprometer a cadeia motivacional dentro das equipes do setor estudado.

A análise conjunta dos dados permite identificar que os três modelos teóricos trabalhados no referencial (Maslow, Herzberg e Vroom) encontram respaldo empírico nos resultados da pesquisa. As necessidades de estima e autorrealização de Maslow aparecem refletidas na alta valorização de crescimento profissional e reconhecimento pela liderança. A distinção de Herzberg entre fatores higiênicos e motivadores se confirma na constatação de que a remuneração variável, embora seja o item de maior consenso positivo, convive com altos índices de desmotivação quando ausente ou percebida como injusta, o que é exatamente o comportamento esperado de um fator higiênico. Já a Teoria da Expectância de Vroom se manifesta na polarização observada sobre a pressão por resultados: colaboradores que acreditam que seu esforço será reconhecido e recompensado tendem a perceber a pressão como estímulo, enquanto aqueles que não enxergam essa conexão vivenciam como desgaste. Essa correlação entre teoria e prática reforça a validade do referencial teórico e aponta que a motivação no setor bancário comercial é um fenômeno multidimensional, que não se explica por uma única abordagem teórica isolada.

Diante de tudo que foi levantado, é possível afirmar que a motivação das equipes comerciais no setor bancário pesquisado não se explica por um único fator, mas pela interação entre elementos intrínsecos e extrínsecos, individuais e organizacionais. A liderança direta ocupa um papel relevante nesse processo, sendo percebida pela maioria como suporte e referência. Contudo, sua capacidade de motivar encontra limites quando as políticas institucionais, como metas desproporcionais, remuneração insuficiente e falta de perspectiva de crescimento, o que não oferecem as condições mínimas para que o colaborador se sinta valorizado e reconhecido. Por fim, os resultados desta pesquisa podem servir como referência para gestores de equipes comerciais em geral, profissionais de recursos humanos e líderes do setor bancário que buscam compreender de forma mais aprofundada o que engaja e o que desmotiva suas equipes comerciais. A adoção de práticas como definição de metas claras e alcançáveis, oferta de *feedbacks* consistentes, programas de desenvolvimento e reconhecimento proporcional ao desempenho se mostram como caminhos concretos para a construção de ambientes mais motivadores, saudáveis e produtivos, levando em consideração que novas pesquisas que ampliem

a amostra e incluam a perspectiva dos gestores poderiam enriquecer ainda mais a compreensão do fenômeno investigado neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO (ANAMT). Síndrome de burnout acomete 30% dos trabalhadores brasileiros. Portal ANAMT, 2023. Disponível em:https://jornal.usp.br/radio-usp/sindrome-de-burnout-acomete-30-dos-trabalhadores-brasileiros/ . Acesso em: 26 maio 2026.

ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. Serviço Social & Sociedade, São Paulo, n. 123, p. 407-427, jul./set. 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/j/sssoc/a/qWwHSqXBMGHJnLm3h8BCBBM/. Acesso em: 03 abr. 2026.

ASSAF NETO, Alexandre. Mercado financeiro. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007. Disponível em: https://www.emerald.com. Acesso em: 04 maio 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Sistema Financeiro Nacional. Brasília: BCB, 2023. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn. Acesso em: 04 maio 2026.

BANCO MUNDIAL. Crédito ao setor privado (% do PIB) — Brasil. 2024. Disponível em: https://pt.theglobaleconomy.com/Brazil/Bank_credit_to_the_private_sector/. Acesso em: 04 maio 2026.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. RAE Executivo, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 63-67, jan. 2003. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34822. Acesso em: 21 abr. 2026.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. 2. ed. Brasília: ENAP, 2014.

BONFIM, Camila de Souza; FRANÇA, Cristiele da Silva; SCARSIOTTA, Silvio Mandarano; AVELINO, Cleide Henrique. A importância da motivação e liderança no trabalho. [S.l.]: UniSALESIANO, [2019?]. 12 p. Disponível em: https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2019/08/Artigo-A-Import%C3%A2ncia-da-Motiva%C3%A7%C3%A3o-e-Lideran%C3%A7a-no-Trabalho-Pronto.doc.pdf. Acesso em: 26 maio 2025.

CALLEFI, Jéssica Syrio; TEIXEIRA, Paula Maria Rattis; SANTOS, Fernando César Almada. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos no Great Place to Work. Revista Administração em Diálogo, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 91-113, 2019. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/48650. Acesso em: 24 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHURCHILL, Gilbert A.; FORD, Neil M.; WALKER, Orville C. Sales force management: planning, implementation, and control. 6. ed. Boston: McGraw-Hill, 2000.

COLBERT, Vitor Dias. A importância da liderança positiva na gestão de pessoas. Semana Acadêmica Revista Científica, [S.l.], [s.d.]. 18 p. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/80_vitor_artigo_cientifico.pdf. Acesso em: 25 maio 2025.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS (CNF). Setor financeiro lidera pagamento de impostos federais no Brasil. 2025. Disponível em: https://www.infomoney.com.br/economia/estudo-setor-financeiro-e-o-maior-pagador-de-impostos-do-pais-e-cresce-mais-que-pib/. Acesso em: 04 maio 2026.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO (CONTRAF-CUT). Crise oculta no setor bancário: metas agressivas e jornadas extremas afetam a saúde mental dos bancários. CTB, 16 ago. 2024. Disponível em: https://www.ctb.org.br/2024/08/16/crise-oculta-no-setor-bancario-metas-agressivas-e-jornadas-extremas-afetam-a-saude-mental-dos-bancarios/. Acesso em: 26 maio 2026.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka V.; GRAVE, Paulo. Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: ANPAD, 2000.
DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000. Disponível em: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf. Acesso em: 04 maio 2026.

DIAS, Felipe Silva; ANGÉLICO, Antônio Paulo. Síndrome de Burnout em trabalhadores do setor bancário: uma revisão de literatura. Trends in Psychology, Ribeirão Preto, v. 26, n. 1, p. 15-30, mar. 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/tpsy/a/4gzyvVPnR95fPNQ9gZxnT9L/. Acesso em: 03 abr. 2026.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Pesquisa do Emprego Bancário — PEB 30: resultados 2023. São Paulo: DIEESE, fev. 2024. Disponível em: https://bancariospa.org.br/wp3/wp-content/uploads/2024/02/peb-30-resultados-2023.pdf. Acesso em: 26 maio 2026.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Pesquisa do Emprego Bancário — PEB 19. São Paulo: DIEESE, fev. 2023. Disponível em: https://www.dieese.org.br. Acesso em: 26 maio 2026.

FARIAS, Gabriela Belfort; VASCONCELOS, Maria Tereza Castro. Teoria das expectativas: uma análise da força motivacional de alunos de Administração em

Natal/RN. Revista FARN, Natal, v. 1, n. 1, p. 77-96, jul./dez. 2001. Disponível em: https://revistas.unirn.edu.br/index.php/revistaunirn/article/download/21/43. Acesso em: 26 maio 2026.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Relatório de economia bancária. São Paulo: FEBRABAN, 2023. Disponível em: https://portal.febraban.org.br/pagina/3183/48/pt-br/relatorio-economia-bancaria. Acesso em: 04 maio 2026.

FREIRE, Camila; FONSECA, Rafael. Comportamento do consumidor e estratégia de vendas. Rio de Janeiro: FGV, 2020. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29975. Acesso em: 17 jun. 2025.

FUTRELL, Charles M. Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GITOMER, Jeffrey. A Bíblia de Vendas: o livro de vendas mais usado no mundo. São Paulo: M. Books, 2013.

INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). Ativos bancários (% do PIB) — Brasil. 2021. Disponível em: https://pt.theglobaleconomy.com/Brazil/bank_assets_GDP/. Acesso em: 04 maio 2026.

JOBBER, David; LANCASTER, Geoffrey. *Selling and Sales Management*. 9. ed. Harlow: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

MARTINS, Marlúcia dos Santos Viana et al. A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho. Revista UniAraguaia, v. 9, n. 9, 2016. Disponível em: https://sipe.uniaraguaia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/488. Acesso em: 24 maio 2025.

MELO, Emerson Martins de. Liderança e motivação na organização de equipes. Revista FT, v. 28, n. 139, out. 2024. Disponível em: https://revistaft.com.br/lideranca-e-motivacao-na-organizacao-de-equipes/. Acesso em: 25 maio 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Série SmartLab de Trabalho Decente 2025. Brasília: MPT/OIT, 2025. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/292926-brasil-afastamentos-por-problemas-de-saude-mental-aumentam-134. Acesso em: 03 abr. 2026.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NG, C. et al. Keys factor affecting employee performance in the banking sector: a Delphi study. Cogent Business & Management, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2024. DOI: 10.1080/23311975.2024.2409942. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2409942. Acesso em: 29 out. 2025.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. Psicologia USP, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004. Acesso em: 24 maio 2026.

REIS, Paulo; OLIVEIRA, Marília; BASTOS, Fernanda. Tecnologia, vendas e relacionamento com o cliente. Curitiba: InterSaberes, 2021.
ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento Organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, Washington, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000. Disponível em: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf. Acesso em: 24 maio 2026.

SANTOS, Anselmo Matias dos; FERREIRA, Bruno Lino; SILVA, Stefany dos Santos da. Liderança e gestão de pessoas como diferenciais nas organizações: reflexões sobre a eficácia das ferramentas. [S.l.]: Multivix, [2022]. 19 p. Disponível em: https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2022/02/lideranca-e-gestao-de-pessoas-como-diferenciais-nas-organizacoes-reflexoes-sobre-a-eficacia-das-ferramentas.pdf. Acesso em: 25 maio 2025.

SILVA, Breno Eustáquio da et al. Impactos da liderança motivacional no desempenho da produtividade. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE (SINGEP), 8., 2020, [Online]. Anais [...]. São Paulo: SINGEP, 2020. 19 p. Disponível em: https://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/110.pdf. Acesso em: 25 maio 2025.

SILVA, Cinthia Germana de Alencar. Análise da gestão de desempenho da equipe de vendas da Gráfica Alfa. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/3958/1/CGAS16042018.pdf. Acesso em: 03 abr. 2026.

SILVA, Luís Henrique; NAVARRO, Vera Lucia. A intensificação do trabalho bancário e seus impactos na saúde dos trabalhadores. Revista de Saúde Pública, São Paulo, 2012. Disponível em: https://www.scielo.br. Acesso em: 04 maio 2026.