

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2022.11688>

Data de receção: 11/04/2022

Data de aceitação: 06/09/2022

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E O SEU EFEITO NO DESEMPENHO PROFISSIONAL: UM ESTUDO NO SETOR BANCÁRIO

MOTIVATION IN THE WORK ENVIRONMENT AND ITS EFFECT ON JOB PERFORMANCE: A STUDY IN THE BANKING INDUSTRY

Ana Rita Pereira¹ orcid.org/0000-0001-6036-0209

Clotilde Passos² orcid.org/0000-0002-2924-0484

Célia Ribeiro³ orcid.org/0000-0002-1000-6890

Resumo: *O setor bancário português tem vindo a sofrer alterações estruturais profundas, influenciando a motivação e a produtividade dos seus colaboradores. Neste sentido, tendo em conta a importância do setor e a escassa informação existente na literatura sobre o tema, considerou-se pertinente o seu estudo. Tendo como objetivo analisar a influência que a motivação tem no desempenho das funções dos colaboradores do setor bancário, adotou-se uma metodologia qualitativa, com recurso a 33 entrevistas efetuadas a colaboradores de*

¹ Mestranda em Gestão Aplicada. Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: aritaaspereira@hotmail.com

² Doutorada em Gestão. Professora Auxiliar na Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: cmpassos@ucp.pt

³ Doutorada em Psicologia. Professora Auxiliar na Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: cribeiro@ucp.pt

sete Bancos distintos do Distrito de Viseu. A análise de conteúdo das respostas permitiu concluir que a motivação contribui positivamente para o desempenho profissional e, consequentemente, para a produtividade, que os fatores que mais contribuem para a motivação são a boa relação entre colegas, a carga horária, o reconhecimento por parte dos superiores, os prémios e a concretização pessoal e familiar, que o foco em objetivos, o espírito positivo e a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional são as estratégias mais utilizadas pelos colaboradores em prol de uma maior motivação. Também foi possível concluir que os administradores dos Bancos devem priorizar o reajuste do número de colaboradores, atribuir novas funções a quem já está há muito tempo no mesmo cargo, exercer menos pressão, assim como, prestar maior reconhecimento e elogio e atribuir recompensas financeiras ou prémios de desempenho, no sentido de promover maior empenho e motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação; Desempenho Profissional; Produtividade; Setor Bancário.

Abstract: *The Portuguese banking sector has been undergoing deep structural changes, influencing the motivation and productivity of its employees. In this sense, taking into account the importance of the sector and the scarce information in the literature on the subject, it was considered relevant to study it. With the objective of analyzing the influence that motivation has on the performance of the functions of the employees in the banking sector, a qualitative methodology was adopted, using 33 interviews with employees from seven different banks in the District of Viseu. The content analysis of the answers allowed us to conclude that motivation contributes positively to professional performance and, consequently, to productivity, that the factors that most contribute to motivation are the good relationship between colleagues, the workload, the recognition by superiors, the awards and the personal and family achievement, and that the focus on objectives, the positive spirit and the conciliation between personal and professional life are the strategies most used by employees for greater motivation. It was also possible to conclude that Bank managers should*

prioritize readjusting the number of employees, assigning new functions to those who have been in the same position for a long time, exerting less pressure, as well as providing greater recognition and praise and granting financial rewards or performance bonuses, in order to promote greater commitment and motivation from employees.

Keywords: Motivation; Professional Performance; Productivity; Banking Sector.

INTRODUÇÃO

Os recursos humanos são o bem mais valioso de uma empresa! Ao contrário dos ativos físicos, as pessoas têm as suas necessidades individuais que devem ser atendidas e os seus hábitos devem ser geridos, de forma a contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização onde operam. Elas – as pessoas – trazem as suas próprias perspectivas, valores e atributos para a vida organizacional e aquando da sua gestão podem trazer benefícios consideráveis para as organizações (Mullins, 1999; Oliveira et al., 2020). Estar motivado é fazer diferente, é estar inspirado e ir para além do “*call of duty*”.

“A motivação é um sistema dinâmico e responsável que através da sua intensidade, direção e persistência dos esforços, incentiva a pessoa a conquistar uma determinada meta” (Ferreira & Dias, 2017, p. 34).

A produtividade é um dos conceitos mais debatidos e frequentemente utilizado no domínio da gestão. Assim, é importante estudar a motivação no ambiente de trabalho e as possíveis influências na produtividade. Foi escolhido o setor bancário, porque são escassas as investigações direcionadas aos colaboradores de bancos e pelo interesse das investigadoras em analisar qual a perceção que estes têm sobre a relação entre a motivação e o desempenho de funções.

Assim, o objetivo central do estudo é conhecer a influência que a motivação tem no desempenho das funções dos colaboradores do setor bancário. Com este intuito e tendo por base uma metodologia qualitativa, foram realizadas 33 entrevistas a colaboradores de sete Bancos: Banco Português de Investimento S.A. – BPI; Novo Banco S.A.; Banco Montepio; Millennium Banco Comercial Português –

Millennium BCP; CCAM Vale do Dão e Alto Vouga – Crédito Agrícola; Banco BIC Português S.A. – EuroBic; Caixa Geral de Depósitos S.A., a fim de entender a relação entre os conceitos “motivação” e “desempenho” e, consequentemente, contribuir para um melhor conhecimento do tema, para colmatar a escassez de informação na literatura e reunir um conjunto de elementos e medidas que possam ser úteis para a melhoria da eficiência e produtividade dos colaboradores do setor.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Motivação

A motivação provém do verbo latino “movere” que significa “mover-se” e é definida como “o conjunto de processos que despertam, dirigem e mantêm o comportamento humano no sentido de atingir algum objetivo” (Greenberg/Baron, 2003, p. 3593).

No que diz respeito às teorias da motivação, estas podem ser divididas em duas categorias, as teorias do conteúdo e as do processo. As teorias do conteúdo lidam com “o que” motiva cada pessoa e preocupam-se com as necessidades e objetivos individuais. Vários autores estudaram a motivação nesta perspetiva (do conteúdo), como Maslow em 1943, McClelland em 1962 e Herzberg em 1966. As teorias do processo definem a motivação em termos de um processo cognitivo racional. Lidam com o processo da motivação e preocupam-se com o “como” a motivação ocorre. Adams (1965), Porter e Lawler (1974) e Vroom (1964), estudaram a motivação nesta mesma perspetiva. Ferreira et al. (2022) referem que as organizações precisam conhecer bem o seu ambiente interno antes de aplicar qualquer uma das teorias da motivação.

De um modo geral, pode dizer-se que a motivação é um aspeto abordado de níveis sénior a júnior. Por exemplo, Gardener e Lambert (1972) definem a motivação como sendo o movimento dos colaboradores no sentido de fazerem o seu trabalho e alcançarem objetivos, por meio de recompensas. Também Steers e Porter (1987) afirmam que a motivação no trabalho é um fator que provoca mudanças na forma e no comportamento do colaborador. Já Allscheid e Cellar

(1996) defendem que para ser bom em qualquer tarefa desempenhada, o único talento necessário é a motivação. Maswani (2021, p. 963) acrescenta que “sem a motivação dos colaboradores para trabalharem juntos em benefício da empresa, os objetivos traçados não serão alcançados. Se houver grande motivação dos colaboradores, isso pode garantir o sucesso da empresa no que diz respeito ao atingir dos seus objetivos”. Assim, é preciso que se dedique atenção a todos os colaboradores para garantir que estejam a trabalhar com motivação visando o crescimento pessoal e profissional dentro da organização (Ferreira et al., 2022).

De uma forma geral, todas as organizações são compostas por colaboradores que executam distintos papéis e estão à procura de diferentes objetivos de vida (Bergamini, 1997). Ainda segundo este autor, a motivação é como uma força motora interna que permite que o indivíduo satisfaça as suas necessidades e objetivos, assim como os da organização.

De acordo com Maslow (1943), existe uma hierarquia que define o comportamento das pessoas e de que forma é que os seus reflexos se podem espelhar no ambiente de trabalho e na vida pessoal. Destacou que a natureza humana está, continuamente, à procura de necessidades fundamentais de segurança, fisiológicas, sociais, de estima e a autorrealização. Já, Herzberg (2003) separa essas necessidades em grupos de dois fatores: os fatores higiênicos - necessidades fisiológicas, de segurança e sociais - e os fatores motivacionais - autoestima e autorrealização.

Outros autores, como Anne (1994), definiram a motivação como um termo que se refere a um processo que desenha, controla e sustenta certos comportamentos e, também, concluíram que cada colaborador tem necessidades e desejos distintos, o que significa que os fatores de motivação diferem de um colaborador para outro. Também Hislop (2003) referiu-se à motivação como uma força que impulsiona a que os colaboradores façam “coisas” que são o resultado da satisfação das necessidades individuais, com o propósito de ter a inspiração pretendida para completar e prosseguir com a tarefa.

Moreno (2017) define a motivação como o desejo de fazer um esforço em prol de determinados resultados, de modo que – a motivação – influencia os resultados produtivos e o desempenho.

Robbins e Sobral (2010) dizem que a motivação “se torna o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta” (cit. por Moura & Costa, 2018, p. 218). Na opinião de Ribeiro et al. (2018), a motivação consiste numa força inata que nos consegue impulsionar, tornando-nos capacitados para atingir os nossos objetivos.

Segundo Anwar e Shukur (2015), o nível de motivação pode ser afetado pelo contexto social, pelos valores organizacionais e culturais e pela liderança que influencia as equipas de trabalho.

Assim, um bom ambiente de trabalho é um dos fatores que promove a satisfação e pode favorecer a motivação das pessoas, o seu bem-estar e produtividade, o que influenciará nos resultados da empresa (Trierweiler, 2004, cit por Trierweiler et al., 2020).

A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca. A motivação intrínseca pode ser caracterizada como o processo de motivação do próprio trabalhador, na medida em que se satisfaçam as necessidades pessoais do colaborador. Os fatores que mais afetam este tipo de motivação são a responsabilidade, a liberdade de ações e o desenvolver das próprias competências. A motivação extrínseca é a quantidade de esforço que os superiores dão ao colaborador para o motivar – a título de exemplo, a gestão de recompensas, o aumento salarial, o elogio ou promoção. Os motivadores extrínsecos são eficientes, porém os mesmos não têm uma longa duração. O mesmo não se pode dizer da motivação intrínseca, que tende a ter um efeito mais longo pela importância da auto motivação (Syamsir, 2020).

1.2. Desempenho, produtividade e motivação no trabalho

A produtividade é tecnicamente uma compreensão de eficiência de produção. Esta é alcançada quando os colaboradores de uma empresa se encontram altamente motivados para cumprir os seus objetivos. Existem vários fatores que influenciam o desempenho no trabalho, incluindo satisfação no trabalho, motivação e suporte organizacional (Rodríguez-Aceves et al., 2018).

Será que a motivação influencia positivamente o desempenho e, consequentemente, a produtividade? Colaboradores motivados são necessários e exigidos nos locais de trabalho, são eles que ajudam as organizações a sobreviver, realizando o seu trabalho de uma forma positiva, tornando-se assim mais produtivos (Paik et al., 2002). Colocar os colaboradores a desempenhar as funções corretas faz com que estes aumentem a capacidade de utilizar as suas competências, em prol de uma maior concentração nas suas missões e objetivos (Paik et al., 2002).

Sabir (2017) menciona que um colaborador motivado, por norma, demonstra uma melhor capacidade de efetuar uma tarefa, está mais inclinado para a qualidade e trabalha com maior produtividade e maior eficiência. Assim, isto leva-nos a referir que uma melhor performance dos colaboradores será alcançada caso a motivação seja elevada, uma vez que o desempenho do colaborador é o resultado do trabalho em qualidade e quantidade, realizado na medida das suas funções, de acordo com as responsabilidades que lhe são conferidas (Maswani et al., 2021).

Segundo Michie et al. (2002), pessoas motivadas são vitais para a produtividade no trabalho, uma vez que irão desempenhar as suas funções com todo o seu potencial e com alta qualidade. Assim, uma maior motivação terá um efeito na melhoria da produtividade por meio de um maior esforço.

Ryan e Deci (2000) explicam que se os colaboradores estiverem motivados e felizes farão o trabalho da melhor maneira possível, ao contrário do que se o fizessem apenas porque têm de o fazer.

Neste sentido, também Ulrich (2002) afirmou que um trabalhador motivado aumentará a capacidade de a organização cumprir a sua missão, as suas metas e os seus objetivos, conseguindo assim envolver todos na construção de uma forte cultura organizacional. Mansoor (2008) refere que a motivação incide sobre a criação de um ambiente onde os colaboradores estarão motivados e, consequentemente, trabalharão com todo o seu esforço. Portanto, as organizações devem motivar os seus colaboradores para aumentar as vantagens competitivas e alcançar a visão e missão da empresa (Philip et al., 2007).

Uma empresa precisa motivar os seus colaboradores e mantê-los motivados, a fim de obter ganhos de produtividade e garantir a sua

competitividade. Às vezes, os trabalhadores que estão incumbidos de certo tipo de responsabilidades, sentem-se motivados e dão o seu melhor, trabalhando arduamente de acordo com as tarefas que lhe são atribuídas (Ludivine, 2011). Buttner e Moore (1997) concluíram que quando as atitudes dos colaboradores melhoraram em 5%, a satisfação do cliente aumentou 1,3% e a receita também, 5%. Assim, colaboradores motivados por norma produzem mais do que os outros e, consequentemente, a satisfação do cliente aumenta.

Cada vez é mais importante adotar diferentes abordagens de motivação e estas abordagens apresentam ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para motivar os colaboradores, como o elogio, o salário, o reconhecimento, atribuição de novas funções, a comunicação cara a cara, entre outras.

O elogio é um dos métodos mais eficazes. Agradecer e admirar as pessoas é a forma mais comum de motivar os colaboradores (Salasiah et al., 2010). Eles apreciam ser reconhecidos por fazerem um bom trabalho e a sensação de serem valorizados e o elogio tendem a ter um significado ainda maior quando direcionado para os efeitos que pode causar a nível motivacional (Sirota et al., 2004). Quando os trabalhadores sentem que os seus gerentes os apreciam e elogiam, tendem a ter um desempenho melhor o que leva a uma maior produtividade empresarial (Salasiah et al., 2010).

Os salários podem ser também utilizados para motivar o colaborador. Empresas que têm maiores gastos com pessoal aumentam a motivação e o comprometimento dos seus colaboradores, o que resulta em ganhos de produtividade e, consequentemente, desempenho financeiro superior (Athanasglou, Brissimis, & Delis, 2008; Naceur & Goaid, 2001, cit. por Brandão & Oliveira, 2021). Os aspetos financeiros como pagamentos, subsídios e salários aumentam a produtividade dos colaboradores de forma positiva (Locke et al., 1980). Segundo estes autores, a introdução do pagamento individual aumentou a taxa de produtividade de 9% para 17%. Então, é óbvio que quando os trabalhadores estão motivados e satisfeitos a sua produtividade aumenta, o que agrega valor a toda a empresa. Guzzo et al. (1985), também, fizeram análises sobre programas de motivação e produtividade e descobriram que os aspetos financeiros e os pagamentos

são os fatores com maior efeito na produtividade do colaborador. Para que os trabalhadores se sintam “confortáveis” no trabalho, é necessário que recebam bons salários e subsídios (Trank et al., 2002). O agradecimento é importante para a motivação do trabalhador, mas a declaração anterior permite concluir que os salários mais elevados são muito valorizados.

Contudo, não podemos descuidar que o reconhecimento é, também, uma ferramenta útil e positiva, onde as pessoas são reconhecidas pelo seu trabalho. Pinar (2011) afirmou que os colaboradores trabalham mais quando são reconhecidos e apreciados pelos seus esforços. Quando são reconhecidos e apreciados pelo seu trabalho, fazem o seu melhor para provar a habilidade e talentos que possuem. Assim, deve ser desenvolvido um sistema de reconhecimento que seja poderoso tanto para os trabalhadores como para a organização (Hsiu-Fen, 2007).

A atribuição de novas funções, por norma, também satisfaz os colaboradores, uma vez que permite que estes recebam funções de nível superior. Sentem-se, assim, mais abertos às novas responsabilidades quando se sentem apoiados e têm todos os recursos para realizar o trabalho (Jurgensen, 1978). Os colaboradores que recebem novas funções e grandes responsabilidades são motivados a trabalhar mais porque vêem que todo o seu esforço no trabalho alcançará resultados positivos (David et al., 2004).

Outro aspeto importante a ter em conta na motivação, é a comunicação. Helen e Jacques (2002) referem que comunicar com os seus colaboradores cara a cara é uma abordagem motivadora, mais do que fazê-lo via email. É importante para os colaboradores perceberem o que está a acontecer na empresa, para que assim, possam tomar decisões importantes em relação ao seu trabalho (Helen & Jacques, 2002). Comunicar com os colaboradores em reuniões, certificando que estes ficam cientes das mudanças do trabalho é uma maneira de motivar (James & Lyman, 1982). Para além disso, a implementação da "política de portas abertas", para que os colaboradores compartilhem as suas ideias e discutam questões, fará com que se consiga entender as principais insatisfações dos mesmos, ajudando no processo de motivação (Zakeri et al., 1996). Para Brandão e Oliveira (2021), uma

parte significativa do desempenho é explicada por características específicas do banco.

2. METODOLOGIA

Para dar resposta ao objetivo do presente estudo, partimos de um levantamento bibliográfico (Reis, 2018) acerca dos conceitos motivação e desempenho no trabalho. Adotou-se uma metodologia qualitativa de cariz descritivo e exploratório (Coutinho, 2014; Pocinho, 2012), uma vez que são escassos os estudos sobre o tema e se pretende explorar e esclarecer certos conceitos relacionados com a motivação e o desempenho dos colaboradores do setor bancário e, desta forma, abrir caminho para novas investigações (Coutinho, 2014; Gil, 1989).

A investigação qualitativa é cada vez mais frequente e transversal a diversas áreas científicas, revelando-se importante para a tomada de decisão nas organizações (Jandagh & Matin, 2010; Vilelas, 2017). Assume como principal objetivo explorar um fenómeno através do comportamento, perspetivas e experiências dos participantes no seu contexto (Fortin, 2009; Rego, Pina e Cunha, & Jr. Meyer, 2018; Vilelas, 2017). É útil para a compreensão dos fenómenos sociais e da sua interação, permitindo desenvolver novos conhecimentos acerca da sua variedade e complexidade (Vilelas, 2017).

Segundo Rego et al. (2018, p. 53), as regras orientadoras para determinação da dimensão da amostra são:

N = 12	Os informantes são relativamente homogêneos.	A saturação teórica é suscetível de acontecer.
--------	--	--

Rego et al. (2018) referem que, se determinada investigação assenta no conhecimento do pensamento do CEO, podem não ser necessários muito elementos, por se tratar de um grupo homogêneo. Assim, a opção das autoras foi por uma investigação de cariz qualitativo com uma amostra que ultrapassa largamente o número de sujeitos requerido para esta tipologia de investigação.

O objetivo principal do estudo é conhecer a influência que a motivação tem no desempenho das funções dos colaboradores do setor

bancário. Para conferir maior especificidade à análise e dar uma resposta mais consistente ao objetivo principal, definiram-se três objetivos específicos: perceber quais os fatores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores no setor bancário; quais as estratégias que os colaboradores adotam para se sentirem motivados e quais devem ser implementadas pela administração dos Bancos para motivar os colaboradores.

A recolha de dados foi feita por meio de entrevistas efetuadas a 33 colaboradores de sete Bancos do distrito de Viseu, recolhidas entre o dia 13 e o dia 23 de dezembro de 2021. A entrevista inicia com uma explicação sobre o objetivo do estudo e a garantia da confidencialidade dos dados. Seguem-se as questões destinadas à caracterização do inquirido e, por fim, oito perguntas abertas sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores nas suas funções, elaboradas com base na revisão da literatura e de forma a dar resposta ao objetivo do estudo. Antes de se efetuarem as entrevistas foi realizado um pré teste para verificação da legibilidade das perguntas e proceder às retificações necessárias. Foi utilizada uma amostra por conveniência, caracterizando-se como sendo uma técnica de amostragem não probabilística. O tratamento da informação recolhida consistiu numa análise de conteúdo, que segundo Vilelas (2017), é o método mais utilizado no paradigma qualitativo. Para apresentação dos resultados foi adotado o método proposto por Miles e Huberman (1994, cit. por Batista et al., 2017) de redução dos dados (focalização, simplificação e transformação dos dados originais em sumários organizados), apresentação e conclusão/verificação. Assim, a análise dos conteúdos das entrevistas segue a codificação apresentada na tabela 1.

Tabela 1
Codificação dos entrevistados por Banco

CCAM Vale do Dão e Alto Vouga – Crédito Agrícola	C1CA, C2CA, C3CA, C4CA, C5CA, C6CA, C7CA
Banco Português de Investimento S.A. – BPI	C8BPI, C9BPI, C10BPI, C11BPI
Millennium Banco Comercial Português – Millennium BCP	C12MBCP, C13MBCP, C14MBCP, C15MBCP
Banco BIC Português S.A. – EuroBic	C16EB, C17EB, 18EB
Banco Montepio	C19M, C20M, C21M, C22M
Novo Banco S.A.	C23NB, C24NB, C25NB
Caixa Geral de Depósitos S.A.	C26CGD, C27CGD, C28CGD, C29CGD, C230CGD, C31CGD, C32CGD, C33CGR

3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A tabela 2 apresenta as variáveis sociodemográficas dos entrevistados.

Tabela 2
Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Género	Idade	Locais de Residência	Habilitações Literárias	Funções desempenhadas	Tempo de permanência no cargo
<u>masculino:</u> 17 (51,5%)	9,1% entre 18 e 30 anos	<u>Mangualde:</u> 8 (24,3%) <u>Viseu:</u> 12 (36,5%) <u>Nelas:</u> 3 (9,1%) <u>Tondela/Alameda/Celorico da Beira e Fornos de Algodres:</u> 4 (12%) <u>Satão:</u> 4 (12,1%) <u>Guarda:</u> 2 (6%)	<u>11º ano:</u> 1 (3%) <u>12º ano:</u> 11 (33,3%) <u>Licenciatura:</u> 19 (57,7%) <u>Mestrado:</u> 1 (3%) <u>Bacharelato:</u> 1 (3%)	<u>Analista de risco de crédito:</u> 1 (3%) <u>Assistente de cliente:</u> 1 (3%) <u>Departamento administrativo:</u> 6 (18,3%) <u>Subgerente:</u> 4 (12,1%) <u>Gestor de clientes:</u> 9 (27,4%) <u>Gerente:</u> 5 (15,2%) <u>Chefe:</u> 2 (6%) <u>Comercial:</u> 3 (9%) <u>Assessor financeiro:</u> 1 (3%) <u>Estagiário:</u> 1 (3%).	<u>Mínimo:</u> 6 meses <u>Máximo:</u> 30 anos <u>Média:</u> 14,45 anos
<u>feminino:</u> 16 (48,5%)	9,1% entre 31 e 40 anos 51,5% entre 41 e 50 anos 30,3% idade superior a 50 anos.				

Analisando o perfil dos participantes, verifica-se que 17 (51.5%) são do género masculino e 16 (48,5%) são do género feminino. A maioria tem idades compreendidas entre 41 e 50 anos (51.5%), seguido dos colaboradores com idade superior a 50 anos (30.3%) e, por fim, com a mesma percentagem de 9.1% estão os colaboradores com idades compreendidas entre 18 e 30 anos e 31 e 40 anos. Relativamente às habilitações académicas, 19 (57.7%) têm a licenciatura e 11 (33.3%) têm o 12º ano, só 1 (3%) tem o mestrado. Quanto ao cargo que desempenham, 9 (27.4%) são gestores de cliente, 6 (18.3%) são administrativos e 5 (15.2%) são gerentes. No máximo os entrevistados permanecem no cargo há 30 anos, em média há 14 anos e no mínimo há 6 meses.

Como já referido, as informações recolhidas provenientes das entrevistas foram sujeitas a uma análise de conteúdo, uma vez que é uma técnica muito utilizada nas pesquisas qualitativas na área da administração (Mozzato & Grybovski, 2011; Vilelas, 2017), confrontando-as com a informação recolhida na revisão da literatura.

As entrevistas foram submetidas no programa “Nvivo”, com o objetivo de verificar quais os termos que ocorrem com maior frequência (correspondências exatas). Para tal o número de palavras foi limitado a 50 e o número de caracteres a 15. Os resultados geraram uma nuvem de palavras, apresentada na figura 1, que mais se repetiram nas entrevistas realizadas. Contudo, por meio deste programa pode ainda fazer-se um levantamento mais preciso, referindo que as palavras mais referidas a seguir à “motivação” foram: “objetivos”, “recompensa”, “incentivo”, “equipa”, “reconhecimento”, “desafios” e “estabilidade”, o que evidencia os fatores mais presentes na motivação dos entrevistados. Torna-se importante salientar a escassez da utilização da palavra “produtividade”.



Figura 1 - Nuvem de Palavras

Posteriormente, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas. Esta surge organizada por respostas a cada pergunta, evidenciando o conhecimento, as perspetivas e experiências dos participantes, no seu contexto comum, de forma a explicitar os fatores mais relevantes para dar resposta ao objetivo do estudo.

Assim, dos dados recolhidos, 27 colaboradores manifestam sentir-se motivados para ir trabalhar, assim que acordam, 3 colaboradores revelam não se sentir motivados e 3 dizem sentir-se motivados “às vezes”.

Quando confrontados com a pergunta “a motivação influencia o desempenho das suas funções na empresa?”, os 33 entrevistados afirmam que sim, o que vai ao encontro das conclusões do estudo de Ryan e Deci (2000). Neste sentido, Paik et al. (2002) também afirmam que, os colaboradores motivados são necessários e exigidos nos locais de trabalho, uma vez que se tornam mais produtivos.

Ao questionar de que forma é que a motivação está relacionada com a produtividade/as funções que cada colaborador desempenha na empresa, os 33 entrevistados referem que quanto mais motivados estão, melhor é o seu desempenho – a título de exemplo um dos entrevistados

menciona “a produtividade é tanto maior, quanto maior for a motivação” – explicando que estes conceitos são diretamente proporcionais. Segundo Michie et al. (2002), pessoas motivadas são vitais para a produtividade no trabalho, uma vez que irão desempenhar as suas funções com todo o seu potencial e com alta qualidade. Na visão destes autores, uma maior motivação terá um efeito na melhoria da produtividade por meio de um maior esforço, tendo este facto sido confirmado pelos 33 entrevistados.

Para analisar as respostas às perguntas mais complexas e mais relevantes deste estudo, foram criadas 4 tabelas, para uma melhor compreensão e análise dos dados. Neste sentido, foi utilizada a nomenclatura apresentada na tabela 3, para identificar as respostas dos inquiridos.

Tabela 3

Sente-se mais motivado para ir trabalhar hoje ou quando iniciou a sua atividade nesta empresa?

No início da atividade/carreira.	C8BPI, C14NB, C16M, C19MCP, C20MBCP, C21MBCP, C22MBCP, C23EB, C24EB, C25EB, C26CGD, C27CGD, C30CGD, C31CGD, C32CGD, C33CGD
Atualmente há uma maior motivação.	C1CA, C5CA, C6CA, C9BPI, C10BPI, C15M
No início da carreira e atualmente, por sentir gosto por aquilo que faz.	C2CA, C3CA, C4CA, C7CA, C11BPI, C12NB, C13NB, C17M, C18M, C28CGD, C29CGD

Analisando a tabela 3, observamos 3 respostas díspares. 16 colaboradores dizem que se sentem mais motivados aquando do começo das suas funções na empresa, 6 referem que atualmente se sentem mais motivados e 11 revelam que se encontram igualmente motivados, no início e atualmente.

Os colaboradores que se encontram menos motivados em comparação com o início da sua carreira, são aqueles que têm mais anos de trabalho nas empresas onde operam. Os colaboradores que se encontram atualmente mais motivados, são os mais “novos” nas funções que desempenham. Contudo, há uma exceção, o colaborador C1CA trabalha há 25 anos no mesmo banco e tem a mesma opinião do que os que trabalham há menos tempo, explicando que se sente “mais motivado devido aos prémios que são atribuídos pelo trabalho (...)”.

Tabela 4

Considera que a relação entre os colegas de trabalho influencia a sua motivação e, posteriormente, o seu desempenho? Ou considera que existe outro fator mais importante do que as relações no trabalho?

A boa relação com os colegas leva a uma maior motivação e, consequentemente, ajuda na produtividade da empresa. Contudo, a carga horária influência igualmente.	C1CA, C2CA, C3CA, C4CA, C5CA, C6CA, C8BPI, C9BPI, C10BPI, C11BPI, C12NB, C13NB, C14NB, C15M, C16M, C18M, C19MBCP, C20MBCP, C21MBCP, C22MBCP, C23EB, C24EB, C25EB, C26CGB, C27CGD, C28CGD, C29CGD, C30CGD, C31CGD, C32CGD, C33CGD
A relação é muito importante, assim como o reconhecimento, o prémio e, assim como a conciliação trabalho família.	C7CA, C17M

Pretendeu-se compreender com esta pergunta se os colaboradores consideram que a relação entre colegas de trabalho é um fator que influencia a sua motivação e, à posteriori, o desempenho, ou se consideram que existem outros fatores mais relevantes do que o ambiente de trabalho (tabela 4). Na qual, 31 colaboradores manifestam que a boa relação entre colegas é tão crucial quando a carga horária e 2 colaboradores admitiram que a relação entre colegas de trabalho é tão importante quanto o reconhecimento, o prémio e a concretização pessoal e familiar.

Mesmo tendo sido mencionados outros fatores para além da relação entre colegas de trabalho, este foi referido pelos 33 entrevistados. Estes resultados vão ao encontro dos estudos de Mansoor (2008), que refere que a motivação incide sobre a criação de um bom ambiente entre colaboradores motivados, que trabalharão com todo o seu esforço. Constituindo um reforço ao facto de o ambiente de trabalho motivar os colaboradores, contribuindo para uma maior produtividade.

Tabela 5

Quais as estratégias que adota para se sentir motivado?

Definição de objetivos para a vida profissional.	C2CA, C4CA, C5CA, C6CA, C7CA, C8BPI, C9BPI, B10BPI, C12NB, C16M, C24EB, C30CGD
Pensamento positivo e abertura à novidade.	CICA, C3CA, C11BPI, C13NB, C15M, C18M, C19MBCP, C20MBCP, C22MBCP, C29CGD, C32CGD
Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.	C14NB, C17M, C21MBCP, C23EB, C25EB, C26CGD, C28CGD, C33CGD
Satisfação do cliente, uma vez que, cliente agradado incentiva o agrado a outros clientes.	C27CGD, C32CGD

No que concerne às estratégias que cada colaborador adota para se sentir motivado, as opiniões convergiram em 4 ideias distintas (tabela 5). Porém, mesmo assim, existiu uma concordância significativa em cada uma destas opiniões. 12 colaboradores consentem que o foco em objetivos é crucial na motivação pessoal, 11 afirmam que o espírito positivo é a estratégia predominante, 8 expõem que priorizam a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional e 2 (ainda que menos) explicam de uma maneira pertinente que a avaliação positiva que têm por parte dos clientes os motiva de forma inigualável.

Tabela 6

Quais as condições que a empresa onde trabalha deveria adotar para se sentir ainda mais motivado? Caso não se sinta, quais as estratégias que deverão ser implementadas?

As condições de trabalho são excelentes.	C2CA, C4CA, C5CA, C10BPI, C13NB, C14NB, C15M, C28CGD
Adequar o número de funcionários e distribuir novas funções a quem já exerce as mesmas há muitos anos.	C6CA, C9BPI, C18M, C21MBCP, C22MBCP, C26CGD, C29CGD, C30CGD, C31CGD, C32CGD
Maior reconhecimento pessoal e compensação financeira.	C3CA, C7CA, C8BPI, C16M, C19MBCP, C20MBCP, C23EB, C24EB, C27CGD, C17M
Menor pressão constante e mais estabilidade.	C1CA, C11BPI, C12NB, C25EB, C33CGD

É pertinente perceber as estratégias/ações que cada empresa deveria adotar, segundo a perspetiva de cada colaborador, no sentido de melhorar a sua motivação. Na tabela 6, podemos constatar que 8 colaboradores dizem não haver estratégias a adotar por parte do Banco onde trabalham, 10 consideram que o número de colaboradores deveria ser ajustado e atribuir novas funções, 10 sentem que deveriam ser mais recompensados, tanto simbolicamente como a nível financeiro, alguns realçam que deveriam possuir mais prémios e, por último, 5 colaboradores dizem carecer de menor pressão no posto de trabalho onde operam.

Anne (1994) referiu que a motivação é um processo que desenha, controla e sustenta certos comportamentos e, também, concluiu que cada colaborador tem necessidades e desejos diferentes, o que significa que os fatores de motivação divergem entre os colaboradores. Os resultados obtidos vêm confirmar este facto, pois alguns inquiridos deram mais ênfase ao facto de o número de colaboradores ter de ser ajustado, assim como consideram que devem ser atribuídas novas funções a cada colaborador. Estas afirmações vão, também, ao encontro do afirmado por David et al. (2004), que consideram que os colaboradores se sentem mais motivados quando recebem novas funções, uma vez que isso os fará perceber que todo o seu esforço alcançará resultados positivos. Outros entrevistados entendem que o

reconhecimento pessoal, assim como o reconhecimento financeiro, são os fatores mais importantes, concordando assim, com Pinar (2011), que diz que os funcionários trabalham mais quando são reconhecidos e apreciados pelos esforços, e com David et al. (2004), que referem que os colaboradores apreciam ser reconhecidos por fazerem um bom trabalho e por se sentirem valorizados, e que o elogio tende a ter um significado ainda maior quando é direcionado para os efeitos que pode causar a nível emocional.

CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi conhecer a influência que a motivação tem no desempenho das funções dos colaboradores do setor bancário, assim como, perceber quais os fatores que mais contribuem para a sua motivação, quais as estratégias que os colaboradores adotam para se sentirem motivados e quais as estratégias que devem ser implementadas pela administração dos Bancos. Através dos resultados obtidos e da interpretação dos mesmos, concluímos que os colaboradores que constituem a amostra em estudo admitem que a motivação influencia positivamente o desempenho e, consequentemente, a produtividade.

Os fatores que mais contribuem para a motivação são: a boa relação entre colegas; a carga horária; o reconhecimento por parte dos superiores; os prémios; e a concretização pessoal e familiar. Foi também possível perceber, que o foco em objetivos, o espírito positivo e a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional são as estratégias mais utilizadas em prol de uma maior motivação. Da mesma forma, foi fácil chegar à conclusão de que as empresas devem priorizar o reajuste do número de colaboradores, atribuir novas funções a quem já está há muito tempo no mesmo cargo, exercer menos pressão, assim como prestar maior reconhecimento e elogio, e atribuir recompensas financeiras ou prémios de desempenho, no sentido de promover maior disposição e motivação dos colaboradores.

Com este estudo, foi também possível comprovar os resultados de outros estudos (Bennion, 2002; David et al., 2004; Mansoor, 2008;

Michie et al., 2002), contribuir para o desenvolvimento de conhecimento sobre o tema e abrir caminho para novas investigações.

Os resultados obtidos podem igualmente servir para que os administradores dos Bancos reconsiderem, promovam e apliquem estratégias com maior impacto na motivação dos colaboradores.

O estudo apresenta algumas limitações, embora tenham sido recolhidos dados de sete bancos, foram apenas recolhidas entrevistas de colaboradores de bancos de uma região do país.

Assim, sugerimos que futuros investigadores prossigam este estudo alargando o número de entrevistados, o leque de Bancos analisados, procurando também envolver Bancos de outras regiões do país e comparar com resultados obtidos em estudos efetuados em outros países.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anne, B. (1994). An Empirical Analysis of the Corporate Control, Tax and Incentive Motivations for Employee Stock Ownership Plans. *Journal of Managerial and Economics*, 15, 299-315.
<https://doi.org/10.1002/mde.4090150405>
- Batista, E.C., de Matos, L.A.L. & Nascimento, A.B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23-28.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. Atlas.
- Brandão, I. F., & Oliveira, M. C. (2021). Distribuição de riqueza aos empregados e desempenho financeiro: uma análise de trilha no setor bancário brasileiro. *UEM – Paraná*, 40 (2), 171-189.
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Almedina.
- Ferreira, G., & Dias, C. (2017). A Importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Revista Psicologia e Saúde em Debate*. Dez, 3, 30-43.
<https://doi.org/10.22289/V3N2A3>
- Ferreira, N. C., Martins, J. N. S., & Silva, W. C. (2022). Fatores Motivacionais no Ambiente de Trabalho: Uma Revisão Sistemática de Literatura. *Revista Nucleus*, 19 (1), 173-193.

- <https://doi.org/10.3738/1982.2278.3942>
- Fortin, M.-F. (2009). *O processo de investigação*. Lusociência.
- Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81, 87-96. http://dx.doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2
- Hsiu-Fen, L. (2007). Effects of Extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149. <https://doi.org/10.1177%2F0165551506068174>
- Jandagh, G., & Matin, H. Z. (2010). Application of qualitative research in management (why, when and how). *Iranian Journal of Management Studies*, 3(3), 59-74. <https://dx.doi.org/10.22059/ijms.2011.21801>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Originally Published in Psychological Review*, 50, 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Maswani E. P. (2021). Analysis of the effect of work discipline, work environment, and work motivation on employee performance at pt. Bayutama teknik. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accouting*, 6, 960-968. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v1i6.716>
- Michie, J., Oughton, C., & Bennion, Y. (2002). *Employee ownership, motivation and productivity*. ERIC the work foundation.
- Moreno, M. (2017). *Motivação e Satisfação dos Colaboradores de uma Entidade do Setor Bancário Português: Estudo de Caso*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Repositório Institucional da Universidade de Évora.
- Moura, A., & Costa, E. (2018). Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. *Revista de Carreira & Pessoas*, 8, 212-226. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i2.33816>
- Mullins, L. (1999). *Management and Organizational Behaviour*. Pitman Publishing.

- Oliveira, A., Melo, J., & Ribeiro, C. (2020). A gestão estratégica dos recursos humanos: o caso da Sasal, S.A. – Faurecia. *Gestão e Desenvolvimento*, 28, 57-74.
<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9465>
- Paik, Y., Segaud, B., & Malinowski, C. (2002). How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International Journal of Manpower*, 23, 635-648.
<https://doi.org/10.1108/01437720210450815>
- Pinar, G., (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lidel.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., & Jr. Meyer, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57.
<https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>
- Reis, F. L. (2018). *Investigação científica e trabalhos académicos: guia prático*. Edições Sílabo.
- Ribeiro, M., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação Organizacional: Fatores Precursores da Motivação do Colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 105-131.
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Rodríguez-Aceves, L., Madero, S., & Valerio-Ureña, G. (2018). Perceptions about the usefulness of online social networks at the workplace. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 149-157. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2580>
- Ryan, M. R., & Deci, L. E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 1, 68-78.
<https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>

- Sabir, A. (2017). Motivation: Outstanding Way to Promote Productivity in Employees. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3, 35-40.
- Salasiah, H., Zainab, I., Rosmawati M., & Ermy, R. (2010). Methods of Increasing Learning Motivation among Students. *Procedia Social and Behavior Science*, 18, 138-147.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.05.021>
- Trierweiler, A. C., Vefago, Y. B., Lima, F. S., & Ferreira, F. J. (2020). Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 7(3), 688-709. DOI: <https://doi.org/10.48075/comsus.v7i3.24666>
- Mozzato, R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Administração Contemporânea*, 4, 731-747.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Vilelas, J. (2017). *Investigação - O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.