



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Estudo da perceção dos bancários relativamente à envolvente da atividade profissional, desafios e satisfação

Rita José da Costa de Carvalho Maia

Católica Porto Business School

Setembro 2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Estudo da perceção dos bancários relativamente à envolvente da atividade profissional, desafios e satisfação

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

por

Rita José da Costa de Carvalho Maia

sob orientação de
Prof. Dr. Paulo Duarte

Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão

Setembro 2023

Agradecimentos

Primeiramente, gostava de expressar o meu profundo apreço ao Professor Paulo Duarte, pelo contínuo e paciente apoio, orientação e feedback dado ao longo deste projeto. O seu vasto conhecimento e imensa experiência foram cruciais para a qualidade desta tese.

Uma viagem destas não chega a bom porto sem o apoio incondicional da família. Agradeço à minha família todo o apoio e carinho durante esta longa jornada, em particular à minha mãe, que desde sempre me incutiu a importância da educação e abriu todas as portas para eu alcançar tudo aquilo a que me propuser. À minha irmã que nunca desistiu do seu sonho e um dia será médica, obrigada por acreditar comigo e me encorajar sempre.

Os meus amigos ocupam, também, um papel fundamental na minha vida e esta etapa tão desafiante fica caracterizada pelo apoio de todos. Muito obrigada, amigos! Em particular Muito obrigada, Maria Inês! Ficarmos verdadeiramente felizes com o alcançar de objetivos dos nossos amigos é realmente muito especial.

Agradeço, também, aos meus colegas de trabalho pela generosidade, partilha, amizade e compreensão ao longo dos últimos dois anos.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar quais as dimensões que afetam a percepção dos bancários relativamente à atividade e obrigações atuais bem como a sua satisfação e compromisso. Tal será avaliado através da análise das dimensões: inteligência artificial, equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, remuneração e incentivos, *job burnout* e políticas de apoio às famílias.

Com o intuito de avaliar as relações entre as variáveis foi disponibilizado um questionário online e obtido um total de 115 respostas válidas. Os dados foram examinados recorrendo ao Sistema de Equações Estruturais *Partial Least Squares* (PLS-SEM).

Os resultados indicam que as políticas de apoio às famílias é a variável com o maior impacto positivo nos níveis de satisfação profissional e de compromisso para com a instituição bancária alcançados pelos colaboradores. A satisfação profissional apresenta um efeito positivo e determinante nos níveis de compromisso para com a instituição bancária desenvolvido pelos seus colaboradores, exercendo sobre a mesma um efeito mediador parcial. O equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e o *job burnout* revelam ser impactantes, expondo uma influência positiva no compromisso para com a instituição bancária. Os dados também sugerem que a inteligência artificial e remunerações e incentivos não constituem variáveis significativas na análise da satisfação profissional na instituição de crédito.

Este estudo é inovador uma vez que introduz novos tópicos à análise da percepção dos bancários face às suas obrigações e atividades bem como a sua satisfação e compromisso, expandindo os achados de pesquisas anteriores sobre a satisfação profissional e compromisso para com a instituição de crédito, no setor bancário português. OS resultados podem ser usados para implementação de novas políticas, auxiliando as instituições bancárias na definição de estratégias que visam a captação e retenção de recursos humanos novos e/ou existentes que vão ao encontro das expectativas dos seus colaboradores, reforçando a satisfação e compromisso e, aumentando a produtividade.

Palavras-Chave: Inteligência Artificial, Equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional, Remuneração e Incentivos, Compromisso para com a Instituição Bancária, *Job burnout*, Políticas de apoio às Famílias, Satisfação Profissional.

Abstract

The aim of this study is to identify the dimensions that affect bank employees' perception of their current activity and obligations, as well as their satisfaction and commitment. This will be assessed by analyzing the following dimensions: artificial intelligence, work-life balance, remuneration and incentives, job burnout and family support policies. To assess the relationships between the variables, an online questionnaire was made available, and a total of 115 valid responses were obtained. The data was analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation System (PLS-SEM).

The results indicate that family support policies is the variable with the greatest positive impact on employees' levels of job satisfaction and commitment to the bank. Job satisfaction has a positive and decisive effect on the levels of commitment to the banking organization developed by its employees, with a partial mediating effect. Work-life balance and job burnout prove to have an impact, positively influencing commitment to the banking organization. The data also suggests that artificial intelligence, remuneration, and incentives are not significant variables in analyzing job satisfaction in banking.

This study is innovative in that it introduces new topics to the analysis of bank employees' perceptions of their duties and activities as well as their satisfaction and commitment, expanding on the findings of previous research into job satisfaction and commitment to credit institutions in the Portuguese banking sector. The results can be used to implement new policies, helping banking institutions to define strategies aimed at attracting and retaining new and/or existing human resources that meet the expectations of their employees, reinforcing satisfaction and commitment and increasing productivity.

Keywords: Artificial Intelligence, Work-life balance, Remuneration and incentives, Commitment to the banking organisation, *Job burnout*, Family support policies, Job satisfaction.

Índice	
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Capítulo 1.....	13
Introdução	13
Capítulo 2.....	15
Revisão da literatura.....	15
Evolução do Setor Bancário em Portugal.....	15
Inteligência Artificial	18
O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.....	20
Remuneração e incentivos	21
Satisfação Profissional	23
Capítulo 3.....	27
3.1. Recolha de dados	27
3.2 Variáveis.....	28
3.3 Amostra	30
Capítulo 4.....	33
4.1 Análise Descritiva	33
4.2 Análise do modelo de medição.....	37
4.3 Análise do modelo estrutural.....	41
4.4 Teste de Hipóteses	43
Capítulo 6.....	50
6.1 Limitações e Futuras Linhas de Investigação	51
Bibliografia.....	53

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo conceptual propuesto.	26
Figura 2: Modelo estimado.	47

Índice de Tabelas

Tabela 1: Escalas de medição dos construtos.....	30
Tabela 2: Descritivo do modelo externo (estrutural).....	37
Tabela 3: Parâmetros do modelo de medição.....	39
Tabela 4: Critério de Fornell-Larcker.....	40
Tabela 5: Rácio Heterotrait-monotrait (HTMT).....	41
Tabela 6: Ajuste de Modelo.....	42
Tabela 7: Efeitos Totais.....	44
Tabela 8: Efeito Mediador.....	46
Tabela 9: Resultado da Avaliação de Hipóteses.....	47

Capítulo 1

Introdução

O setor bancário tem um papel preponderante na economia e, em Portugal, desde a sua implementação, este tem sofrido uma evolução significativa. O aumento do número de bancos e o aparecimento das instituições não bancárias aumentou a concorrência e impulsionou o aparecimento de novos produtos e serviços (Rita & Gonçalves, 2002).

Nos últimos 30 anos, o sistema financeiro português evoluiu tendo como pano de fundo o processo de liberalização financeira da economia portuguesa. Esta iniciou-se com a abertura à iniciativa privada em meados da década de 1980 a partir da reprivatização de boa parte dos bancos a operar em Portugal, para consagração do princípio de livre estabelecimento e prestação de serviços no espaço da União Europeia, em 1992. Este processo culminou com a participação da economia portuguesa na área euro, em 1999. (Couchinho et al., 1990).

Ao longo destes anos a evolução do setor bancário fica marcada pela crise financeira profunda, crise de subprime em 2007, que requereu um Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) entre 2011 e 2014 e pelo período pós-PAEF, que se caracteriza por uma recuperação gradual da atividade económica. (Couchinho et al., 1990).

Estes eventos aliados à introdução das novas tecnologias nas atividades bancárias contribuíram para o desenvolvimento de alterações estruturais e de gestão no setor bancário. Tendo as mesmas como principal enfoque dar resposta às necessidades dos clientes, oferecendo aos mesmos conveniência, qualidade de serviços e um serviço personalizado, as alterações têm-se refletido nas condições de trabalho e no quotidiano dos colaboradores.

As instituições bancárias representam um dos setores de atividade mais competitivos no que à qualidade de serviço diz respeito. Os empregados bancários desempenham um papel preponderante na oferta de um serviço de elevada qualidade o que contribui, em larga escala, para determinar os níveis de stress elevados identificados nestes profissionais (Gidou et al., 2020). Estes níveis de stress resultam da qualidade de serviço que é exigida aos empregados bancários oferecerem aos clientes. O seu cumprimento exige um contacto constante e exigente com os clientes, longas horas de trabalho, aumento do espírito de competitividade com os restantes colegas e elevadas exigências profissionais. (Gidou et al., 2020). Estas elevadas exigências profissionais contribuem para que os bancários tenham de enfrentar os conflitos resultantes da incompatibilidade

entre a vida profissional e a vida pessoal. O alcançar do equilíbrio entre estas duas dimensões, a vida profissional e a vida pessoal dos empregados, gera nos mesmos um sentimento de compromisso para com a entidade patronal. (Hasan et al., 2022). Este sentimento de compromisso, depois de alcançado, contribui, de forma significativa, para o aumento da produtividade da empresa (Gidou et al., 2020).

A preocupação com equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal tem ganhado relevância crescente, justificada pela também crescente necessidade expressa pelos colaboradores em verem satisfeitas as exigências das duas dimensões da sua vida pessoal. Este equilíbrio constitui atualmente um fator decisivo no mercado laboral, nomeadamente na intenção do colaborador em permanecer no local de trabalho (Hasan et al., 2022). Cada vez mais as organizações são confrontadas com o dilema da falta de compromisso dos colaboradores para com estas. Salienta-se que estudos desenvolvidos mostram que empresas cuja produtividade é mais elevada concentram em si uma percentagem significativa de colaboradores com um sentido de compromisso elevado com as mesmas. (Gidou et al., 2020).

Considerando o contexto do setor bancário português, o presente trabalho pretende compreender se o alcançar do equilíbrio entre as dimensões profissionais e pessoais contribui para a sensação de compromisso para com as instituições bancárias. Propõe-se assim este dar resposta às questões seguintes de investigação:

1. Qual o impacto do alcance do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal no compromisso dos empregados para com as instituições, no setor bancário português?
2. Como podem as instituições contribuir para o alcance deste equilíbrio?

Considerando os tópicos enumerados, o desenvolvimento deste trabalho permitirá às organizações do setor bancário proceder a adaptações nas suas políticas de gestão para irem ao encontro das necessidades expressas pelos colaboradores, de modo a reforçarem o compromisso destes, retendo talentos já existentes e definindo estratégias para a captação de novos colaboradores que possibilitem um aumento da produtividade.

Capítulo 2

Revisão da literatura

Evolução do Setor Bancário em Portugal

A nível financeiro, a segunda metade do século XIX foi marcada por um aprofundado dinamismo da prática de instituições financeiras em Portugal. A consolidação da banca central tornou-se uma realidade; a implementação da banca de investimentos com o surgir de várias instituições; e o desenvolvimento da banca colonial criou-se como solução de fomento para esses territórios pertencentes a Portugal (Nuno Fernandes Carvalho, 2013).

Com o início da I Guerra Mundial (1914), Portugal experienciou um aumento inflacionista do custo de vida e uma abrupta desvalorização da moeda que, entretanto, havia sido alterada para o escudo com a implantação da República em 1910. A reversão desta situação ocorreu no ano de 1924 quando nos mercados cambiais terminou a desvalorização da moeda, devido à evolução da economia mundial que começou a estabilizar os processos inflacionistas de vários países europeus, e o aumento das receitas fiscais em Portugal (Nuno Fernandes Carvalho, 2013).

A Grande Depressão (1929) que afetou a economia mundial, também, atingiu Portugal com repercussões no sistema bancário nacional. Muitas foram as instituições bancárias que faliram: o Banco Nacional Ultramarino (BNU), mais dependente de transações internacionais devido à sua presença no ultramar, atingiu o ponto de rutura. A intervenção do Estado (1931), com tomada de posição no capital do banco e a nomeação de um novo Conselho Administrativo, impediu a falência desta instituição (Nuno Fernandes Carvalho, 2013).

Com a implementação da ditadura do Estado Novo, em 1933, Portugal sofreu com dificuldades no abastecimento de mercadorias e aumento dos preços dos bens. Às instituições bancárias foi-lhes decretada a sua especialização e uma maior supervisão por parte do Ministério das Finanças, o que contribuiu para a regulamentação e hierarquização do sistema bancário. O governo procurou, desta forma, lidar com a crise presente impedindo a proliferação das instituições de crédito (Nuno Fernandes Carvalho, 2013).

Após a queda do Estado Novo (1974), verificou-se a quase integral nacionalização das instituições existentes: o Banco de Portugal e o BNU foram as 1^a instituições a serem nacionalizadas (Nuno Fernandes Carvalho, 2013).

Portugal aderiu à Comunidade Económica Europeia a 28 de Março de 1977. De modo a abordar em simetria financeira os restantes países aderentes à CEE e se adequar às regras da economia de mercado, ocorreu entre 1988 e 1999, a privatização do setor bancário do Estado Português; contrariamente a mesma, a nacionalização que havia ocorrido em 1975 (Nuno Fernandes Carvalho, 2013).

A década de 1990 constitui um período de crescimento expressivo, em que o número de balcões em território nacional mais do que duplicou. Contudo, no número de empregados não é visível este crescimento expressivo, registando-se inclusive um decréscimo no período 1990-1995. Esta tendência é explicada pelo facto de o sistema ter herdado do passado, onde a maior parte dos registos era executado manualmente, um número significativo de empregados (Couchinho et al., 1990).

Na década de 1990, verificou-se, também, um aumento da concentração da atividade. Para análise desta concentração foram contemplados indicadores como o total de crédito, depósitos e ativos. Esta evolução foi reforçada por importantes operações de aquisição e de fusão (1990-1995) (Couchinho et al., 1990), tais como a aquisição do Banco Fonecas e Burnay pelo BPI, em 1991. Os anos de 1995 e 2000 são identificados como momentos em que se verificou um aumento significativo da concentração. Estes dois momentos são explicados pela aquisição do Banco Português Atlântico, em 1995, por parte do Banco Central Português (BCP), apesar do BPA só ter sido extinto em 2000. Por sua vez, em 2000, verificaram-se várias aquisições relevantes no setor, nomeadamente: do Banco Pinto & Sotto Mayor (BPSM) e do Banco Mello pelo BCP; do Banco Totta & Açores (BTA) e do Crédito Predial Português (CPP) pelo Santander; do Banco Chemical pela Caixa Geral de Depósitos (CGD).

A introdução da moeda única, o Euro, teve também um forte impacto no setor bancário, provocando alterações estruturais e de funcionamento das instituições de crédito, nomeadamente, necessidade de forte investimento resultante do período de insegurança sentido, formação de profissionais e estreitamento de relação com os clientes. Estas permitiram a adaptação a um mercado mais

alargado e, conseqüentemente, mais concorrencial (Rita & Gonçalves, 2002). O ano de 2002 fica ainda marcado pela forte redução da atividade internacional da banca portuguesa, tanto a nível do número de balcões como de recursos humanos envolvidos (Couchinho et al., 1990).

Por sua vez, nos anos compreendidos entre 2002 e 2009, salienta-se a compra do Banco Nacional de Crédito Imobiliário pelo Banco Popular Espanhol (2003), incorporação do Banco Português de Negócios (BPN) na Caixa Geral de Depósitos (CGD) em 2008 e compra do Banco Português de Negócios pelo Banco BIC Português em 2009 (Rita & Gonçalves, 2002). A partir do ano de 2010, o setor bancário encontra-se num processo de reajustamento da sua própria dimensão. Este reajuste é evidenciado através da análise do total de ativos, número de balcões e colaboradores.

Após um período de estabilização, o número de balcões aumentou até 2010, nos diferentes grupos bancários. Esta tendência crescente verificou-se até 2013, ano a partir do qual se registou uma diminuição significativa. A tendência de diminuição fez-se sentir na área Euro, no entanto, manifestou-se de forma precoce em Portugal.

O emprego no setor bancário acompanha a linha de evolução do número de balcões, tanto no aumento registado até ao início da crise, como, posteriormente, no período de diminuição registada entre 2016 e 2018. O ano de 2021 ficou marcado por uma forte recuperação económica da generalidade das economias face a 2020. Esta recuperação acentuou-se depois da terceira vaga da pandemia, e resultou da implementação bem-sucedida do processo de vacinação contra a COVID-19, sobretudo nas economias de países desenvolvidos (Associação Portuguesa de Bancos, 2021).

Apesar da recuperação económica acima das expectativas, o contexto em que se desenvolveu a atividade do setor bancário manteve-se desafiante tendo em conta a manutenção das taxas de juro negativas, necessidade de implementação de novos normativos legais e regulamentares, riscos associados aos desenvolvimentos relacionados com a transformação digital dos serviços financeiros (nomeadamente em termos de cibersegurança), transição para uma economia sustentável e necessidade de ajustamento dos modelos de negócio face

às novas necessidades dos clientes bancários em contexto de concorrência acrescida (Associação Portuguesa de Bancos, 2021).

O ano de 2021 fica também marcado pela redução do número de colaboradores e de balcões. Estas diminuições surgem em resposta aos desafios estruturais que as instituições bancárias enfrentam atualmente. Assim, estas continuam a implementar processos profundos de reestruturação dos seus negócios com objetivo de aumentar a sua eficiência operacional, bem como os níveis de competitividade (Associação Portuguesa de Bancos, 2021). A trajetória de descida do número de balcões enquadra-se, por um lado num processo de racionalização de recursos que está a ocorrer a nível global, e por outro na adaptação dos modelos de negócio às novas necessidades dos clientes, em particular, a preferência pela utilização de meios eletrónicos, bem como, o acesso a canais digitais, que, contrariamente, tem vindo a aumentar de forma consistente (Associação Portuguesa de Bancos, 2021). Neste sentido, a evolução dos recursos humanos do setor bancário tem refletido a necessidade de responder aos desafios colocados pela digitalização, inovação tecnológica, maior nível de concorrência, e riscos acrescidos do ponto de vista operacional, como o cibercrime, o branqueamento de capitais e financiamento de terrorismo (Associação Portuguesa de Bancos, 2021).

As diversas transformações e mudanças ocorridas no sector bancário tiveram um impacto na vida dos seus empregados. As jornadas de trabalho tornaram-se mais intensas com exigências acrescidas o que gerou um impacto na qualidade de vida. Este acréscimo de exigência profissional tem igualmente repercussões na vida familiar, na fadiga e compromisso dos funcionários com as instituições bancárias. Estes aspetos vão ser analisados nos pontos seguintes.

Inteligência Artificial

Nos últimos anos, a aprendizagem automática e a inteligência artificial ganharam uma importância crescente. A utilização destas tecnologias nos diversos serviços tem ganho especial destaque junto das instituições bancárias e de outras instituições de serviços financeiros (Mamela et al., 2020). O destaque crescente junto destas instituições resulta do potencial evidente de melhoria na tomada de decisões estratégicas, capacidade de análise e automatização de operações comerciais de serviços, como por exemplo, empréstimos a clientes, identificação

de atividades fraudulentas, cumprimento de leis e regulamentos, experiência de serviço ao cliente e mitigação de risco . [NO_PRINTED_FORM]

A adoção da inteligência artificial pelas instituições bancárias gera um impacto no ambiente geral de trabalho e, também, na natureza desse mesmo trabalho. Com esta adaptação a estas novas tecnologias, é expectável a eliminação de um maior número de postos de trabalho do que aqueles que haviam de resultar da mesma, conduzindo, assim, a uma diminuição do número de colaboradores (Mamela et al., 2020). No entanto, tendo por base as inovações tecnológicas anteriores, a adoção desta inovação tecnológica representa igualmente um impulso para a criação de mais empregos, por via da procura constante de melhorias na produtividade da instituição. A adaptação à inteligência artificial determinará diferentes formas de trabalhar as operações e os processos, (re)alocando os colaboradores aos vários departamentos, de acordo com as suas preferências e competências, o que irá poder contribuir para o melhor ajustamento aos objetivos da instituição e do colaborador. Assim, esta adaptação tem potencial para gerar um impacto positivo na vida colaboradores através da melhoria da sua qualidade de trabalho, permitindo o alcance de um maior bem-estar e potenciando o compromisso para com a instituição bancária (Mamela et al., 2020). Clique ou toque aqui para introduzir texto.

Este incremento do compromisso pode ser impulsionado numa primeira instância pela alocação eficiente dos recursos humanos, despoletados pela adoção da inteligência artificial.

A adoção da inteligência artificial acaba, assim, por substituir os colaboradores nas tarefas mais rotineiras, libertando os mesmos da carga diária de trabalho administrativo, aumentando, conseqüentemente a sua satisfação profissional. Desta forma, os colaboradores vêm os seus níveis de satisfação profissional aumentar e ganham tempo para desempenharem tarefas com maior valor acrescentado permitindo o alcance dos objetivos definidos pela organização de forma mais célere e eficiente.

De igual modo, a criação dos novos postos de trabalhos pode libertar os colaboradores da realização de tarefas até então desempenhadas pelos mesmos, assim, será alcançada uma maior qualidade nos serviços prestados a cada cliente, ao mesmo tempo que o colaborador atinge níveis de satisfação profissional e

compromisso para com a instituição de crédito mais elevados. (Žnidaršic & Bernik, 2021). Assim, é proposta a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: A adoção da inteligência artificial tem um impacto positivo no compromisso para com a instituição bancária.

Hipótese 2: A adoção da inteligência artificial tem um impacto positivo na satisfação profissional.

O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é um conceito relevante, tanto para o colaborador como para a organização, uma vez que visa várias dimensões como a satisfação profissional, compromisso para com a organização, produtividade, performance, eficiência e retenção de colaboradores no seio da organização. O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é definido como o equilíbrio entre as exigências do trabalho e as exigências da vida familiar, onde estas áreas têm a mesma importância na vida do empregado, sendo inseparáveis (Hasan et al., 2022). Quando este equilíbrio é alcançado, o que implica que ambas as dimensões coexistem e se encontram bem combinadas, este gera sensações e emoções positivas como orgulho, satisfação e experiências de longa duração, que contribuem para a manutenção da saúde física, intelectual, social e psicológica, levando a um crescente bem-estar (Hasan et al., 2022).

Este conceito é definido, também, na ótica do cumprimento das expectativas negociadas e partilhadas entre um indivíduo e os seus parceiros, relacionadas com o papel desempenhado pelo mesmo no trabalho e no seio da família. Nomeadamente, estabilidade entre as responsabilidades das dimensões profissionais e pessoais, bem como o esforço desempenhado pelo colaborador para dividir o seu tempo e energia de forma harmoniosa entre o trabalho e os restantes papéis da sua vida, tais como para com amigos e família. Ao ser atingido este equilíbrio, o bancário atinge níveis mais elevados de satisfação profissional e de compromisso para com a instituição bancária (Gidou et al., 2020). O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal contraria, ainda, o desenvolvimento de uma sensação constante de stress em resultado de exigências laborais excessivas (*job burnout*).

Na realidade, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é condicionado por alguns fatores demográficos como o estado civil e o género. Colaboradores casados denotam mais exigências no âmbito da dimensão pessoal do que colaboradores solteiros, no entanto, o conjugue é também considerado uma fonte de apoio para estes (Hasan et al., 2022).

Por sua vez, e apesar de nos dias de hoje homens e mulheres desempenharem um papel semelhante no mundo laboral, a verdade é que as exigências pessoais profissionais, dos dois géneros têm um peso diferente para o alcance da realização pessoal. A concretização das exigências profissionais permitem a colaboradores do sexo masculino atingirem uma maior sensação de bem estar, enquanto que, o cumprimento das exigências pessoais adquire um peso maior para o alcance da sensação de bem estar para colaboradores do sexo feminino. (Hasan et al., 2022). Curiosamente, a idade foi o fator que não mostrou ser relevante para a explicação da variável equilíbrio (Hasan et al., 2022). Deste modo propõem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 3: O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal influencia positivamente a satisfação profissional do colaborador.

Hipótese 4: O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal influencia positivamente o compromisso do bancário para com a instituição de crédito.

Hipótese 5: O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal influencia negativamente o desenvolvimento de *job burnout*.

Remuneração e incentivos

A remuneração e outros incentivos dependem do desempenho do colaborador. Exemplos destes, são as remunerações individuais e as coletivas por incentivos. Estes mecanismos constituem um dos principais meios que as organizações utilizam para aumentar a satisfação e motivação dos trabalhadores, bem como o compromisso dos mesmos para com a organização, alinhando, assim, os interesses destes e dos acionistas (Lee et al., 2010).

Existem três tipos de planos de remuneração. O primeiro é a remuneração de base (pagamento fixo aos trabalhadores). O segundo consiste nos incentivos salariais (bónus e participação nos lucros) que podem ser adicionados à base. Por último, o terceiro consiste em componentes de compensação indireta (seguro de

saúde, férias e subsídio de desemprego). A compensação indireta baseia-se em duas categorias: incentivos financeiros e incentivos não financeiros (Lee et al., 2010).

Hipótese 6: A remuneração e incentivos influencia positivamente a satisfação profissional do colaborador.

Hipótese 7: A remuneração e incentivos influencia positivamente o compromisso para com a instituição bancária.

job burnout

O *job burnout*, caracteriza-se resulta de uma exposição constante ao stress causado pelas exigências laborais, em consequência de exigências associadas a elevadas obrigações laborais e a uma escassez de recursos (recursos laborais concedidos pela organização e recursos do próprio colaborador: competências adquiridas e características da sua personalidade) para o cumprimento das mesmas. (Lubbadeh, 2021). Colaboradores que se encontrem na posse destes recursos, conseguindo fazer um uso eficiente dos mesmos tendem a dar resposta às exigências que lhe são propostas. Por sua vez, dando respostas a estas exigências, os colaboradores atingem níveis mais elevados de compromisso para com a organização (Hasan et al., 2022).

Sabe-se que a idade condiciona o desenvolvimento de *job burnout*, pois este sentimento manifesta-se de forma mais recorrente em colaboradores com idade igual ou superior a 50 anos. Tal facto é justificado pelo facto de colaboradores na faixa etária identificada ocuparem cargos hierárquicos mais elevados no seio da organização e, conseqüentemente, de maior responsabilidade (Lubbadeh, 2021). Está igualmente descrito que o desenvolvimento do *job burnout* condiciona a satisfação profissional do colaborador, diminuindo, desta forma, o compromisso deste para com a instituição de crédito, pelo que, se estabelece entre estas duas variáveis uma correlação negativa (Gidou et al., 2020). Tendo em conta estas evidências, propõe-se que:

Hipótese 8: O *job burnout* influencia negativamente o compromisso para com a instituição bancária.

Satisfação Profissional

A satisfação profissional caracteriza-se como uma resposta emocional do colaborador face às tarefas desempenhadas no âmbito das exigências profissionais (Awwad et al., 2022). Esta variável ganha uma importância especial na análise do compromisso dos colaboradores do setor bancário, uma vez que, colaboradores satisfeitos tendem a desenvolver igualmente um sentimento de satisfação superior nos clientes (Gidou et al., 2020). Como tal, esta variável é uma componente fundamental de análise quer ao nível do comportamento dos trabalhadores, quer ao nível dos objetivos da organização. Trabalhadores satisfeitos são mais dedicados ao trabalho, desenvolvendo níveis de stress mais baixos e, conseqüentemente, níveis de produtividade mais elevados. Níveis mais elevados de satisfação podem ser atingidos através de diversos fatores, tais como: remuneração salarial, promoções, relação estabelecida com os colegas, regalias, equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, entre outros (Gaikwad, 2022).

Deste modo, conclui-se que a satisfação profissional é das variáveis mais importantes para uma empresa, uma vez que, impulsiona a produtividade. Uma organização pode expandir-se e reinventar-se em resultado de trabalhadores satisfeitos que são mais suscetíveis de serem inventivos e criativos (Gaikwad, 2022).

A satisfação condiciona igualmente a relação de compromisso que o trabalhador desenvolve para com a instituição bancária, estabelecendo-se, entre ambas, uma correlação positiva (Gidou et al., 2020). A satisfação é, pois, uma componente fundamental no compromisso dos trabalhadores. Estar satisfeito profissionalmente significa estar ativamente envolvido, o que pressupõe estar ativamente dedicado à organização que, por sua vez significa, estar ativamente comprometido para com esta. Assim, conclui-se que trabalhadores mais satisfeitos e comprometidos para com as suas entidades patronais se empenham mais no seu trabalho (Gaikwad, 2022). Como consequência propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 9: A satisfação profissional influencia positivamente o compromisso para com a entidade patronal (instituição bancária).

Políticas de gestão de apoio às famílias

As políticas de gestão de apoio às famílias numa organização caracterizam-se por um conjunto de pressupostos, definidos de forma objetiva, tendo como base os direitos e deveres de cada colaborador dentro de uma organização. Nestas políticas é também tida em conta a cultura organizacional da própria instituição (Žnidaršic & Bernik, 2021).

Por sua vez, o compromisso para com a entidade patronal é definido como uma relação emocional e psicológica entre os trabalhadores e a entidade patronal (Hasan et al., 2022). Este sentimento pode dar origem a comportamentos positivos ou negativos desenvolvidos pelos empregados no local de trabalho. Para tal contribui decisivamente o ambiente no local de trabalho, sendo que por sua vez, este ambiente é condicionado pelas políticas de gestão seguidas pela organização, em especial a forma como estas se alinham com as necessidades dos colaboradores (Hasan et al., 2022).

Um colaborador geralmente está mais empenhado, o que se reflete no compromisso para com a entidade patronal, quando se sente valorizado e incluído, quando se sente apoiado pela empresa ou quando um gerente é prestável e estabelece uma forte relação com o pessoal (Gaikwad, 2022). Por sua vez, estas políticas têm, também, um impacto positivo no desempenho do colaborador e nos resultados profissionais alcançados pelo mesmos (Hasan et al., 2022) experienciado, este, de igual modo, uma melhoria na sua satisfação profissional (Gaikwad, 2022).

De igual modo, um estudo de Kar e Misra (2013) (as cited in Žnidaršic & Bernik, 2021) concluiu que colaboradores, cujas entidades patronais se mostram cooperativas e compreensivas, não desenvolvem uma sensação constante de stress resultante das exigências profissionais que lhes são impostas (*job burnout*). Os colaboradores mostram-se, também, mais satisfeitos e empenhados no local de trabalho. O mesmo estudo revelou que este conceito é alcançado através da definição de políticas de gestão de apoio às famílias.

Investigações desenvolvidas no domínio da satisfação profissional, *job burnout* e compromisso dos bancários para com a organização permitem identificar três pressupostos (Žnidaršic & Bernik, 2021):

- 1) elementos organizacionais, como apoio do chefe de equipa e dos colegas de trabalho, assim como, a definição de políticas de gestão de apoio às famílias, têm um impacto significativo no alcance de níveis de satisfação profissional mais elevados;
- 2) a definição destas políticas tem um impacto significativo na definição e alcance do compromisso para com a organização;
- 3) a perceção do colaborador de que a organização está comprometida no seu bem-estar, gerindo de forma equilibrada as exigências laborais propostas, tem um impacto negativo no desenvolvimento de *job burnout*.

Consequentemente propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 10: Políticas de apoio às famílias influenciam positivamente o compromisso do colaborador para com a entidade patronal.

Hipótese 11: Políticas de apoio às famílias influenciam positivamente a satisfação profissional do bancário.

Hipótese 12: Políticas de apoio às famílias influenciam negativamente o desenvolvimento de *job burnout*.

A Figura 1, mostra uma síntese gráfica do modelo conceptual

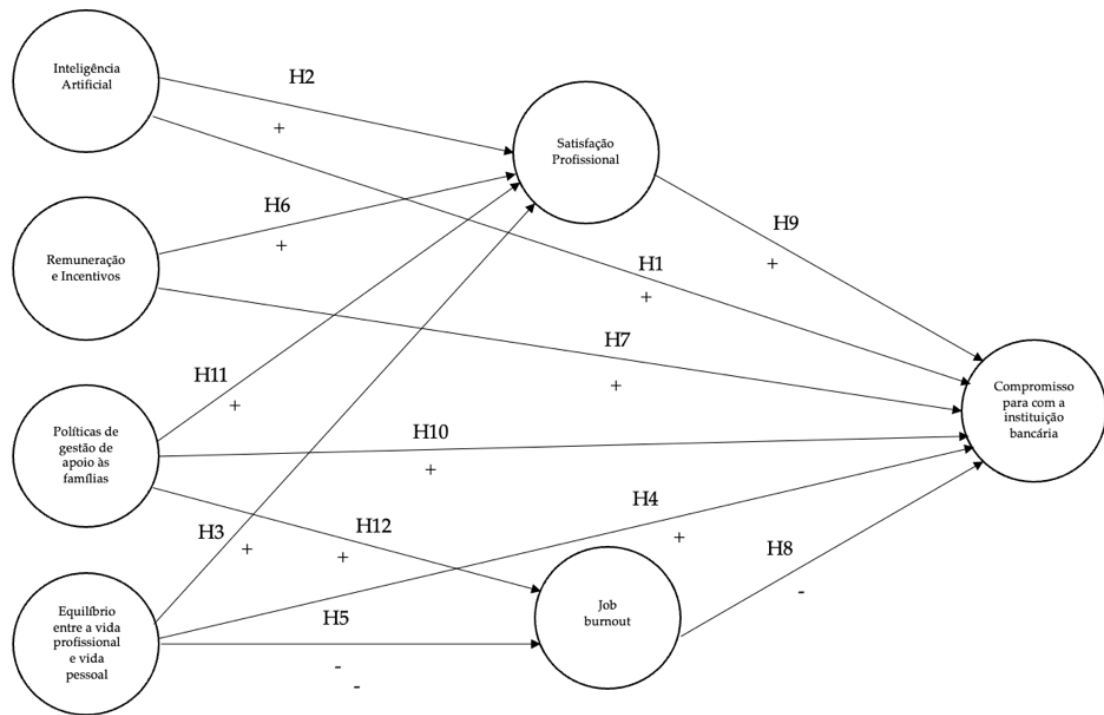


Figura 1: Modelo conceptual proposto.

Capítulo 3

Metodologia

Este capítulo visa definir a metodologia de investigação tendo em conta o objetivo da investigação (compreender quais os fatores que afetam a perceção dos bancários relativamente à sua atividade e obrigações bem como a sua satisfação) e a técnica de recolha de dados utilizada. Neste capítulo é identificada a técnica de recolha de dados utilizada, assim como, as escalas utilizadas e a amostra.

O estudo teve por base uma pesquisa de abordagem quantitativa, o que permitiu a identificação de relações causa-efeito entre as variáveis. Estas relações foram definidas, inicialmente, através do desenvolvimento de hipóteses de estudo; estas hipóteses, estabelecidas no modelo concetual, consistem numa formulação antecipada cujo objetivo é atestar ou refutar as relações previamente identificadas entre as variáveis do estudo.

3.1. Recolha de dados

A investigação foi desenvolvida no mercado português e partilhada entre bancários que desenvolvem a sua atividade profissional neste mercado.

Foi concebido e disponibilizado um inquérito online para investigar as hipóteses de estudo. Este inquérito foi realizado através do Google Forms e era composto por duas secções: a primeira permitiu a recolha de dados para análise das relações previamente identificadas entre as variáveis; por sua vez, a segunda secção permitiu a caracterização do inquirido.

A intenção era proceder à disseminação do questionário com a ajuda dos sindicatos afetos ao setor bancário. Todavia, apesar dos contactos efetuados e da insistência nenhum sindicato demonstrou interesse ou disponibilidade para cooperar com o estudo. Assim, foi necessário utilizar uma abordagem alternativa que passou pela disseminação através de partilha através do envio de um link de acesso a este via WhatsApp, LinkedIn e Instagram. O link de acesso ao inquérito foi, inicialmente, enviado a amigos e familiares que, posteriormente, difundiram o mesmo com a sua rede de contactos (familiares e amigos). Assim, foi utilizado o Método Bola de Neve para a obtenção da amostra de estudo.

De forma prévia à partilha do inquérito desenvolveu-se uma pré-testagem, onde foram abordados indivíduos com características semelhantes à da amostra pretendida. A testagem prévia permite identificar potenciais erros e verificar se os inquiridos compreendem os itens com precisão; a mesma permitiu a alteração da definição de alguns dos itens que constituem o inquérito, de modo, a assegurar a compreensão destes pelos inquiridos.

O questionário online esteve disponível durante duas semanas e foram considerados para análise os inquéritos preenchidos na totalidade.

3.2 Variáveis

O questionário baseou-se em perguntas e escalas adaptadas de escalas multi-itens previamente validadas, de modo, a assegurar a fiabilidade e a validade da medição. Estas escalas estão disponíveis na literatura consultada.

Dimensão	Itens
Inteligência Artificial (IA) (Kong et al., 2021) Itens: 5 itens Escala de Likert: 7(1- Discordo Totalmente;7-Concordo Totalmente)	Pessoalmente, estou preocupado com o meu futuro no setor bancário devido à IA.
	A IA vai substituir os empregados.
	Pessoalmente, preocupa-me o meu futuro na minha organização devido ao facto de a IA substituir os trabalhadores.
	Pessoalmente, preocupa-me que o que faço atualmente no meu trabalho possa ser substituído pela IA.
Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (EPP) Jaharuddin & Zainol, 2019 Itens: 10 itens Escala de Likert: 5 (1- Nunca; 5- Sempre)	Penso que a IA poderá substituir o trabalho dos bancários.
	Muitas vezes negligencio as minhas exigências pessoais devido às exigências do meu trabalho.
	A minha vida pessoal sofre por causa do meu trabalho.
	Tenho de faltar a atividades pessoais importantes por causa do meu trabalho.
	Chego a casa do trabalho demasiado cansado para fazer as coisas que gosto de fazer.
	O meu trabalho torna difícil manter o meu estilo de vida pessoal.
	Gostaria de ser obrigado a trabalhar mais horas.
	A minha carga de trabalho é demasiada pesada.
	Gostava de poder trabalhar a um ritmo mais fácil.
A minha carga de trabalho é afetada por coisas que não consigo controlar.	

Dimensão	Itens
	As exigências do meu trabalho em relação ao tempo são excessivas.
Remuneração e Incentivos (RI) (Lee et al., 2010) Itens: 4 itens Escala de Likert: 5(1- Discordo Totalmente; 5-Concordo Totalmente)	O sistema de incentivos da organização incentiva os trabalhadores a prosseguirem os objetivos desta. O sistema de incentivos da organização é justo de modo a recompensar as pessoas que atingem o objetivo traçado pela organização. O sistema de incentivos da organização encoraja as pessoas a atingir os objetivos definidos por esta. O sistema de incentivos da organização reconhece efetivamente as pessoas que mais contribuem para a mesma.
Compromisso para com a Instituição Bancária (CB) (Kong et al., 2021) Itens: 6 itens Escala de Likert: 7 (1-Discordo Totalmente; 7-Concordo Totalmente)	Teria muito gosto em passar o resto da minha carreira nesta organização. A organização tem um grande significado pessoal para mim. Neste momento, ficar na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo. Seria muito difícil para mim deixar a minha organização, neste momento, mesmo que quisesse. Se recebesse outra oferta para um emprego melhor noutro lugar, não acharia correto deixar a minha organização. Penso que, atualmente, as pessoas mudam de empresa com demasiada frequência.
Job burnout (Jb) Demerouti et. Al (2001) Itens: 5 itens Escala de Likert: 6 (1- Nunca; 6- Sempre)	Durante o trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado. Depois do trabalho, preciso de mais tempo do que no passado, para relaxar e me sentir melhor. Depois do trabalho, sinto-me desgastado e cansado. Acontece cada vez mais falar do meu trabalho de forma negativa. As vezes, sinto-me doente com as tarefas do trabalho.
Satisfação Profissional (Sp) (Gaikwad, 2022) Itens: 20 itens Escala de Likert: 5 (1- Insatisfeito; 6- Extremamente Satisfeito)	Comunicação e fluxo de informação. Interação interpessoal Crédito/valor no trabalho Natureza do trabalho Grau e tipo de motivação para a tarefa atribuída. Segurança do emprego. Envolvimento e ligação com os objetivos da organização. Natureza da supervisão. Mudança e inovação. Crescimento e desenvolvimento pessoal. Gestão de conflitos. Participação na tomada de decisões.

Dimensão	Itens
	Percentagem de utilização de competências.
	Adaptabilidade e autonomia.
	Clima prevalecente na organização.
	Nível salarial em relação aos anos de experiência.
	Satisfação com a estrutura da organização.
	Satisfação global com o trabalho na organização.
Políticas de apoio às famílias (P) Žnidaršic & Bernik, 2021	O número de horas de trabalho parece-me adequado.
Itens: 8 itens Escala de Likert: 5 (1-Discordo; 5-Concordo Totalmente)	Sinto-me apoiado pela organização.
	A organização onde me insiro é flexível.
	A informação e comunicação na organização são transmitidas de forma clara e direta.
	O meu líder na organização apoia-me e motiva-me.
	Os recursos humanos adotam políticas que vão ao encontro das minhas expectativas.
	Estou satisfeito com a minha remuneração mensal. E os bónus comerciais vão ao encontro do meu esforço/desempenho durante o semestre.
	Vejo na organização um apoio para fazer face a problemas do âmbito pessoal.

Tabela 1: Escalas de medição dos construtos.

3.3 Amostra

O número total de respostas obtido foi de 117, no entanto, apenas serão consideradas 115, uma vez que, as restantes revelam que o inquirido não respondeu de forma consciente ao inquérito dado padrão de respostas. A amostra é constituída por 62 colaboradores do setor bancário masculinos (54,0%) e 53 colaboradores femininos (46,0%). Relativamente à idade, 38 inquiridos têm entre os 51 e os 61 anos (33,0%), seguindo-se dos 40 aos 50 anos (25,22%), dos 29 anos 39 anos (20,0%) e dos 21 anos 28 anos (18,26%), respetivamente. Apenas 5 inquiridos têm mais de 61 anos (4,35%).

A maioria dos inquiridos é casado (58,26%), 30 são solteiros (26,09%), 9 vivem numa situação de unidos de facto e 9 são divorciados (7,82%, respetivamente). Quanto ao nível de educação, 25 inquiridos têm o ensino secundário (21,73%), 7 frequentaram o ensino universitário (6,09%), 49 inquiridos são licenciados (42,60%), 12 têm pós-graduação (10,43%), 15 possuem o grau de mestre (13,04%),

5 têm doutoramento (4,34%). Os restantes adquiridos apresentam um grau de instrução diferente dos anteriormente mencionados (7,83%). Além disso, a maioria dos colaboradores que concluíram o ensino secundário têm acima dos 40 anos. Por outro lado, inquiridos que concluíram uma pós-graduação, atingiram o grau de mestre ou de doutorado, têm menos de 40 anos.

Relativamente ao número de filhos por faixa etária, 90 inquiridos têm filhos (78,26%); destes, 56 têm um filho (62,22%). Dos inquiridos com filhos, 26,66% dos filhos têm mais de 18 anos.

Por sua vez, metade dos inquiridos trabalha no sector bancário há mais de 15 anos (50,00%), 23 inquiridos trabalham na banca há menos de 2 anos (20,00%), 27 inquiridos trabalham na banca há mais de 5 anos, no entanto há menos de 15 anos (23,00%) e apenas 8 inquiridos trabalham na banca há mais de 2 anos, no entanto há menos de 5 anos (7,00%).

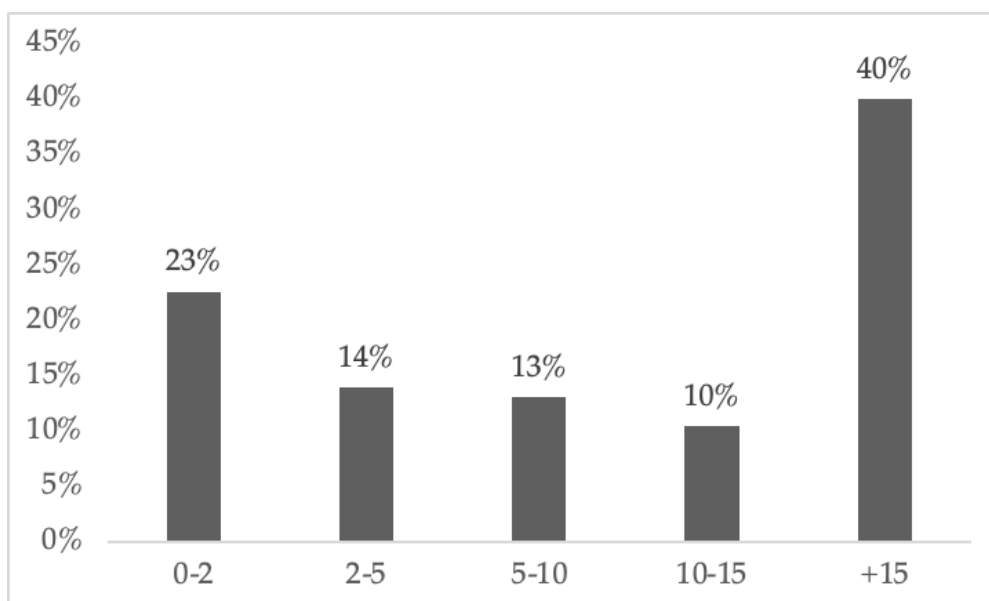


Gráfico 1. Número de anos que os colaboradores trabalham no setor bancário (percentagem).

Dos inquiridos, 60,70% trabalhou sempre na mesma instituição bancária. Quase metade dos inquiridos encontra-se na atual instituição há mais de 15 anos (40,00%), sendo que 26 inquiridos encontram-se na atual instituição bancária há

menos de 2 anos (23,00%) e os restantes 43 inquiridos encontram-se na mesma instituição há mais de 2 anos.

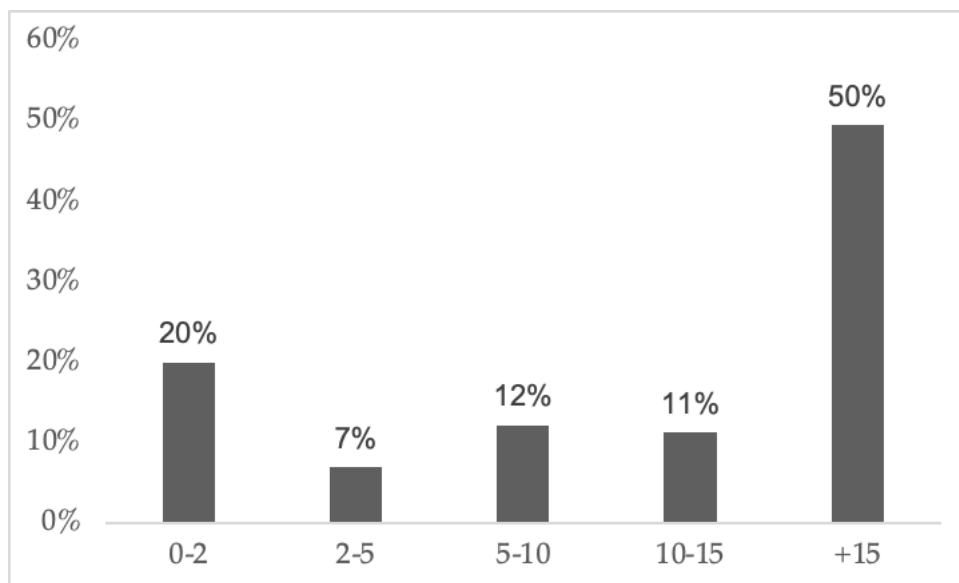


Gráfico 2. N.º de anos que o colaborador trabalha na mesma instituição bancária

Quanto à análise de cargos, 86 inquiridos não ocupam cargos de gerência na instituição bancária (74,78%), os restantes 29 inquiridos ocupam cargos de gerência (25,22%). Entre os 29 inquiridos que ocupam um cargo de gerência na instituição bancária, 15 pertencem ao género masculino (51,73%) e 14 colaboradores ao género feminino (12,17%), o que revela uma paridade quase perfeita entre géneros. Em termos etários 24 dos inquiridos têm mais de 40 anos (34,78%).

Capítulo 4

Resultados

Neste capítulo serão analisados ao pormenor os resultados da análise dos dados. Os dados recolhidos forma alvo de tratamento no programa SmartPLS4 com recurso à técnica PLS-SEM para validação das hipóteses. Desta forma, serão avaliadas a fiabilidade e validez dos constructos e determinada a significância estatística das hipóteses.

4.1 Análise Descritiva

Considerando a amostra em análise, a maioria dos inquiridos reconhece a importância crescente da inteligência artificial e o impacto que esta desempenha sob o sistema bancário, no entanto, os mesmos não se demonstraram significativamente preocupados com a possibilidade de a inteligência artificial substituir a função que atualmente desempenham ou substituir o trabalho dos bancários.

Relativamente ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, é de destacar que 71,00% inquiridos não gostariam de ser obrigados a trabalhar mais horas. De forma expressiva, os inquiridos consideram que negligenciam, muitas vezes, as suas exigências pessoais devido às exigências profissionais, que a vida pessoal sofre por causa do seu trabalho, que chegam a casa demasiado cansados para fazerem coisas que gostam e o que trabalho torna difícil manter o seu estilo de vida. De salientar, também, que de forma expressiva, os inquiridos concordam que a sua carga de trabalho é afetada por situações que não conseguem controlar e que as exigências do trabalho em relação ao tempo são excessivas.

Considerando a remuneração e incentivos, a maioria dos inquiridos não concorda que o sistema de incentivos da organização reconhece efetivamente as pessoas que mais contribuem para a mesma. No entanto, parte significativa dos inquiridos concorda que o sistema de incentivos é justo de modo a recompensar os colaboradores que atingem o objetivo traçado pela organização.

Relativamente ao compromisso para com a Instituição Bancária, são de destacar os seguintes pontos: parte significativa dos inquiridos concorda que a organização tem um grande significado pessoal para si e a maioria dos inquiridos

não concorda que se recebesse outra oferta para um emprego melhor noutra lugar, não acharia correto deixar a organização atual.

Analisando o desenvolvimento de *job burnout*, um número significativo de colaboradores, frequentemente, sente-se emocionalmente esgotado durante o trabalho; depois do trabalho, precisa de mais tempo do que no passado, para relaxar e se sentir melhor; e, depois do trabalho, sente-se desgastado e cansado.

Por sua vez, relativamente às políticas de apoio às famílias, os inquiridos, de forma significativa, não se sentem apoiados pela organização e não se encontram satisfeitos com a sua remuneração mensal, não concordando, desta forma, que os bónus comerciais vão ao encontro do seu esforço/desempenho durante o semestre.

No âmbito da satisfação profissional, na generalidade, os inquiridos mostraram-se satisfeitos com os seguintes aspetos da sua vida profissional: Comunicação e fluxo de informação; Interação Interpessoal; crédito/valor no trabalho; segurança do emprego; envolvimento e ligação com os objetivos da organização; processos de mudança e inovação; adaptabilidade e autonomia e satisfação global com o trabalho na organização.

Cod.	Indicador	Média	Desvio padrão	Curtose	Assimetria
IA1	A AI vai substituir os empregados	4,235	1,913	-1,202	-0,122
IA2	Penso que a AI poderá substituir o trabalho dos bancários	4,035	1,956	-1,306	0,035
IA3	Pessoalmente estou preocupado com o meu futuro no setor bancário devido à Inteligência Artificial	4,035	1,947	-1,184	0,022
IA4	Pessoalmente preocupa-me que o que faço atualmente no meu trabalho possa ser substituído pela Inteligência Artificial	3,948	1,999	-1,279	0,020
IA5	Pessoalmente preocupa-me o meu futuro na minha organização devido ao facto de a AI substituir os trabalhadores	3,922	1,916	-1,222	0,045
E1	A minha vida pessoal sofre por causa do meu trabalho	3,478	1,016	-0,121	-0,470
E2	A minha carga de trabalho é afetada por coisas que não consigo controlar	3,583	0,995	-0,259	-0,419
E3	A minha carga de trabalho é demasiado pesada	3,243	1,131	-0,739	-0,056
E4	As exigências do meu trabalho em relação ao tempo são excessivas	3,617	1,068	-0,627	-0,354
E5	Chego a casa do trabalho demasiado cansado para fazer as coisas que gosto de fazer	3,574	1,039	-0,294	-0,483
E7	Gostava de poder trabalhar a um ritmo mais fácil	3,470	1,145	-0,463	-0,436
E8	Muitas vezes negligencio as minhas exigências pessoais devido às exigências do meu trabalho	3,374	1,034	0,034	-0,565
E9	O meu trabalho torna difícil manter o meu estilo de vida	3,174	1,098	-0,770	-0,232
E10	Tenho de faltar a atividades pessoais importantes por causa do meu trabalho	2,957	1,168	-0,794	0,019
RI1	O sistema de incentivos da organização encoraja as pessoas a atingir os objetivos definidos por esta	2,652	1,080	-0,524	0,229
RI2	O sistema de incentivos da organização incentiva os trabalhadores a perseguirem os objetivos desta	2,774	1,209	-0,964	0,087
RI3	O sistema de incentivos da organização reconhece efetivamente as pessoas que mais contribuem para a mesma	2,513	1,066	-0,580	0,336
RI4	O sistema de incentivos da organização é justo de modo a recompensar as pessoas que atingem o objetivo traçado pela organização	2,530	1,106	-0,908	0,039
CB1	A organização tem um grande significado pessoal para mim	3,991	1,820	-1,090	-0,154
CB2	Gostaria muito de passar o resto da minha carreira nesta organização	3,783	1,873	-1,022	0,055

Cod.	Indicador	Média	Desvio padrão	Curtose	Assimetria
CB3	Neste momento ficar na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo	4,078	1,658	-0,757	-0,207
CB4	Penso que atualmente as pessoas mudam de empresa com demasiada frequência	3,843	1,676	-0,657	0,229
CB5	Se recebesse outra oferta para um emprego melhor noutro lugar não acharia correto deixar a minha organização	2,991	1,717	-0,923	0,421
CB6	Seria muito difícil para mim deixar a minha organização neste momento mesmo que quisesse	3,878	1,852	-1,133	-0,002
Jb1	Acontece cada vez mais falar do meu trabalho de forma negativa	3,626	1,524	-1,066	0,056
Jb2	Depois do trabalho preciso de mais tempo do que no passado para relaxar e me sentir melhor	4,078	1,458	-0,719	-0,445
Jb3	Depois do trabalho sinto-me desgastado e cansado	4,191	1,357	-0,809	-0,417
Jb4	Durante o trabalho muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado	3,922	1,403	-0,741	-0,261
Jb5	Às vezes sinto-me doente com as tarefas do trabalho	3,365	1,659	-1,243	0,072
Sp1	A informação e comunicação são transmitidas de forma clara e direta	2,878	1,089	-0,676	0,082
Sp2	A organização onde me insiro é flexível	2,791	1,241	-1,091	0,129
Sp3	Estou satisfeito com a minha remuneração mensal E os bónus comerciais vão ao encontro do meu esforço/desempenho durante o semestre	2,322	1,154	-0,357	0,719
Sp4	O meu líder na organização apoia-me e motiva-me	3,139	1,229	-0,982	-0,099
Sp5	O número de horas de trabalho parece-me adequado	2,643	1,166	-0,818	0,197
Sp6	Os recursos humanos adotam políticas que vão ao encontro das minhas expectativas	2,617	1,147	-0,694	0,234
Sp7	Sinto-me apoiado pela organização	2,843	1,184	-0,821	0,309
Sp8	Vejo na organização um apoio para fazer face a problemas no âmbito pessoal	2,583	1,292	-0,979	0,354
Sp9	Adaptabilidade e autonomia	3,530	1,366	-0,836	-0,158
Sp10	Clima prevalecente na organização	3,443	1,481	-0,986	-0,051
Sp11	Comunicação e fluxo de informação	3,426	1,352	-0,644	-0,194
Sp12	Crédito/valor no trabalho	3,296	1,251	-0,554	-0,039
Sp13	Envolvimento e ligação com os objetivos da organização	3,574	1,265	-0,595	-0,325
Sp14	Gestão de conflitos	3,365	1,308	-0,763	0,169
Sp15	Grau e tipo de motivação para a tarefa atribuída	3,330	1,277	-0,747	-0,059
Sp16	Interação interpessoal	3,591	1,278	-0,646	-0,054

Cod.	Indicador	Média	Desvio padrão	Curtose	Assimetria
Sp17	Natureza da supervisão	3,522	1,314	-0,588	-0,153
Sp18	Natureza do trabalho	3,435	1,231	-0,588	-0,032
P1	Nível salarial em relação aos anos de experiência	2,852	1,452	-1,107	0,158
P2	Participação na tomada de decisões	3,052	1,479	-1,006	0,236
P3	Porcentagem de utilização de competências	3,365	1,341	-0,707	0,007
P4	Possibilidades de desenvolvimento pessoal	3,235	1,453	-0,893	0,099
P5	Processos de mudança e inovação	3,383	1,309	-0,525	-0,176
P6	Satisfação com a estrutura da organização	3,226	1,415	-0,830	0,170
P7	Satisfação global com o trabalho na organização	3,383	1,448	-1,000	-0,120
P8	Segurança do emprego	3,913	1,248	-0,828	-0,187

Tabela 2. Estatísticas descritivas dos indicadores

A observação dos valores na Tabela 2, mostram a apreensão dos inquiridos face ao impacto da inteligência artificial na sua atividade profissional. Os dados não mostram um desvio significativo relativamente à normalidade uma vez que os valores da assimetria e curtose estão dentro do intervalo [-2; 2].

4.2 Análise e validação do modelo de medição

Para a análise do modelo de medição, inicialmente deve ser testada a fiabilidade de cada um dos itens. Este teste é conseguido através da análise das cargas fatoriais (factor loading). As cargas fatoriais devem assumir um valor superior a 0.70, uma vez que, as mesmas indicam o quão bem aquele item, em particular, representa o constructo latente. Assim, quanto maior o valor das cargas fatoriais, melhor a representação do constructo.

Para a avaliação da qualidade do constructo deve ser, ainda, considerado que os itens em análise devem convergir. Para garantir esta condição de convergência entre os respetivos itens deve ser considerada a variância média extraída (AVE). Esta indica o valor de variância que pode ser extraído de cada um dos itens para medir o valor do constructo e deve assumir um valor, pelo menos, igual a 0.5.

Observando a tabela 3, confirma-se que a maioria dos itens em análise apresentam uma carga fatorial de valor superior a 0.70. Os itens cuja carga

fatorial se encontra abaixo deste valor, apresentam um calor fatorial superior a 0.64, o que representa um valor não perfeito, mas ainda assim aceitável para efeitos de análise. Posteriormente, devem ser avaliadas a fiabilidade e consistência interna. Para análise da fiabilidade são frequentemente utilizados dois testes: o Alfa de Cronbach e a Fiabilidade Composta. O primeiro é mais antigo quando comparado com o segundo, sendo que este último tem em consideração as cargas fatoriais de cada um dos itens. Ambos os testes devem assumir um valor superior a 0.7. Todos os constructos do estudo cumprem este critério. De seguida, deve ser analisada a validade convergente de cada medida do constructo. Para a determinação destas medidas recorre-se à Variância Média Extraída (AVE). Esta deve assumir um valor superior a 0.5. Todos os constructos do estudo cumprem este critério.

Todas as medidas constituem-se estaticamente significativas, uma vez que, o valor-*p* (*p-value*) para cada um dos itens é inferior a 0,05.

	Itens	Factor Loading		Alfa de Cronbach		Composite Reliability (rho_a)		AVE	
		Value	p	Value	p	Value	p	Value	p
Inteligência Artificial (IA)	IA1	0.860	0.000	0.928	0.000	0.886	0.000	0.886	0.000
	IA2	0.765	0.000						
	IA3	0.945	0.000						
	IA4	0.907	0.000						
	IA5	0.811	0.000						
Equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (E)	E1	0.658	0.000	0.892	0.000	0.900	0.000	0.900	0.000
	E2	0.768	0.000						
	E3	0.780	0.000						
	E4	0.756	0.000						
	E5	0.748	0.000						
	E7	0.759	0.000						
	E8	0.648	0.000						
	E9	0.689	0.000						
Remuneração e Incentivos (RI)	RI1	0.672	0.000	0.860	0.000	0.917	0.000	0.917	0.000
	RI2	0.894	0.000						
	RI3	0.896	0.000						
	RI4	0.874	0.000						
Compromisso para com a instituição bancária (CB)	CB1	0.849	0.000	0.862	0.000	0.881	0.000	0.881	0.000
	CB2	0.876	0.000						
	CB3	0.877	0.000						
	CB4	0.695	0.000						
	CB5	0.647	0.000						
	CB6	0.665	0.000						
Job Burnout (Jb)	Jb1	0.910	0.000	0.937	0.000	0.938	0.000	0.938	0.000
	Jb2	0.899	0.000						
	Jb3	0.911	0.000						

	Jb4	0.887	0.000						
	Jb5	0.863	0.000						
Satisfação profissional (Sp)	Sp1	0.804	0.000	0.974	0.000	0.976	0.000	0.976	0.000
	Sp2	0.769	0.000						
	Sp3	0.843	0.000						
	Sp4	0.839	0.000						
	Sp5	0.847	0.000						
	Sp6	0.697	0.000						
	Sp7	0.817	0.000						
	Sp8	0.876	0.000						
	Sp9	0.853	0.000						
	Sp10	0.861	0.000						
	Sp11	0.854	0.000						
	Sp12	0.841	0.000						
	Sp13	0.862	0.000						
	Sp14	0.850	0.000						
	Sp15	0.863	0.000						
	Sp16	0.748	0.000						
	Sp17	0.890	0.000						
	Sp18	0.878	0.000						
Políticas de apoio às famílias (P)	P1	0.677	0.000	0.921	0.000	0.928	0.000	0.928	0.000
	P2	0.852	0.000						
	P3	0.867	0.000						
	P4	0.799	0.000						
	P5	0.781	0.000						
	P6	0.850	0.000						
	P7	0.718	0.000						
	P8	0.867	0.000						

Tabela 3. Parâmetros do modelo de medição.

Notar que o item E6 for eliminado uma vez que não cumpria com os requisitos de qualidade (carga fatorial) para ser admitido na análise. A eliminação deste indicar mostrou melhorar a qualidade e robustez global do modelo de medição.

Deve, agora, ser avaliada a validade discriminante. A validade discriminante valida a diferenciação dos constructos, isto é, garante que os mesmos são estaticamente diferentes entre si. Fornell e Larcker (1981) afirmaram que a validade discriminante se encontra estabelecida quando a raiz quadrada da AVE de cada um dos constructos assume um valor superior quando comparado com o valor das correlações entre esse constructo e os restantes.

Na tabela 4, encontra-se identificada a raiz quadrada da AVE de todos os constructos, a negrito, e as correlações entre os constructos. Através da análise destes valores, conclui se que os valores presentes na diagonal (raiz quadrada da AVE de cada constructo) são sempre superiores a todos os outros valores

presentes na mesma linha e coluna, assim, encontra-se estabelecida a validade discriminante.

	Compromisso com a Instituição Bancária	Equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional	Inteligência Artificial	<i>Job burnout</i>	Políticas de apoio às famílias	Remuneração e Incentivos	Satisfação Profissional
Compromisso com a Instituição Bancária	0.075						
Equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional	-0.092	0.733					
Inteligência Artificial	0.175	0.275	0.860				
<i>Job burnout</i>	0.008	0.666	0.361	0.894			
Políticas de apoio às famílias	0.533	-0.377	-0.045	0.311	0.804		
Remuneração e Incentivos	0.317	-0.257	-0.002	-0.133	0.474	0.839	
Satisfação Profissional	0.582	-0.282	-0.128	-0.231	0.764	0.427	0.834

Tabela 4. Critério de Fornell-Larcker.

De modo a garantir a validade discriminante, é possível utilizar, também, o rácio HYME criterion (rácio Heterotrait-monotrait). Este rácio representa o valor médio das correlações de itens entre os constructos em relação à média geométrica das correlações médias para os itens que medem o mesmo constructo. Se este rácio assumir um valor elevado (>0.90), a validade discriminante não é estabelecida. Encontra-se, então, definido que para constructos conceptualmente distintos, o rácio HTMT deve assumir um valor inferior a 0.85, devendo valores entre 0.85 e 0.90 ser analisados casuisticamente.

Observando a Tabela 5, conclui-se que todos os valores assumem um valor inferior a 0.85, estando assim confirmada a validade discriminante.

	Compromisso com a Instituição Bancária	Equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional	Inteligência Artificial	<i>Job burnout</i>	Políticas de apoio às famílias	Remuneração e Incentivos	Satisfação Profissional
Compromisso com a Instituição Bancária							
Equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional	0.198						
Inteligência Artificial	0.245	0.322					
<i>Job burnout</i>	0.148	0.709	0.400				
Políticas de apoio às famílias	0.587	0.402	0.089	0.330			
Remuneração e Incentivos	0.347	0.287	0.051	0.142	0.506		
Satisfação Profissional	0.24	0.305	0.109	0.238	0.799	0.443	

Tabela 5. Rácio Heterotrait-monotrait (HTMT)

4.3 Análise do modelo estrutural

De seguida e, após validação da fiabilidade e validade dos constructos, deve ser avaliado o modelo estrutural e determinado o coeficiente de determinação (R^2) de modo a analisar o mérito global do modelo.

Este coeficiente mede o poder explicativo do modelo e varia entre 0 e 1, sendo que valores próximos de 1 indicam um maior poder explicativo (Shmueli & Koppius, 2011). De acordo com Henseler et al. (2009) e Hair et al. (2011), valores de 0.25, 0.50 e 0.75 podem ser considerados fracos, moderados e substanciais, respetivamente. Valores de R^2 iguais ou superiores a 0.90 geralmente sugerem sobreajuste (Hair et al., 2019).

Para o modelo em análise, o coeficiente de determinação (R^2) assume um valor igual a 0.392, o que significa que as variáveis dependentes explicam 39.20% do compromisso para com a instituição bancária. Assim, os resultados podem ser classificados entre fracos a moderados. Por sua vez, o R^2 para a satisfação profissional e o *Job burnout* são considerados moderados, uma vez que, assumem um valor igual a 0.600 e 0.447, respetivamente.

Relativamente ao ajuste de modelo, deve ser tida alguma cautela ao reportar o mesmo para PLS-SEM, uma vez que, alguns dos critérios, como o Valor de Limiar Crítico, nem sempre se constituem adequados para a análise PLS-SEM (Hair et al., 2019). Contudo, o modelo de ajuste PLS-SEM tem recebido apoio de alguns autores (Henseler et al., 2016).

Assim, o teste de ajuste do modelo PLS depende do bootstrap para estimar a probabilidade de encontrar diferenças entre a matriz de correlação implícita no modelo e a empírica (Henseler et al., 2016). Desta forma, foram consideradas algumas medidas:

	Modelo Saturado	Modelo Estimado	Critério
SRMR	0.083	0.088	<0.08
d_ULS	10.588	12.015	<1.00
d_G	5.519	5.558	<0.47
Qui-quadrado	2646.496	2659.205	-
NFI	0.636	0.635	>0.90

Tabela 6. Ajuste de Modelo.

Analisando a Tabela 6, a primeira medida presente na mesma é a Raiz Quadrada Média dos Resíduos Padronizada (SRMR). Esta quantifica a divergência entre as matrizes de covariância observada e de covariância estimada. Assumindo, assim, lugar de destaque nesta análise. Quando esta assume um valor igual a 0, o modelo encontra-se perfeitamente ajustado; e, se a mesma assume um valor inferior a 0.08, estamos perante um bom ajuste de modelo (Henseler et al., 2016; Hu & Bentler, 1998). Ambos os modelos, saturado e estimado, encontram-se próximos do limiar aceitável.

Posteriormente, estão identificadas a Distância Baseada em Mínimos Quadrados Não Ponderados (d_ULS) e a Distância Geodésica (d_G). Estas medem a diferença entre a matriz de correlação implícita no modelo e a matriz de correlação empírica; se esta diferença for muito pequena, então, o modelo encontra-se bem ajustado (Haron et al., 2023). Ambos os valores das distâncias, d_ULs e d_G, devem ser comparados com o intervalo de confiança de 95%. Observando o valor de ambas na Tabela 5, para o modelo estimado, este é maior

quando comparado com o valor do intervalo de 95%, pelo que, a diferença entre o modelo implícito e os dados empíricos é significativa. Assim, estes não se ajustam bem.

Para determinar o ajuste do modelo, é também possível calcular o Índice de Ajuste Normalizado (NFI). Este é determinado calculando a diferença entre o valor do qui-quadrado do modelo de base e o valor do qui-quadrado do modelo especificado, a dividir pelo valor do qui-quadrado do modelo de base (Hu et al, 1999); comparando, assim, o ajuste do modelo especificado com o ajuste do modelo de base. Este índice assume um valor que varia entre 0 e 1, quanto mais próximo este se encontrar de 1, melhor é o ajuste do modelo. O ajuste do modelo é considerado aceitável quando o índice assume um valor superior a 0.90. Assim e, observando a Tabela 6, o NFI assume um valor igual a 0.635, pelo que, não cumpre o critério.

4.4 Teste de Hipóteses

Realizadas a análise de qualidade do modelo de medição e a análise de ajuste de modelo, deve, agora, ser efetuado um Teste de Hipóteses. Esta análise de Teste de Hipóteses foi elaborada recorrendo a um software de modelação de caminhos para equações estruturais por mínimos quadrados parciais, SmartPLS4. Este software permitiu avaliar o modelo SEM.

A significância estatística do modelo de investigação foi validada através da técnica de *bootstrapping* utilizando para o efeito 10000 amostras ou execuções de *bootstrap*.

a estatística *t* de *student* e o valor de *p* foram considerados para determinar se os constructos em análise realmente afetam a satisfação profissional, desenvolvimento de *job burnout* e o compromisso dos bancários para com a instituição bancária, respetivamente. Considerando um nível de confiança de 95%, para que um constructo seja significativo, o valor de *p* deve assumir um valor inferior a 0,050, o que corresponde a um valor de estatística *t* superior a 1,96.

A tabela 7 mostra os valores dos vários *path coefficients* (coeficientes dos caminhos ou *betas*), bem como da média das 10000 amostras obtidas com recurso à técnica de *bootstrapping*. Analisando os resultados, conclui-se que nem todos os constructos em análise se revelaram significantes para um nível de confiança de 95%. Assim, os constructos associados às hipóteses H1, H2, H3, H6, H7 e H11 não são significativos, pelo que não podemos considerar as hipóteses suportadas pela presente amostra.

	Amostra original (O)	Média de amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de p
H1	-0,044	-0,039	0,039	1,139	0,255
H2	-0,108	-0,100	0,094	1,152	0,249
H3	0,048	0,044	0,072	0,677	0,505
H4	0,140	0,143	0,065	2,146	0,032
H5	0,639	0,649	0,061	10,481	0,000
H6	0,082	0,077	0,109	0,754	0,451
H7	0,091	0,082	0,094	0,978	0,328
H8	0,189	0,193	0,088	2,144	0,032
H9	0,411	0,411	0,107	3,856	0,000
H10	0,545	0,553	0,094	5,784	0,000
H11	-0,071	-0,066	0,080	0,885	0,376
H12	0,734	0,736	0,087	8,477	0,000

Tabela 7. Efeitos Totais.

Paralelamente com a análise de significância das variáveis, a direção do impacto destas deve, também, ser examinada. A direção do impacto das variáveis pode ser examinada através da análise do sinal dos pesos de regressão de cada variável. Desta forma, considerando o impacto do equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional no compromisso para com a instituição bancária é possível aferir uma correlação positiva entre as duas ($\beta=0,140$), suportando, assim H4 (o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal influencia positivamente compromisso do bancário para com a instituição de crédito). Por outro lado, e

considerando o impacto do equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional e o desenvolvimento de *job burnout* é, também, possível, aferir uma correlação positiva forte entre as duas ($\beta=0,639 >0,50$), contrariando, no entanto, H5 (o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal tem um impacto negativo no desenvolvimento de *job burnout*).

Por sua vez, relativamente ao impacto do desenvolvimento do *job burnout* no compromisso para com a instituição de crédito é possível observar uma relação positiva entre as variáveis ($\beta=0,189$), o que, mais uma vez, contraria H8 (o *job burnout* tem um impacto negativo no compromisso para com a instituição bancária). É, também, possível verificar uma relação positiva entre a satisfação profissional e o compromisso para com a instituição de crédito ($\beta=0,411$), assim, os dados suportam H9 (a satisfação profissional influencia positivamente o compromisso para com a instituição bancária).

De igual modo, analisando o impacto das políticas de gestão de apoio às famílias nos níveis de satisfação profissional é possível aferir uma relação positiva entre ambos os constructos, o que suporta H12 (políticas de gestão de apoio às famílias têm um impacto positivo na satisfação profissional).

	Amostra original (O)	Média de amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de p
P->CB efeito direto	0,256	0,263	0,126	2,029	0,043
P->CB efeito indireto total	0,288	0,290	0,091	3,152	0,002

Tabela 8. Efeito Mediador.

Para além de testar as hipóteses acima discutidas, este estudo examinou, também, um efeito mediador: o *job burnout* e a satisfação profissional mediam a relação entre as políticas de gestão de apoio às famílias e o compromisso dos bancários para com a instituição de crédito.

Estamos, assim, perante uma mediação parcial, uma vez que o efeito direto ($\beta=0,256$; $p\text{-value}= 0,0043$) e o efeito indireto total ($\beta=0,288$ $p\text{-value}= 0,002$) são ambos estatisticamente significativos. Assim, conclui-se que a satisfação profissional e *job burnout* mediam parcialmente a relação entre as políticas de gestão de apoio às famílias e o compromisso para com a instituição crédito, o que suporta H10.

A Figura 2 mostra graficamente os valores dos caminhos e a respetiva significância estatística ($p\text{-value}$).

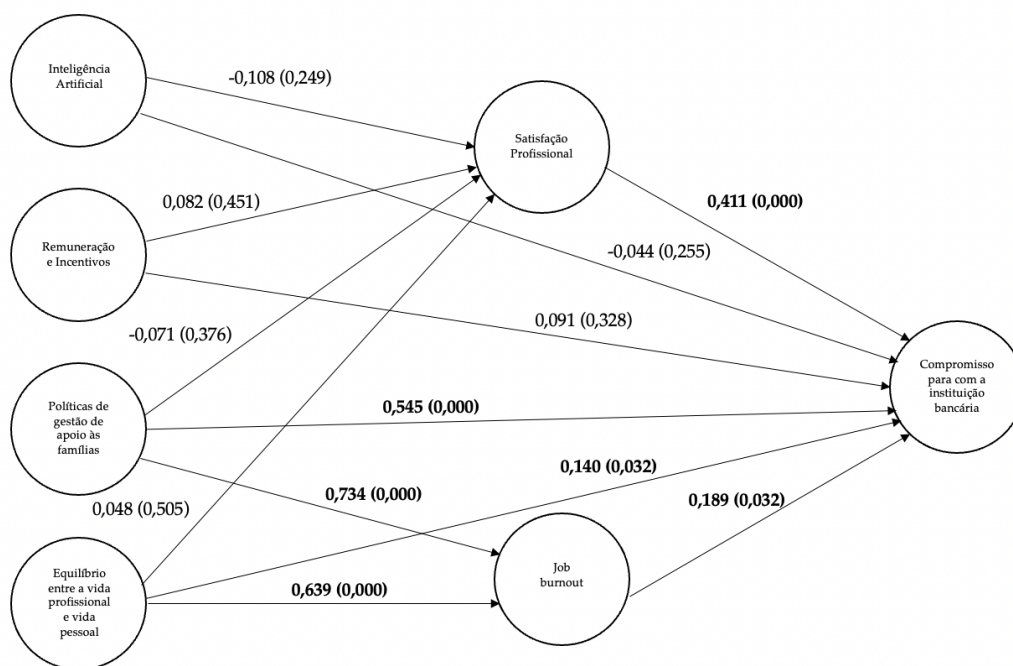


Figura 2. Modelo estimado.

Para uma melhor compreensão, a tabela 9 resume a avaliação das hipóteses.

Hipóteses	Suporte estatístico
H1	Não
H2	Não
H3	Não
H4	Sim
H5	Não
H6	Não
H7	Não
H8	Não
H9	Sim
H10	Sim
H11	Não
H12	Sim

Tabela 9. Resultado da Avaliação de Hipóteses.

Capítulo 5

Discussão

A inteligência artificial não se revelou estaticamente relevante, apesar de estudos como o realizado pela Universidade de Joanesburgo (2020), estes propuseram que a inteligência artificial influencia o compromisso do colaborador para com a instituição bancária e a satisfação profissional. A diferença entre as conclusões pode resultar de diferenças culturais e sectoriais entre Portugal e África do Sul. Isto pode significar que os bancários desta última região se encontram atualmente mais expostos à inteligência profissional, reconhecendo, desde já, as vantagens na aplicabilidade da mesma.

Em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, esperava-se este fator influenciasse positivamente a satisfação profissional e o compromisso do bancário para com a instituição de crédito e negativamente o desenvolvimento de *job burnout* (Gidou et al., 2020). Os resultados corroboram a hipótese de que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal influencia positivamente o compromisso para com a instituição bancária, no entanto, esta variável não se mostrou estatisticamente em relação à satisfação profissional. Por sua vez, a relação entre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e o desenvolvimento de *job burnout*, contrariam os resultados do estudo desenvolvido por Gidou et al. (2020), uma vez que, o equilíbrio se mostrou determinante no desenvolvimento de *job burnout*. Isto pode significar que o colaborador bancário, mesmo quando atinge o equilíbrio entre as diferentes dimensões da sua vida se encontra na mesma exposto a situações de stress causado pelas exigências laborais que podem conduzir ao desenvolvimento de *job burnout*.

Relativamente à remuneração e incentivos, estas não são estatisticamente relevantes, contrariando as indicações Lee and Wu (2010), que afirmaram que a remuneração e incentivos constituíam um mecanismo utilizado pelas organizações para aumentar os níveis de satisfação e compromisso dos colaboradores. Este resultado pode significar que os colaboradores bancários, atualmente, priorizam outros fatores em detrimento da remuneração e incentivos no que à sua satisfação profissional e compromisso para com a organização dizem respeito.

Foi, também, estudada a relação entre o desenvolvimento de *job burnout* e o compromisso do bancário para com a instituição de crédito. Contrariamente ao estudo desenvolvido por Hasan (2022) que afirma que o desenvolvimento de *job burnout* compromete o compromisso do colaborador para com a instituição (evidenciada uma relação negativa entre as variáveis), os resultados do presente estudo sugerem que entre as mesmas se verifica uma relação positiva. Isto pode significar que colaboradores bancários que se encontrem em *job burnout*, derivado de uma constante exposição a stress no local de trabalho, se sentem comprometidos com a organização no alcance dos objetivos propostos pela mesma. Após alcançados estes resultados, as exigências laborais impostas aos colaboradores tendem a diminuir o que pode, assim, justificar a relação evidenciada neste estudo.

Em relação ao impacto da satisfação profissional no compromisso, esta é estatisticamente significativa, em concordância com Gaikwad (2022), que afirmou que a satisfação profissional afeta significativamente o compromisso do bancário para com a instituição de crédito.

Por fim, as políticas de gestão de apoio às famílias mostraram-se estatisticamente significativas relativamente ao compromisso para com a instituição bancária e desenvolvimento de *job burnout*. No entanto, as mesmas não são estatisticamente relevantes em relação à satisfação profissional. As primeiras relações entre as variáveis suportam as conclusões do estudo de Hasan (2022), apenas a última é contraditória ao defendido por Hasan (2022). Isto pode significar, por sua vez, que os bancários valorizam outros fatores em detrimento das políticas de gestão de apoio às famílias no que à sua satisfação profissional diz respeito.

Capítulo 6

Conclusão

O setor bancário constitui um dos principais setores de atividade de uma economia e a importância crescente do mesmo reforça a relevância dos recursos humanos presentes. Por outro lado, o setor bancário constitui, também, um dos setores onde a competição entre os concorrentes de mercado é mais acentuada, o que justifica o lugar de destaque que os recursos humanos (colaboradores bancários) adquirem no mesmo. Desta forma, é através dos seus colaboradores que as instituições bancárias se distinguem dos seus concorrentes, nomeadamente através da relação que estes estabelecem com os clientes, e por essa via aumentam o seu volume de negócio, nomeadamente através do alcance dos objetivos periódicos previamente definidos.

De acordo com a investigação desenvolvida no seio do setor bancário português, os bancários, priorizam o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, a satisfação profissional e as políticas de gestão de apoio às famílias no alcance e valorização do compromisso dos mesmos para com as instituições de crédito em detrimento das outras variáveis presentes no estudo, inteligência artificial, remuneração e incentivos. Deste modo revela-se de suma importância que as instituições do setor bancário consagrem especial atenção a esta variável, desenvolvendo ações e políticas de apoio à gestão da compatibilização da vida profissional com a vida pessoal.

Também, por sua vez, o desenvolvimento de *job burnout*, para os bancários não compromete o compromisso destes para com a instituição bancária. Não obstante, julga-se essencial que as instituições bancárias instaurem medidas que valorizem os fatores visados pelos colaboradores, pois embora tal possa não constituir um problema no curto prazo, pode ter efeitos negativos no médio/longo prazo. Deste modo, devem ser implementadas medidas que permitam o alcance entre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, como a possibilidade de horário flexível, possibilidade de teletrabalho de 1 a 2 dias por semana e isenção do horário de trabalho no dia de aniversário do próprio e dos filhos. Também, devem ser implementadas medidas com o objetivo de aumentar os níveis de satisfação profissional dos colaboradores, como a promoção de dinâmicas de grupo entre os colaboradores intra e inter-agência,

desenvolvimento de dinâmicas de formação constantes para colaboradores e, assim, apoiar a progressão de carreira dos mesmos.

Finalmente, com base nos resultados concluímos ser favorável a implementação de políticas de gestão de apoio às famílias, como medidas económicas cujo objetivo é apoiar o colaborador e a família, em períodos particularmente difíceis, atribuição de planos de saúde que abranjam o agregado familiar do colaborador, apoio monetário extra para colaboradores que possuam no seu agregado familiar, indivíduos com alguma necessidade de especial e a atribuição de apoio monetário e gestão do dia-a-dia para colaboradores em início de carreira e de constituição de família.

Em síntese os resultados apontam para a necessidade das instituições bancárias permanecerem atentas às expectativas dos seus colaboradores, nomeadamente na vertente de compatibilização da vida profissional e pessoa, pois estas são cruciais para assegurar a satisfação, e conseqüentemente para elevar o compromisso com a instituição.

Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Os resultados da tese são úteis e importantes para explicar o nível de satisfação profissional dos bancários e o compromisso dos mesmos para com a instituição de crédito. No entanto, algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

Em primeiro lugar, a não disseminação do questionário com a ajuda dos sindicatos do setor bancário, o que permitia uma maior representatividade da população que constitui o mesmo setor. Deste modo, a técnica de amostragem utilizada nesta investigação não caracteriza um perfil totalmente representativo da população, pelo que os resultados não são generalizados. Assim, uma amostra mais e mais diversificada poderia gerar conclusões distintas.

É, também, necessário melhorar as medidas e aumentar a dimensão da amostra, uma vez que, o ajuste do modelo não atingiu um nível adequado. Desta forma, as conclusões devem ser cuidadosamente consideradas.

Por outro lado, as limitações expostas devem ser encaradas como oportunidades para investigações futuras.

Bibliografia

- Associação Portuguesa de Bancos. (2021). *Boletim Informativo*.
- Awwad, R. I., Aljuhmani, H. Y., & Hamdan, S. (2022). Examining the Relationships Between Frontline Bank Employees' Job Demands and Job Satisfaction: A Mediated Moderation Model. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221079880>
- Couchinho, A., Nascimento, B., Ramos, C., Rodrigues, L., & Torre, R. (1990). *Séries Longas Setor Bancário Português Nuno Ribeiro (Coordenador Adjunto)*. www.bportugal.pt
- Gaikwad, B. S. (2022). Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in Private Sector Bank: An Exploratory Study. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13, 2044–2050. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.246>
- Gidou, M., N. Paltayanb, G., & Cavalas, D. (2020). Job Burnout and Job Satisfaction in the Banking Sector; the Perceptions of Bank Employees in Greece. *Review of Economics and Finance*, 18, 13–18. <https://doi.org/10.55365/1923.x2020.18.02>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Haron, H., Mat Nor, F., Johari, F., Misbah, H., & Shafii, Z. (2023). Factors influencing the behavioural intention to accept benefidonor concept among stakeholders of Waqf. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-06-2022-0146>
- Hasan, H., Nikmah, F., & Sudarmiatin. (2022). Bank employees' problems due to the imbalance of work and family demands. *Banks and Bank Systems*, 17(1), 176–185. [https://doi.org/10.21511/BBS.17\(1\).2022.15](https://doi.org/10.21511/BBS.17(1).2022.15)
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Kong, H., Yuan, Y., Baruch, Y., Bu, N., Jiang, X., & Wang, K. (2021). Influences of artificial intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 717–734. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0789>
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1351–1372. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488428>
- Lubbadeh, T. (2021). Job Burnout and Counterproductive Work Behaviour of the Jordanian Bank Employees. *Organizacija*, 54(1), 49–62. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0004>
- Mamela, T. L., Sukdeo, N., & Mukwakungu, S. C. (2020). Adapting to Artificial Intelligence through Workforce Re-skilling within the Banking Sector in South Africa. 2020 *International Conference on Artificial Intelligence, Big Data, Computing and Data Communication Systems (IcABCD)*, 1–9. <https://doi.org/10.1109/icABCD49160.2020.9183817>
- Nuno Fernandes Carvalho. (2013). *A Banca Portuguesa*.

- Rita, A., & Gonçalves, F. (2002). *Análise da Estrutura Salarial na Banca Portuguesa*.
- Shmueli, & Koppius. (2011). Predictive Analytics in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 35(3), 553. <https://doi.org/10.2307/23042796>
- Žnidaršič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *PLoS ONE*, 16(1 January). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245078>

Anexo 1: Inquérito

Perceção dos bancários relativamente à atividade e obrigações atuais bem como a sua satisfação

O presente inquérito foi desenvolvido por uma aluna no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão da Católica Porto Business School, tendo como objetivo analisar a perceção dos bancários relativamente à atividade e obrigações atuais bem como a sua satisfação.

Convido, assim, colaboradores de instituições bancárias em Portugal, a colaborar nesta investigação, através do preenchimento do questionário que se segue.

- O preenchimento do questionário demora 5 minutos.
- Todas as perguntas são de carácter obrigatório e de resposta rápida.
- Todas as respostas são anónimas, carecem de tratamento confidencial e destinam-se apenas para uso académico.
- A sua participação é voluntária e pode desistir em qualquer ponto do inquérito.

Desta forma, solicito que seja o mais realista possível nas suas respostas. É importante

que saiba que não há respostas certas ou erradas para as perguntas deste questionário. Estamos interessados, sobretudo, nas suas opiniões.

Em caso de dúvidas, contacte o responsável pela segurança dos dados através do seguinte email: s-rjmaia@ucp.pt.

Assume-se que, ao submeter a sua resposta, está a aceitar os termos descritos acima.

A sua colaboração é essencial para o desenvolvimento desta investigação.

Muito obrigada pelo tempo e atenção que irá dispensar na realização deste inquérito!

1. Inteligência Artificial

De 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente) indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

Pessoalmente, estou preocupado com o meu futuro no setor bancário devido à Inteligência Artificial.

A Inteligência Artificial vai substituir os empregados.

Pessoalmente, preocupa-me o meu futuro na minha organização devido ao facto de a Inteligência Artificial substituir os trabalhadores.

Pessoalmente, preocupa-me que o que faço atualmente no meu trabalho possa ser substituído pela Inteligência Artificial.

Penso que a Inteligência Artificial poderá substituir o trabalho dos bancários.
Pessoalmente, estou preocupado com o meu futuro no setor bancário devido à Inteligência Artificial.

A Inteligência Artificial vai substituir os empregados.

Pessoalmente, preocupa-me o meu futuro na minha organização devido ao facto de a Inteligência Artificial substituir os trabalhadores.

Pessoalmente, preocupa-me que o que faço atualmente no meu trabalho possa ser substituído pela Inteligência Artificial.

Penso que a Inteligência Artificial poderá substituir o trabalho dos bancários.

2. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal

Considere a sua experiência profissional na entidade onde trabalha atualmente, de 1 (Nunca) a 5 (Sempre), indique com que frequência experimentou cada uma das situações descritas:

Muitas vezes negligencio as minhas exigências pessoais devido às exigências do meu trabalho.

A minha vida pessoal sofre por causa do meu trabalho.

Tenho de faltar a atividades pessoais importantes por causa do meu trabalho.

Chego a casa do trabalho demasiado cansado para fazer as coisas que gosto de fazer.

O meu trabalho torna difícil manter o meu estilo de vida.

Gostaria de ser obrigado a trabalhar mais horas.

A minha carga de trabalho é demasiado pesada.

Gostava de poder trabalhar a um ritmo mais fácil.

A minha carga de trabalho é afetada por coisas que não consigo controlar.

As exigências do meu trabalho em relação ao tempo são excessivas.

Muitas vezes negligencio as minhas exigências pessoais devido às exigências do meu trabalho.

A minha vida pessoal sofre por causa do meu trabalho.

Tenho de faltar a atividades pessoais importantes por causa do meu trabalho.

Chego a casa do trabalho demasiado cansado para fazer as coisas que gosto de fazer.

O meu trabalho torna difícil manter o meu estilo de vida.

Gostaria de ser obrigado a trabalhar mais horas.

A minha carga de trabalho é demasiado pesada.

Gostava de poder trabalhar a um ritmo mais fácil.

A minha carga de trabalho é afetada por coisas que não consigo controlar.

As exigências do meu trabalho em relação ao tempo são excessivas.

3. Remuneração e Incentivos

De 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

O sistema de incentivos da organização incentiva os trabalhadores a perseguirem os objetivos desta.

O sistema de incentivos da organização é justo de modo a recompensar as pessoas que atingem o objetivo traçado pela organização.

O sistema de incentivos da organização encoraja as pessoas a atingir os objetivos definidos por esta.

O sistema de incentivos da organização reconhece efetivamente as pessoas que mais contribuem para a mesma.

O sistema de incentivos da organização incentiva os trabalhadores a perseguirem os objetivos desta.

O sistema de incentivos da organização é justo de modo a recompensar as pessoas que atingem o objetivo traçado pela organização.

O sistema de incentivos da organização encoraja as pessoas a atingir os objetivos definidos por esta.

O sistema de incentivos da organização reconhece efetivamente as pessoas que mais contribuem para a mesma.

4. Compromisso para com a Instituição Bancária

Pensando no compromisso que sente com o seu empregador, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, considerando 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

Gostaria muito de passar o resto da minha carreira nesta organização.

A organização tem um grande significado pessoal para mim.

Neste momento, ficar na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.

Seria muito difícil para mim deixar a minha organização, neste momento, mesmo que quisesse.

Se recebesse outra oferta para um emprego melhor noutra lugar, não acharia correto deixar a minha organização.

Penso que, atualmente, as pessoas mudam de empresa com demasiada frequência.

Gostaria muito de passar o resto da minha carreira nesta organização.

A organização tem um grande significado pessoal para mim.

Neste momento, ficar na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.

Seria muito difícil para mim deixar a minha organização, neste momento, mesmo que quisesse.

Se recebesse outra oferta para um emprego melhor noutra lugar, não acharia correto deixar a minha organização.

Penso que, atualmente, as pessoas mudam de empresa com demasiada frequência.

5. Job Burnout

De 1 (Nunca) a 6 (Sempre), classifique com que frequência experienciou cada uma das situações a seguir descritas no seu local de trabalho atual.

Durante o trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado.

Depois do trabalho, preciso de mais tempo do que no passado, para relaxar e me sentir melhor.

Depois do trabalho, sinto-me desgastado e cansado.

Acontece cada vez mais falar do meu trabalho de forma negativa.

Às vezes, sinto-me doente com as tarefas do trabalho.

Durante o trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado.

Depois do trabalho, preciso de mais tempo do que no passado, para relaxar e me sentir melhor.

Depois do trabalho, sinto-me desgastado e cansado.

Acontece cada vez mais falar do meu trabalho de forma negativa.

Às vezes, sinto-me doente com as tarefas do trabalho.

6. Políticas de gestão apoio às famílias

De 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativas às políticas de apoio às famílias pelo seu atual empregador.

O número de horas de trabalho parece-me adequado.

Sinto-me apoiado pela organização.

A organização onde me insiro é flexível.

A informação e comunicação são transmitidas de forma clara e direta.

O meu líder na organização apoia-me e motiva-me.

Os recursos humanos adotam políticas que vão ao encontro das minhas expectativas.

Estou satisfeito com a minha remuneração mensal. E os bónus comerciais vão ao encontro do meu esforço/desempenho durante o semestre.

Vejo na organização um apoio para fazer face a problemas no âmbito pessoal.

O número de horas de trabalho parece-me adequado.

Sinto-me apoiado pela organização.

A organização onde me insiro é flexível.

A informação e comunicação são transmitidas de forma clara e direta.

O meu líder na organização apoia-me e motiva-me.

Os recursos humanos adotam políticas que vão ao encontro das minhas expectativas.

Estou satisfeito com a minha remuneração mensal. E os bónus comerciais vão ao encontro do meu esforço/desempenho durante o semestre.

Vejo na organização um apoio para fazer face a problemas no âmbito pessoal.

7. Satisfação Profissional

Classifique de 1 (Extremamente Insatisfeito) a 6 (Extremamente Satisfeito) os seguintes aspetos da sua vida profissional.

Comunicação e fluxo de informação.

Interação interpessoal.

Crédito/valor no trabalho.
Natureza do trabalho.
Grau e tipo de motivação para a tarefa atribuída.
Segurança do emprego.
Envolvimento e ligação com os objetivos da organização.
Natureza da supervisão.
Processos de mudança e inovação.
Possibilidades de desenvolvimento pessoal.
Gestão de conflitos.
Participação na tomada de decisões.
Porcentagem de utilização de competências.
Adaptabilidade e autonomia.
Clima prevalecente na organização.
Nível salarial em relação aos anos de experiência.
Satisfação com a estrutura da organização.
Satisfação global com o trabalho na organização.
Comunicação e fluxo de informação.
Interação interpessoal.
Crédito/valor no trabalho.
Natureza do trabalho.
Grau e tipo de motivação para a tarefa atribuída.
Segurança do emprego.
Envolvimento e ligação com os objetivos da organização.
Natureza da supervisão.
Processos de mudança e inovação.
Possibilidades de desenvolvimento pessoal.
Gestão de conflitos.
Participação na tomada de decisões.
Porcentagem de utilização de competências.
Adaptabilidade e autonomia.
Clima prevalecente na organização.
Nível salarial em relação aos anos de experiência.
Satisfação com a estrutura da organização.
Satisfação global com o trabalho na organização.

Questões Sociodemográficas

Gênero

Feminino
Masculino
Outro

Idade

21-28

29-39
40-50
51-61
> 61

Estado Civil

Solteiro
Casado
União de Facto
Divorciado

Habilitações Literárias

Ensino Secundário (até ao 12º ano)
Frequência Universitária
Licenciatura
Pós-graduação
Mestrado
Doutoramento
Outro

Indique o número de filhos no seu agregado por escalão etário:

Com menos de 1 ano
Entre 1 e 3 anos
Entre 4 e 6 anos
Entre 7 e 10 anos
Entre 10 e 15 anos
Entre 16 e 18 anos
Com mais de 18 anos

Há quantos anos trabalha no setor bancário?

0-2
2-5
5-10
10-15
+15

Trabalhou sempre na mesma instituição bancária?

Sim
Não

Há quantos anos trabalha na instituição bancária atual?

0-2
2-5
5-10
10-15

+15

Ocupa algum cargo de gerência na instituição bancária?

Sim

Não